دراسة تقويمية لمتطلبات إدارة الأزمة من وجهة نظر العاملين (الجامعة التقنية الشمالية: المعهد التقني/الحويجة)

أ.م.د. ميسون عبدالله الشلمة
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل
mayson_alshalma@uomosul.edu.iq

م.م. محمد حسين غربي
المعهد التقني الحويجة
الجامعة التقنية الشمالية
alkarbi2001@yahoo.com

م. مشتاق محمود السبعاوي
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة كركوك
mmkh3030@gmail.com

المستخلص:

تهدف الدراسة الى تقديم إطار نظري وعملي متكامل عن دراسة تقويمية لمتطلبات إدارة الأزمة من وجهة نظر العاملين (الجامعة التقنية الشمالية/المعهد التقني/الحويجة)، كونها من المنظمات الخدمية المهمة والتي تحتاج الى دراسات متعددة في مواضيع حديثة لتطوير أدائها، لذلك تعد دراسة إدارة الأزمات من المواضيع المهمة التي من شأنها أن ترفع مستوى المنظمات نحو تحقيق الأفضل في أدائها عندما يصبح لديها القدرة على تجاوز الأزمات، من خلال استخدام ما متوفر من عقول مبدعة وقادرة على إدارة تلك المنظمات من أجل تقديم تلك الخدمة بطريقة جيدة، وهنا انطلقت مشكلة الدراسة والتي صيغت بمجموعة من الاسئلة كان الهدف منها التعرف على ما متوفر من أبعاد إدارة الأزمات الاساسية وتحديد مدى توفر متطلبات إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، ولتحقيق ذلك تم صياغة مجموعة من الفرضيات وتم اختيار عينة عمدية تتكون من العاملين في المعهد التقني الحويجة، كونهم يقع على عاتقهم مواجهة الأزمات وتوفير سبل معالجتها، حيث بلغت عينة البحث (٤٠) فرداً من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة تتمثل في تخصصات مختلفة، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على المعلومات المناسبة في الجانب الميداني، حيث سيتم تحليلها باستخدام الوسائل الاحصائية عن طريق برمجة (SPSS)، توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها (وجود درجة أتساق داخلي عالية بين أبعاد الدراسة) وعلى اساس الاستنتاجات فقد توصلت الدراسة الى جملة من المقترحات كان أهمها ضرورة العمل على إبراز متطلبات إدارة الأزمة باعتباره التحدي الأساس الذي يواجه الإدارة، أي أنه تصبح هذه المتطلبات جزء من الثقافة الإدارية والتنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمة، متطلبات إدارة الأزمة، المنظمات الخدمية.

An evaluation study of crisis management requirements from the employees' point of view (Northern Technical University: Technical Institute/Hawija)

Assist. Prof. Dr. Maysoon A. AlShalmh
College of Administration and Economics
University of Mosul

Assist. Lecturer. Mohammed H. GHarbi
Technical Institute/Hawija
Northern Technical University

Lecturer. Mushtak Mahmood al-sabawi
College of Administration and Economics
University of kirkuk

Abstract:

The study aims to provide an integrated theoretical and practical framework on evaluation study of the requirements of crisis management from the viewpoint of

workers (North Technical University/Technical Institute/Hawija), being an important service organizations that need multiple studies in modern topics to develop their performance, therefore is a management study Crises are important topics that will raise the level of organizations to achieve the best in their performance when they have the ability to overcome the crises, through the use of available creative minds and able to manage those organizations in order to provide that service in a good way. s A set of questions was designed to identify the available dimensions of the basic crisis management and determine the availability of crisis management requirements in the researched organization, and to achieve this has been formulated a set of hypotheses and selected a deliberate sample consisting of staff at the Technical Institute of Hawija, as they have a The research sample reached (40) individuals working in different administrative levels in different disciplines. The study reached a number of conclusions, the most important of which was the existence of a high degree of internal consistency between the dimensions of the study. Management, ie, these requirements become part of the administrative and organizational culture.

Keywords: Crisis Management, Crisis Management Requirements, Service organizations.

المقدمة

نحن نعيش اليوم في عصراً مليء بالأزمات التي تتعرض لها المنظمات التعليمية حيث تعاني إدارة الازمات في هذه المنظمات من قلة اهتمامها بها، وقد ينعكس هذا في الصعوبات على المساهمات الكافية من الإدارة مما يستوجب اتخاذ خطوات حاسمة، وقد يتطلب على هذه المنظمات من توفير متطلبات إدارة الازمات من خلال التخطيط والاعداد والادارة الى مرحلة التعافي من أي موقف للأزمات، وكذلك تطوير حلول منظمة للأزمات، وحالات الطوارئ عن طريق استخدام موارد فعالة لضمان الحد من التأثير على السمعة والموجودات في هذا الترتيب للأولوية، وتسعى إدارة المنظمات الى توفير متطلبات إدارة الازمة من خلال التركيز عليها، وايضاً في إدارة الازمات يعمل عدد كبير من الجهات الفاعلة المختلفة معاً للتعامل مع وضع الازمات، وهذا لن ينجح إلا من خلال التعاون ومشاركة المعرفة بين الاطراف المعنية، وهذا يتم عن طريق جمع وتبادل المعلومات خلال الازمة لاكتساب العديد من وجهات النظر لتمكين التوضيح واستقرار الوضع، لذلك سوف نتطرق من خلال هذه الدراسة الى أهم متطلبات إدارة الازمة، حيث قسمنا الدراسة الى محاور كما في أدناه: (المحور الاول: منهجية الدراسة، المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة، المحور الثالث: الإطار الميداني للدراسة، المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات).

