

عوامل نجاح إدارة الأزمات في المستشفيات العامة
دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مستشفيات محافظة ذي
قار

أ.م. صباح سلمان مطشر

المعهد التقني أشرطة/ الجامعة التقنية الجنوبية

م.م. واجد عذافه حمود

المعهد التقني أشرطة/ الجامعة التقنية الجنوبية

**Success factors for crisis management in public hospitals
Exploratory study of the opinions of workers in the hospitals
of Dhi Qar governorate**

Asst. Prof. Sabah Salman Mutasher

Asst. lecturer. Wajed Authafa Hmood

Abstract

The current research aims to shed light on the concept of crisis management, clarifying the factors of success of crisis management and determining the availability of the factors that characterize the successful management of crises in the public sector hospitals in Dhi Qar governorate from the point of view of doctors.

In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was used that includes a set of parameters to deal with the crises of variables (planning, communication, information, skill and leadership, team) that were used to measure the commitment of public hospitals in Dhi Qar province to the management of crises according to the opinions of doctors working in these hospitals.

The research community consisted of workers in public hospitals in Dhi Qar province, The sample of the research was randomly selected by physicians working in these hospitals, The statistical program (SPSS) was used to analyze the data obtained, conclusions and recommendation were provided to contribute in increasing the efficiency and effectiveness of dealing with crises in public hospitals in Dhi Qar province.

- المجلد الحادي عشر
- العدد الثالث والعشرون
- كانون 1 2019
- استلام البحث: 2018/10/1
- قبول النشر: 2018/12 /11

عوامل نجاح ادارة الازمات في المستشفيات العام

دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مستشفيات

محافظة ذي قار

أ.م. صباح سلمان مطشر
م.م. واجد عذافه حمود

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على مفهوم ادارة الازمة, توضيح عوامل نجاح ادارة الازمات و تحديد مدى توافر العوامل التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام في محافظة ذي قار من وجهة نظر الاطباء العاملين في المستشفيات العامة في محافظة ذي قار. لتحقيق اهداف البحث استخدمت استبانة تضمنت مجموعه من عوامل نجاح ادارة الازمات المتمثلة بالمتغيرات (التخطيط, الاتصال, المعلومات, المهارة والقيادة, فريق العمل) التي استخدمت لقياس مدى التزام المستشفيات العامة في محافظة ذي قار بعوامل نجاح ادارة الازمات حسب آراء العاملين في هذه المستشفيات. تكون مجتمع البحث من العاملين في المستشفيات العامة في محافظة ذي قار، أما عينة البحث فقد تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية من الاطباء العاملين في تلك الادارات, استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها, وتم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة كفاءة وفاعلية التعامل مع الازمات في المستشفيات العامة في محافظة ذي قار.

المبحث الأول :

منهجية البحث والدراسات السابقة

المقدمة

في ظلّ التطور التكنولوجي المتسارع الذي يتسم به عصرنا الحاضر، وفي ظلّ الأوضاع التي يواجهها مجتمعنا العراقي وكثرة التحديات تبرز أهمية موضوع الازمات وكيفية التعامل معها ويتحدد نجاح المؤسسات بشكل عام على مدى قدرتها في مواكبة التطورات المتسارعة التي اصبحت سمة من سمات العصر الحالي بالشكل الذي ادى الى ظهور الكثير من الازمات واصبح موضوع التعامل مع الازمات من المواضيع المهمة التي تهدد بقاء المنظمة .

إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة، ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة العلمية الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصارًا مدمرًا للمؤسسات والمجتمع، لذلك اصبح من الضروري الاهتمام بموضوع ادارة الازمات.

و تعدد وتباين الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسات بصورة عامة، والمؤسسات الصحية بصورة خاصة وأن لكل أزمة من هذه الأزمات خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، أي لا بد من استخدام عوامل معينة لتجنب الوقوع فيها، أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة.

وقد تناول الباحثان بحثهما على وفق المنهجية الآتية :-

اولا :- مشكلة البحث :-

تحدد مشكلة البحث الحالي في الاجابة عن السؤال الآتي:

هل تتوافر العوامل التي تنصف بها الإدارة الناجحة للآزمات في مستشفيات القطاع العام في محافظة ذي قار.

ثانيا :- أهمية البحث :-

تأتي أهمية البحث من كونه يركز على موضوع حيوي وهو التعرف على واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام في محافظة ذي قار من وجهة نظر الاطباء, بوصفها جهات رسمية تتولى تقديم الخدمات الصحية للمجتمع اذ تعمل المؤسسات العراقية في بيئة متغيرة بالشكل الذي ادى الى ظهور الكثير من الازمات وتختلف الازمات وتتنوع في خصائصها واسلوب ادارتها ومواجهتها إلا أن هناك منهجية علمية تستخدم لإدارة الازمات بشكل عام لمساعدة المؤسسة في الاستمرار بممارسة نشاطها الطبيعي.

ثالثا : اهداف البحث :- يهدف البحث الحالي الى

- 1- تسليط الضوء على مفهوم ادارة الازمة.
- 2- توضيح عوامل نجاح ادارة الازمات.
- 3- تحديد مدى توافر العوامل التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام في محافظة ذي قار من وجهة نظر الاطباء العاملين في المستشفيات العامة في محافظة ذي قار.

رابعا : فرضية البحث :- انطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية:-

(عدم توافر العوامل التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام في محافظة ذي قار). يتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- عدم توافر عامل التخطيط الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام.
- 2- عدم توافر عامل المعلومات الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام.
- 3- عدم توافر عامل الاتصال الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام.
- 4- عدم توافر عامل المهارات القيادية الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام.
- 5- عدم توافر عامل فريق العمل لنجاح ادارة الازمات الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام.

خامسا :- حدود البحث

- 1- الحدود المكانية : شمل البحث الحالي المستشفيات العامة في محافظة ذي قار.
- 2- الحدود الزمانية : المدة الممتدة من 1-30/4/2018.
- 3- الحدود البشرية : تمثلت بعينة من الاطباء العاملين في المستشفيات العامة في محافظة ذي قار.

سادسا:- وسائل جمع البيانات والمعلومات

تمثلت وسائل جمع البيانات والمعلومات لإعداد هذا البحث بالآتي:-

- 1- المراجع العلمية من كتب ودوريات العربية منها والاجنبية التي تخدم البحث.
 - 2- الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت).
 - 3- استمارة الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات الوصفية.
- ثانيا: دراسات سابقة

1- دراسة (الجديلي، 2006) بعنوان : "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات الحكومية وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية.

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسة الكبرى، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات، والعمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية للإدارة الناجحة للأزمات .

2- دراسة (العزام، 2002) بعنوان، "إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أنواع الأزمات التي تواجه قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الدواء البشري في الأردن استخدمت استبانة لتحقيق اهداف البحث أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن الأزمات (الفنية - الاقتصادية) بشكلها داخلية وخارجية تحدث في منظمات قطاع الصناعات الدوائية في الأردن بدرجة متوسطة، وأن الأزمات ذات الطابع (البشري- الاجتماعي-التنظيمي) بشكلها داخلية وخارجية تحدث بدرجة قليلة وأن العوائق التي تحد من توافر عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات بجوانبها الثلاثة (الجانب الاستراتيجي، التنظيمي، الثقافة التنظيمية) في منظمات قطاع الصناعات الدوائية في الأردن هي تلك الاعتقادات الخاطئة لدى المديرين، أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج ادارة الازمات.

3- دراسة (شاهين، 2000) "الأثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثار النفسية الناتجة عن الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ومحاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الأثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات، وقد تكونت عينة الدراسة من أطباء الجراحة في مستشفيات وزارة الصحة بالدقهلية بجمهورية مصر العربية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الخبرة وبين القلق،

ووجود علاقة ايجابية بين الخبرة وبين القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها, اوصت الدراسة بضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات من خلال الاهتمام بفرق العمل.

4- دراسة (Huey Mink, 2008)

نظم إدارة الأزمات, الاختلافات بين اراء الممرضين ورؤسائهم في ضرورة توافر نظام ادارة الازمات

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاختلافات بين آراء رؤساء التمريض وبين الممرضين تجاه ضرورة توافر نظام إدارة الأزمات بجوانبه كافة المتمثلة في الجوانب الإستراتيجية والاتصالات والثقافة التنظيمية والقيم في المستشفيات الحكومية، وكان مجتمع الدراسة عبارة عن الفئة التمريضية في المستشفيات الحكومية في تايوان استخدمت استبانة, اهم النتائج ضرورة توافر نظام إدارة الأزمات, أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بثقافة تنظيمية يسودها التعاون والاتصال المفتوح مع العاملين لمواجهة الازمات.

5- دراسة(Wise,2003) دور الثقافة التنظيمية في مواجهة أزمة مرض (الجمرة الخبيثة) في مستشفى الولايات المتحدة الأمريكية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في مستشفى الولايات المتحدة الأمريكية في مواجهة أزمة مرض (الجمرة الخبيثة).اعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلة الشخصية مع العاملين في المستشفى توصلت الى أن تبني المستشفى لثقافة أساسها التعاون والاتصال المفتوح مع العاملين أدى إلى نجاح المنظمة في تجاوز الأزمة, وأن العامل المهم في ظروف الأزمات هو ضمان حرية وسهولة انسياب المعلومات من وإلى المنظمة مما يعطي للإدارة الفرصة في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة للحد من تأثير الأزمة. وقد أوصت الدراسة المنظمات بشتى أنواعها بضرورة الاهتمام بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها (التعاون والاتصال المفتوح مع العاملين) مؤكدة على الدور المهم الذي يؤديه نوع تلك الثقافة في التعامل مع الأزمات المختلفة. موقع الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بكونها تناولت موضوع ادارة الازمات في المستشفيات العامة, اذ انها سلطت الضوء على مفهوم ادارة الازمات في المستشفيات العامة ومقومات التعامل معها, اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في انها طبقت على المستشفيات العامة العراقية في محافظة ذي قار, بتحديد مدى توافر العوامل التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام في محافظة ذي قار من وجهة نظر الاطباء العاملين في المستشفيات العامة في محافظة ذي قار المتمثلة بـ (التخطيط, المعلومات, الاتصال, مهارات القيادة و فرق

(العمل)، أشارت الدراسة الى ان المستشفيات العامة في محافظة ذي قار تتوافر فيها العوامل المذكورة لادارة الازمات بدرجة متوسطة.

المبحث الثاني : الاطار النظري

لتحقيق الهدف الاول من اهداف البحث والمتعلق بتسليط الضوء على مفهوم ادارة الازمة، تم الاعتماد على المصادر العربية والاجنبية ذات العلاقة بالموضوع وكما يلي :-

اولا : تعريف الازمة، خصائص الازمة، عوامل نشوء الازمة، مقومات ادارة الازمة
1- تعريف الازمة

تعرف الازمة بانها "نقطة تحول في موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، مما يهدد المصالح والبنية الأساسية، وتحدث عنها نتائج غير مرغوب فيها، وكل ذلك في وقت قصير يلزم معه اتخاذ قرار موحد للمواجهة، تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة" (مهيبوب، 2006: 34). وتعرف بأنها "حادثة خطيرة يؤثر في أمن الإنسان أو البيئة أو سمعة المؤسسة، ويؤدي إلى سير العمل بشكل معاكس لما قرر له (Bland, 1998: 5-6). أو أنها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل وحالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة (Fink, 15: 1986) في حين عرفها آخرون على أنها زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة كبيرة وشديدة أو عدم يقين أي لحظة قرار وقت الصعوبة (الخصيري، 1990: 60). وعرفت أيضا بأنها وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى مرحلة تهدد بحدوث تحول جذري في هذه العلاقة كالتحول من السلم إلى الحرب وغيرها (العماري، 1993: 26). أو أنها موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح ويؤثر في النظام العام للمجتمع (السيد، 2000: 27).

2- خصائص الازمات

تتميز الازمات بخصائص اهمها ما يلي: (عليوة، 2003: 81-82).

1- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.

2- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة .

3- يصعب فيها التحكم في الأحداث.

4- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الازمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

- 5- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- 6- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- 3- عوامل نشوء الأزمة: (www.hrm-group.com).
- 1- سوء الفهم: يمثل سوء الفهم احد أسباب نشوء الأزمات وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل لا بمجرد إيضاح الحقيقة وينشأ سوء الفهم عادةً من خلال جانبين(المعلومات المبتورة، الشروع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاحها).
- 2- سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استقبال المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد احد مراحل السلوك الرئيسة، وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش فانه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.
- 3- سوء التقدير والتقييم: وهو أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات، خاصة العسكرية حيث يكون احد أفراد المعركة الحربية الوشيكة الحدوث ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر.
- 4- الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط سبب وباعث للازمات، بل هو أيضاً وبدرجة اشد خطورة كمدير للكيان الإداري ومحطم لإمكاناته وقدراته.
- 5- الرغبة في الابتزاز: يمثل هذا النوع من الأساليب جماعات الضغط وجماعات المصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، ووسيلتها الفعالة في ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع.
- 6- اليأس: يعد اليأس في حد ذاته احد الأزمات التي تشكل شبه خطر داهم على متخذ القرار كما قد يكون على مستوى الدول أيضاً باعثاً على أزمات طاحنة عنيفة ومؤثرة ومدمرة بشدة وذات تكلفة باهظة.
- 7- الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد الإشاعات التي تم توظيفها ويتم تسخير الإشاعة باستخدام مجموعة حقائق صادقة المعلومات من قبل قطاع كبير من الأفراد وبالتالي فان إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة يفجر الأزمة.

8- استعراض القوة: يتم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم من جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تحوز بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها واختبار مدى تأثيرها على الكيانات الصغيرة وعلى مدى رد فعل الكيانات الأكبر حجمًا.

9- الأخطاء البشرية: وهي احد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي أو الحاضر أو المستقبل وخير مثال عليها حادث انفجار مكوك الفضاء (تشانجر) وما نتج عنه من أزمة عنيفة في الثقة في بعض الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته الأزمة من صدمه في كيان المجتمع الأمريكي كان سببه الأساسي خطأ بشرياً.

10- الأزمات المخططة: ويطلق عليها أيضاً الاختناقات الازموية المخططة، اذ تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان ومن خلال هذا تتبع تبيين لها عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع، واحتياجات وظروف كل مرحلة من هذه المراحل ثم يمكن إحداث أزمة مخططة.

11 - تعارض الأهداف: أن تعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة مدعاة لحدوث أزمة بينهم، خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا توافق منظور الطرف الآخر لتعارض الأهداف فتحدث الأزمة.

12- تعارض المصالح: هي أيضاً من أهم أسباب حدوث الأزمات على النطاق الدولي أو المحلي أو حتى داخل الشركات ووحدات النشاط الاقتصادي، حيث إن لكل دولة مصالحها، ولكل شركة مصالحها، ولكل فرد أيضاً مصالحه فإذا ما تعارضت المصالح بشكل شديد برز الدافع لأحداث ونشوء الأزمة.

4- مقومات ادارة الازمة (الخضيرى, 2002 : 243 - 251).

1- تبسيط الاجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بالإجراءات التقليدية نفسها، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

2- إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها.

3- تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة " قلب" العملية الإدارية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات، أم في نطاق فريق المهام الأزمومية، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المنوط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها .

4- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة، وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ثم فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق الهدف .

5- التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك تغييب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبيين أساسيين هما (التواجد السري في موقع الأحداث، تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات .

6- تحديد الأولويات:

بناءً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمة، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها على وفق معايير معينة.

7- تقدير الموقف الأزمومي: (ابو شامة، 1995: 300 - 301).

لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزمومي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة، والمساعدة لها، والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة عن إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن أبعاد الأزمة.

8- الوفرة الاحتياطية الكافية: (الشعلان، 2002: 162-163).

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعة التصدي للأحداث.

9- إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنه نظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالي حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات السبق في هذا المجال.

10- توعية المواطنين:

في الحقيقة لا يمكن مواجهة أي أزمة بفاعلية دون إعلام وتوعية المواطنين والمقيمين بالدور المطلوب منهم القيام به عند وقوع الأزمة، حيث أن وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي إلى المساعدة في مواجهة الأزمة، مما يتطلب إعداد وتنفيذ خطط إعلامية وتوعوية في هذا الإطار.

لتحقيق الهدف الثاني من أهداف البحث والمتعلق بتوضيح عوامل نجاح ادارة الازمات وبالاعتماد على المصادر الاجنبية والعربية وكما يلي :

ثانيا : عوامل نجاح ادارة الازمات.

1- التخطيط :

عرف التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة (مكاوي, 2005: 25). كما انه "عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة" (www.hrm-group.com).

2- المعلومات : لقد أكدت التجربة الإنسانية بمختلف عصور التاريخ أن غياب المعلومات أو نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيس في اتخاذ القرارات غير السليمة التي تؤدي إلى الفشل والهزيمة عند إدارة أي من الصراعات (مهنا, 2004: 57).

3- الاتصال : إن الأنشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات في أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، وكذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة.

4- المهارات القيادية : تعد مهارات القيادة أحد المحددات المركزية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة، سواء كانت هذه الجماعة مجموعة عمل في مؤسسة، أم فريقاً علاجياً في مستشفى، أم كتيبة من الرجال في مهمة عسكرية، (شوقي, 1996: 30).

5- فريق العمل : يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات، إعداداً وتنفيذاً أن تتضمن تصوراً للأشخاص والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة وغير مباشرة، أي تحديد "فريق إدارة الأزمات" (www.hrm-group.com). يؤدي وجود مثل هذا الفريق إلى زيادة قدرة المنظمة على إنشاء فريق لإدارة الأزمات، وذلك بتوفير المعلومات الخاصة بالمجالات المتنوعة (الفنية، الاجتماعية، التنظيمية، البيئية ...) ويجب أن يضم فريق إدارة الأزمات الفعّال خبراء من مختلف المجالات (الطبية،

القانونية، الفنية، العلاقات لعامة)، والتي تتعلق بالأنواع المختلفة من الأزمات التي قد تواجهها المنظمة (الباز, 2001 : 72).

المبحث الثاني : الجانب العملي

لتحقيق الهدف الثالث من اهداف البحث المتعلق بتحديد مدى توافر العوامل التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام في محافظة ذي قار من وجهة نظر الاطباء العاملين في المستشفيات العامة في محافظة ذي قار تم القيام بالآتي :

1- مجتمع البحث وعينته.

يتكون مجتمع البحث من الاطباء العاملين في المستشفيات العامة العاملة في محافظة ذي قار والتي شملت المستشفيات الآتية : مستشفى الحسين التعليمي, مستشفى بنت الهدى, مستشفى الحبوبى العام, مركز الناصرية للقلب, مصرف الدم الرئيس, مستشفى الشرطة العام.

أما عينة البحث فتكونت من (100) طبيب من الاطباء العاملين في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة ذي قار, تم توزيع(100)استبانة على الاطباء في المستشفيات الحكومية,خضعت للتحليل الاحصائي (94) استبانة اذ تم استبعاد(6) استبانات لعدم اكتمال الاجابة عن بعض فقراتها.

2- أداة البحث صدقها وثباتها:- تم تصميم استبانة خاصة بالبحث الحالي اعتمادا على الجانب النظري والدراسات السابقة وتم عرضها على عدد من الأساتذة والخبراء المتخصصين بعلم الإدارة والاطباء وهيأة محكمين للحكم على مدى صدقها الظاهري والمنطقي وعلى مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات.

أخضعت الاستبانة التي استهدفت استقصاء آراء عينة من الاطباء إلى اختبارات وتحليلات الإحصاء الوصفي من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) اذ تم استخراج مؤشرات إحصائية تمثلت بالأوساط الحسابية المرجحة والانحراف المعياري والنسب المئوية التكرارات، فضلاً عن ذلك فقد استخدم اختبار T. test من أجل اختبار فرضية البحث, ولغرض تحويل الاختبارات الوصفية للإجابة عن الاستبانة إلى قيم كمية تمهيداً لتحليلها فقد أعطيت تلك الاختبارات أوزاناً مرجحة وكالاتي:-

جدول (1)
يوضح الأوزان المرجحة للاختيارات

موافق	غير جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الصيغة الوصفية للإجابة
1	2	3	4	5	القيمة المرجحة	

المصدر من إعداد الباحثين.

تبين الجداول التالية قيم الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وتكرارات الإجابات ونسبها على أسئلة الاستبانة فضلاً عن التفسير الوصفي النهائي من اتفاق أو عدم اتفاق مع مضمون العبارات الواردة في الاستبانة إذ تم تحديد الأجابات وتصنيفها الى ثلاث فئات هي من (0 - 2.9) نقاط وتمثل الثلث الأول وتشير الى اتفاق منخفض ومن (3 - 3.9) نقاط وتمثل الثلث الثاني وتشير الى اتفاق متوسط اما الثلث الثالث من (4 - 5) نقاط وتشير الى اتفاق قوي .
المتغير الأول: التخطيط : يبين الجدول (2) نتائج تحليل الاستبانة بمحورها الأول الخاص بالتخطيط.

جدول (2)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التخطيط

المقاييس الفقرات	رقم ترتيب	موافق جدا	موافق	م جدا	لا اتفاق	لا اتفاق تماماً	لا اتفاق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة النئوية	القيمة النئوية
-1	26	24	24	16	24	4	94	3.47	1.25	69.4	موافق
-2	28	26	26	16	20	4	94	3.57	1.23	71.4	موافق
-3	24	32	24	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق
-4	20	28	20	42	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق
-5	36	20	36	6	24	8	94	3.44	1.43	71	موافق
-6	20	28	20	42	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق
-7	24	32	24	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق
-8	28	26	28	16	20	4	94	3.57	1.23	71.4	موافق
-9	20	28	20	42	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق
-10	36	20	36	6	24	8	94	3.44	1.43	71	موافق
الاطواس العامة											
1.18 3.62											

المصدر من إعداد الباحثين.

- 1- اتجهت اجابات العينة للفقره الاولى (تتخذ الإدارة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات) نحو الاتفاق المتوسط
- 2- وبنسبة (69.4%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي البالغ (3.47).

- 3- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثانية (تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون
- 4- مؤشراً لوقوع الازمة) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71.4%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي البالغ (3.57).
- 5- 3- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثالثة (تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الازمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي البالغ (3.86).
- 6- 4- اتجهت اجابات العينة للفقرة الرابعة (تم الاستعانة بخبراء ومتخصصين عند التخطيط لإدارة الازمات) نحو
- 7- الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي البالغ (3.68).
- 8- 5- اتجهت اجابات العينة للفقرة الخامسة (تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والازمات المستقبلية) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71%) بالوسط الحسابي البالغ (3.44).
- 9- اتجهت اجابات العينة للفقرة السادسة (يتم تقييم الخطط السابقة لإدارة الازمات بقصد تطويرها وتحسينها من
- 10- أجل التعامل مع الازمات المستقبلية) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) بالوسط الحسابي البالغ (3.68).
- 11- اتجهت اجابات العينة للفقرة السابعة (يتم اشراك العاملين في عمليات التخطيط لإدارة الازمة) نحو الاتفاق
- 12- المتوسط وبنسبة (73.2%) بالوسط الحسابي البالغ (3.86).
- 13- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثامنة (يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الازمة) نحو الاتفاق المتوسط
- 14- وبنسبة (71.4%) بالوسط الحسابي البالغ (3.57).
- 15- اتجهت اجابات العينة للفقرة التاسعة (توجد وحدة خاصة للتعامل مع الازمات ومواجهتها) نحو الاتفاق المتوسط
- 16- وبنسبة (73.6%) بالوسط الحسابي البالغ (3.68).
- 17- 10- اتجهت اجابات العينة للفقرة العاشرة (تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الازمات للتعرف
- 18- على الجديد في هذا المجال) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71%) بالوسط الحسابي البالغ (3.44).

19- يبين الجدول (3) نتائج تحليل استمارة الاستبانة بمحورها الثاني الخاص بقياس مدى توافر المعلومات، أما فقرات هذا المتغير فقد كانت كما يلي :-

جدول (3)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المعلومات

المقاييس الفقرات	موافق تماماً	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق تماماً	لاوافق	مجموع العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوية النسبية	إتجاه العينة
-11	24	32	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق	
-12	20	28	42	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق	
-13	36	20	6	24	8	94	3.44	1.43	71	موافق	
-14	20	28	42	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق	
-15	24	32	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق	
-16	28	26	16	20	4	94	3.57	1.23	71.4	موافق	
-17	20	28	42	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق	
-18	36	20	6	24	8	94	3.44	1.43	71	موافق	
الاوراسط العامة								3.65	1.16		

المصدر من إعداد الباحثين.

- 1- اتجهت اجابات العينة للفقرة الحادية عشرة (تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.86).
- 2- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثانية عشرة (توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.68).
- 3- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثالثة عشرة (تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول على وفق ما يستجد من أزمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.44).
- 4- اتجهت اجابات العينة للفقرة الرابعة عشرة (تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات لمواجهة الازمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.68).

- 5- اتجهت اجابات العينة للفقرة الخامسة عشرة (توفر الإدارة نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.86).
- 6- اتجهت اجابات العينة للفقرة السادسة عشرة (توجد وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71.4%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.57).
- 7- اتجهت اجابات العينة للفقرة السابعة عشرة (هناك إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.68).
- 8- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثامنة عشرة (تستخدم الإدارة مصادر متنوعة مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.44).
- المتغير الثالث يبين الجدول (4) نتائج تحليل استمارة الاستبانة للمتغير الثالث الخاص بالاتصال، اما فقرات هذا المتغير فقد كانت كما يلي :-

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الاتصال.

المقاييس الفقرات	موافق تماماً	موافق	مؤيد	لاوافق	تصلاً	لاوافق تماماً	لاوافق	مؤيد	موافق	موافق تماماً	المقاييس الفقرات
19-	24	32	24	12	2	12	24	32	24	24	موافق
20-	20	28	42	2	2	2	42	28	20	20	موافق
21-	36	20	6	24	8	24	6	20	36	36	موافق
22-	20	28	42	2	2	2	42	28	20	20	موافق
23-	24	32	24	12	2	12	24	32	24	24	موافق
الأوساط العامة											
											3.7
											1.114

المصدر من إعداد الباحثين.

- 1- اتجهت اجابات العينة للفقرة التاسعة عشرة (توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، تلكس، انترنت، لاسلكي، مايكرويف) خاص بإدارة الأزمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) بالوسط الحسابي البالغ (3.86).
- 2- اتجهت اجابات العينة للفقرة العشرين (عند الازمة تجرى عمليات اتصال دقيقة وسريعة للحد من تفاقم أضرار الأزمة) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) بالوسط الحسابي البالغ (3.68).

- 3- اتجهت اجابات العينة للفقرة الحادية والعشرين (تتوفر كوادر بشرية متدربة قادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوافرة) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71%)
بالوسط الحسابي البالغ (3.44).
- 4- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثانية والعشرين (يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي والذي بلغت قيمته (3.68).
- 5- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثالثة والعشرين (توفر الإدارة بدائل مختلفة لوسائل الاتصال لاستخدامها) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي البالغ (3.86).
- المتغير الرابع: المهارات القيادية
يبين الجدول (5) نتائج تحليل استمارة الاستبانة بالمتغير الرابع الخاص بالمهارات القيادية, واما فقرات هذا المتغير فقد كانت كما يلي:-

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات القيادية

المقاييس الفقرات	متوسط القياس	انحراف معياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف معياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف معياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف معياري
24-	24	32	24	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق
25-	20	28	42	2	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق
26-	36	20	6	24	8	8	94	3.44	1.43	71	موافق
27-	20	28	42	2	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق
28-	24	32	24	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق
29-	24	32	24	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق
الايوساط العامة											
3.7											
1.098											

المصدر من إعداد الباحثين.

- 1- اتجهت اجابات العينة للفقرة الرابعة والعشرين (يمتلك المدير خبرة ومهارة كافية تساعد على اتخاذ القرارات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.86).
- 2- اتجهت اجابات العينة للفقرة الخامسة والعشرين (لدى المدير القدرة على تحليل الأزمة إلى عناصرها الأولية) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) وهذا ما أكده الوسط الحسابي الذي بلغت قيمته (3.68).

- 3- اتجهت اجابات العينة للفقرة السادسة والعشرين (لدى المدير القدرة على توزيع العمل بين مساعديه حسب قدراتهم) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71%) بالوسط الحسابي البالغ (3.44).
- 4- اتجهت اجابات العينة للفقرة السابعة والعشرين (يهتم المدير بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند الأزمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) بالوسط الحسابي البالغ (3.68).
- 5- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثامنة والعشرين (للمدير قدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) بالوسط الحسابي البالغ (3.86).
- 6- اتجهت اجابات العينة للفقرة التاسعة والعشرين (يوجد المدير دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) بالوسط الحسابي البالغ (3.86).
- المتغير الخامس: فرق العمل يبين الجدول (6) نتائج تحليل الاستبانة بمحورها الخامس الخاص بتشكيل فرق العمل لمواجهة الازمات, واما فقرات هذا المتغير فقد تضمنت ما يلي:-

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير فريق العمل

المقاييس الفقرات	رقم ترتيب	رقم ترتيب	لا أوافق	أوافق تماماً	لا أوافق	أوافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة النسبية	تجاه العينة
-30	24	32	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق
-31	20	28	42	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق
-32	36	20	6	24	8	94	3.44	1.43	71	موافق
-33	20	28	42	2	2	94	3.68	1.05	73.6	موافق
-34	24	32	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق
-35	24	32	24	12	2	94	3.86	1.02	73.2	موافق
-36	36	20	6	24	8	94	3.44	1.43	71	موافق
الايوساط العامة										
							3.69	1.15		

المصدر من إعداد الباحثين.

- 1- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثلاثين (تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل الأزمات المحتملة) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) بالوسط الحسابي البالغ (3.86).

- 2- اتجهت اجابات العينة للفقرة الحادية والثلاثين (تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي الاختصاصات المختلفة نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) بالوسط الحسابي البالغ (3.68).
 - 3- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثانية والثلاثين (تختار الإدارة فريق العمل من اصحاب الخبرة السابقة لمواجهة الازمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71%) بالوسط الحسابي البالغ (3.44).
 - 4- اتجهت اجابات العينة للفقرة الثالثة والثلاثين (يمكن الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.6%) بالوسط الحسابي البالغ (3.68).
 - 5- اتجهت اجابات العينة للفقرة الرابعة والثلاثين (تستخدم الادارة برامج تدريبية للعاملين لتنفيذ خطط مواجهة الأزمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) بالوسط الحسابي البالغ (3.86).
 - 6- اتجهت اجابات العينة للفقرة الخامسة والثلاثين (تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل الأزمات المحتملة) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (73.2%) بالوسط الحسابي البالغ (3.86).
 - 7- اتجهت اجابات العينة للفقرة السادسة والثلاثين (تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات) نحو الاتفاق المتوسط وبنسبة (71%) بالوسط الحسابي (3.44).
- اختبار الفرضيات:- تنص الفرضية الرئيسية للبحث على (عدم توافر العوامل التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام في محافظة ذي قار), تنفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية كما يلي :-
- الفرضية الفرعية الاولى :- عدم توافر عامل التخطيط الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام, يبين الجدول (7) نتائج اختبار (t) .

الجدول (7)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى T . test

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الاحصائي
التخطيط	29.743	2	0.05	رفض الفرضية العدم

المصدر من إعداد الباحثين.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7) أن قيمة t المحسوبة بلغت (29.743) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2) , وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار

هذه الفرضية، تبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وهي، " توافر عامل التخطيط الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام " وبمستوى معنوية (0.05).
- الفرضية الفرعية الثانية :- عدم توافر عامل المعلومات الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام, يبين الجدول (8) نتائج اختبار (t) :-
الجدول(8)

نتائج اختبار للفرضية الفرعية الثانية T . test

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الاحصائي
المعلومات	30.507	2	0.05	رفض فرضية العدم

المصدر من إعداد الباحثين.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (8) أن قيمة t المحسوبة بلغت (30.507) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2), وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، تبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " توافر عامل المعلومات الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام " وبمستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الفرعية الثالثة :- عدم توافر عامل الاتصال الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام, يبين الجدول (9) نتائج اختبار (t) :-
الجدول(9)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة T . test

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الاحصائي
الاتصال	32.202	2	0.05	رفض فرضية العدم

المصدر من إعداد الباحثين.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (9) أن قيمة t المحسوبة بلغت (32.202) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2), وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، تبين أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على، " توافر عامل الاتصال الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام ", وبمستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الفرعية الرابعة :- عدم توافر عامل المهارات القيادية الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام, يبين الجدول (10) نتائج اختبار (t) :-

الجدول(10)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة T . test

المتغير المستقل	قيمة t لمحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الاحصائي
المهارات القيادية	32.202	2	0.05	رفض فرضية العدم

المصدر من إعداد الباحثين.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (10) أن قيمة t المحسوبة بلغت (32.202) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2), وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، تبين أن قيمة t المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على، " توافر عامل المهارات القيادية الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام ", وبمستوى معنوية (0.05).

- الفرضية الفرعية الخامسة :- عدم توافر عامل فرق العمل الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام, يبين الجدول (11) نتائج اختبار (t) :-

الجدول(11)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة T . test

المتغير المستقل	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المعنوية Sig-t	القرار الاحصائي
فرق العمل	31.109	2	0.05	رفض فرضية العدم

المصدر من إعداد الباحثين.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (11) أن قيمة t المحسوبة بلغت (31.109) في حين بلغت قيمتها الجدولية (2), وبمقارنة القيم التي تم التوصل إليها في اختبار هذه الفرضية، تبين أن قيمة t المحسوبة اكبر من القيمة الجدولية، لذلك فإنه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على " توافر عامل فرق العمل الذي تتصف به الإدارة الناجحة للأزمات في مستشفيات القطاع العام " وبمستوى معنوية (0.05).

المبحث الثالث : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أن الازمة عبارة عن نقطة تحول في عمل المنظمة تؤدي الى نتائج خطيرة وغير مرغوب فيها وغير متوقعة في وقت قصير تتطلب اتخاذ قرار موحد وصائب وبسرعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لضيق الوقت وخطورة الموقف.
- 2- تتنوع الأسباب المؤدية للازمات بتنوع الأزمات نفسها، وهناك مسببات داخلية تنبع من داخل الكيان وأخرى خارجية تتمثل بالمؤثرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي يعمل فيها الكيان.
- 3- هناك مقومات محددة لإدارة الازمات تعتمد الاساليب العلمية الحديثة والمتطورة التي تبعد عن الاساليب الارتجالية والعشوائية في مواجهة الازمات.
- 4- هناك عوامل معينة تتبع في إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة ذي قار بدرجة متوسطة التي تمثلت بمتغيرات البحث التي استخدمت في الجانب العملي للبحث وكالاتي:
 - أ- ان اجابات افراد العينة للمتغير الاول المتعلق بالتخطيط اتجهت الى الاتفاق المتوسط وهذا ما اكده الوسط الحسابي البالغ (3.62) والانحراف البالغ(1.18).
 - ب- ان اجابات افراد العينة للمتغير الثاني المتعلق بالمعلومات اتجهت الى الاتفاق المتوسط وهذا ما اكده الوسط الحسابي البالغ (3.65) والانحراف البالغ(1.16).
 - ج - ان اجابات افراد العينة للمتغير الثالث المتعلق بالاتصال اتجهت الى الاتفاق المتوسط وهذا ما اكده الوسط الحسابي البالغ (3.7) والانحراف البالغ(1.114).
 - د- ان اجابات افراد العينة للمتغير الرابع المتعلق بالمهارات القيادية اتجهت الى الاتفاق المتوسط وهذا ما اكده الوسط الحسابي البالغ(3.7) والانحراف البالغ (1.098).
 - هـ - ان اجابات افراد العينة للمتغير الخامس المتعلق بفرق العمل اتجهت الى الاتفاق المتوسط وهذا ما اكده الوسط الحسابي البالغ(3.69) والانحراف البالغ(1.15).

ثانياً : التوصيات

- من خلال النتائج التي تم التوصل اليها تم وضع التوصيات الآتية:
- 1- تحديد دقيق وشامل للعوامل الصانعة للازمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها من خلال زيادة الاهتمام بموضوع ادارة الازمات كونه موضوعا حيويا له تأثير كبير في طريقة عمل المنظمة خاصة في منظمات مثل المستشفيات بوصفها منظمات تقدم

- خدماتها الى المجتمع وهذه الخدمات اذا لم تقدم بكفاءة فان الموضوع سيتحول الى كوارث تصعب مواجهتها.
- 2- اعداد وتنفيذ خطط اعلامية بتوعية العاملين في المستشفيات للدور المطلوب القيام به عند وقوع الازمة اذ ان هذا يؤدي الى المساعدة في مواجهة الازمة والتقليل من اضرارها .
- 3- الابتعاد عن سياسة الفعل ورد الفعل والاساليب الارتجالية والعشوائية في مواجهة الازمات والتعامل معها على وفق المنهج الاداري السليم .
- 4- السعي الى استخدام الاساليب العلمية الحديثة والمتطورة في مواجهة الازمات والاستفادة من الاحداث السابقة وتجارب المستشفيات العربية والعالمية في مواجهة الازمات.
- 5- الحرص على إدارة أزمات مستشفيات القطاع العام بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة كون الموضوع مرتبطاً بصحة المجتمع وسلامته لان النتائج التي تم التوصل اليها تدل على مستوى متوسط من الاتفاق لأفراد عينة البحث وهذا دون مستوى الطموح في ادارة الازمات التي لها علاقة مباشرة بحياة الانسان من خلال الاهتمام بالآتي:
- أ- انشاء ادارة للازمات مستقلة لديها سياسات واجراءات واضحة يشرف على ادارتها خبراء ومختصون لديهم المهارة والخبرة المناسبة التي تؤهلهم لمواجهة الأزمات.
- ب- القادة المؤهلون بالمهارات المناسبة لادارة الازمة بنجاح من خلال ادخالهم في دورات تدريبية تزيد من كفاءتهم وخبراتهم وبشكل مواكب للتطورات.
- ج- الخطط المسبقة المبنية على اساس علمية متطورة لإدارة الازمات في حال وقوعها.
- د- نظم المعلومات لادارة الازمات وتوفير المتطلبات الادارية والتكنولوجية والاعتماد على النظم المحوسبة المتخصصة في هذا المجال.
- هـ- قنوات اتصال فاعلة ومؤثرة معتمدة على الاساليب والادوات التكنولوجية المتطورة توفر السرعة المناسبة في التعامل مع الازمات.
- و- البرامج التدريبية واقامة ورش العمل لمحاكاة الأزمات المحتملة وسبل التعامل معها لفرق مواجهة الازمات, للتعرف على الاساليب الحديثة والفاعلة في معالجة الأزمات وعلى المستوى التطبيقي.

المصادر:

- 1- أبو شامة، عباس، " إدارة الأزمة في المجال الأمني"، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، 1995.
- 2- الباز، عفاف محمد، "دور القيادة في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية العلوم الاقتصادية قسم الإدارة العامة، 2001 م.
- 3- الجديلي، ربحي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .
- 4- الخضيرى، محسن أحمد: " إدارة الأزمات علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف"، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ط 2، 2002.
- 5- الخضيرى، محسن، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي، 1990.
- 6- السيد، محمد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات، القاهرة، الدار الجامعية، 2000 .
- 7- شاهين، محمد عبد التواب، الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000..
- 8- الشعلان، فهد أحمد، " إدارة الأزمات"، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002 .
- 9- شوقي، طريف السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1996.
- 10- العزام ماجد، إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، الجامعة الأردنية، 2004 .
- 11- عليوة، السيد، " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة، دار الأمين للنشر والتوزيع، 2003..
- 12- العماري، عباس، إدارة الأزمات في عامل متغير، مركز الترجمة والنشر، القاهرة 1993: 26.
- 13- مركز مننديات الموارد البشرية (www.hrm-group.com).
- 14- مكاي، حسن، الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005 .
- 15- مهنا، محمد، إدارة الأزمات، قراءة في المنهج، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.

16- ميهوب, نزار, مدخل إلى العلاقات العامة، ط ٢، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2009 .
المصادر الأجنبية.

17- Huey Mink, Tzeng, C.-Y. Yin Crisis management systems, 21,2008, pp: 131-138.

18- <http://palpr.com/CRISIS%20MANAGEMENT.htm> .

19- Michael Bland(1998) communicating out of crisis,1st ed. Macmillan press, London, p: 5 -6.

20- Steven Fink, Crisis Management Planning for the Inevitable, New York, 1986.

21- Wise, Keat, The Oxford Incident, Organizational Cultures Role in an Anthrax Crisis. Puplic Relation Review, Vol 29, pp: 461-472.

استبانة

السيدة / السيد المجيب المحترم

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الاستبانة الى معرفه واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة ذي قار والتعامل معها من وجهة نظر الاطباء, نؤكد لكم حرصنا الشديد على البيانات التي نحصل عليها, وأنها تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
يرجى قراءه الفقرات الواردة بدقه ووضع اشاره (X) في الحقل الذي يعبر عن رأيكم شاكرين تعاونكم معنا .

مع التقدير

الباحثان

ت	الفقرات	الاختيارات			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
1-	تتخذ الإدارة إجراءات وقائية لمنع حدوث الأزمات .				
2-	تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة.				
3-	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات.				
4-	تم الاستعانة بخبراء ومتخصصين عند التخطيط لإدارة الأزمات.				
5-	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.				
6-	يتم تقييم الخطط السابقة لإدارة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.				
7-	يتم اشراك العاملين في عمليات التخطيط لإدارة الأزمة.				
8-	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.				
9-	توجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها .				
10-	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد				

في هذا المجال .					
				11-	تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات .
				12-	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات.
				13-	تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول على وفق ما يستجد من أزمات.
				14-	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات لمواجهة الأزمات.
				15-	توفر الإدارة نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات.
				16-	توجد وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.
				17-	هناك إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات.
				18-	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات.
				19-	توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، تلكس، انترنت، لاسلكي، مايكرويف) خاص بإدارة الأزمات.
				20-	عند الازمة تجرى عمليات اتصال دقيقة وسريعة للحد من تفاقم أضرار الأزمة.
				21-	تتوافر كوادر بشرية متدربة قادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة .
				22-	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة.
				23-	توفر الإدارة بدائل مختلفة لوسائل الاتصال لاستخدامها .
				24-	يمتلك المدير خبرة ومهارة كافية تساعد على اتخاذ القرارات.
				25-	لدى المدير القدرة على تحليل الأزمة إلى عناصرها الأولية.
				26-	لدى المدير القدرة على توزيع العمل بين

					مساعدية حسب قدراتهم .
					27- يهتم المدير بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند الأزمات.
					28- للمدير قدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة.
					29- يوجد المدير دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.
					30- تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل الأزمات المحتملة.
					31- تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي الاختصاصات المختلفة.
					32- تختار الإدارة فريق العمل من اصحاب الخبرة السابقة لمواجهة الأزمات.
					33- يمكن الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.
					34- تستخدم الإدارة برامج تدريبية للعاملين لتنفيذ خطط مواجهة الأزمات.
					35- تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقم فيها أداء فريق العمل .
					36- تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.