المحور الاول: منهجية الدراسة

أولاً. مشكلة الدراسة: تواجه الكثير من المنظمات التعليمية مشكلة عدم توفر متطلبات إدارة الازمة، مما يؤدي الى ضعف أداء تلك المنظمات وتأخير تنفيذ المهام المناطة بها، وتأتي متطلبات إدارة الازمة لتشكل أحدى السبل للتصدي لهذه الظاهرة ومدخلاً فعالاً للحفاظ على عمل هذه المنظمات والاستمرار في عملها من خلال تحديد المشكلة التي تواجهها وما يترتب عن ذلك من التعرف على هذه المتطلبات وكيفية تقويمها، ولعل المنظمات العراقية ليست بعيدة عن هذه المشكلة

التي تعاني منها نظراتها في العالم، والطرق التي يمكن من خلالها التقليل من الآثار السلبية لعدم توفر هذه المتطلبات، ومن هنا تنطلق مشكلة الدراسة التي يمكن صياغتها بالأسئلة الاتية:

١. هل لدى المنظمة المبحوثة فكرة واضحة عن متطلبات إدارة الازمة؟
٢. ما واقع متطلبات إدارة الازمة لدى العاملين في المنظمة المبحوثة؟

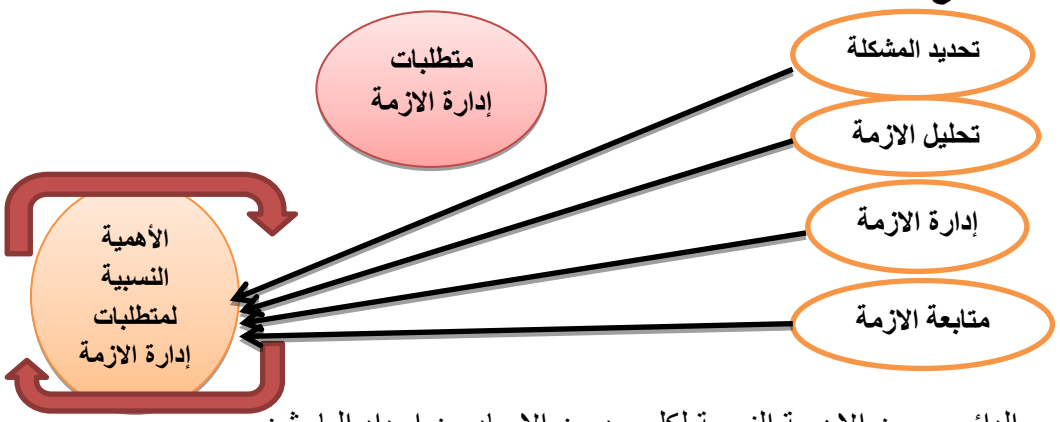
ثانياً. اهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها للأسباب التالية:

١. تسليط الضوء على متطلبات إدارة الازمة لتساعدها على كيفية التعامل معها باعتبارها تمثل تهديدا مباشرا لبقائها واستمرارها.
٢. مساعدة إدارة المنظمات وغيرها "المنظمة المبحوثة" على اختلاف أنماطها الإدارية القانونية على كيفية التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية في ضوء القدرات والإمكانيات والاستعدادات المتوافرة بعيداً عن العشوائية والارتجالية في ظروف الأزمات.
٣. معالجة الموضوعات الحيوية والمعاصرة بشمولية نظراً لما تعاني منه منظمات الاعمال في هذا المجال.

ثالثاً. أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الحالية الي بيان الآتي:

١. دراسة متطلبات إدارة الازمة.
٢. معرفة وجهة نظر العاملين في المنظمة المبحوثة.
٣. اختبار العلاقة بين أبعاد متطلبات إدارة الازمة.
٤. تقديم مجموعة من المقترحات المستندة الى نتائج الدراسة التي من شأنها أن تدعم عملية دراسة وتقويم متطلبات إدارة الازمة.

رابعاً. انموذج الدراسة:



السهم الدائري يبين الاهمية النسبية لكل بعد من الابعاد من إعداد الباحثين

خامساً. فروض الدراسة: اعتمد الحث على فرضين رئيسيين هما:

الفرض الأول: تتوافر متطلبات إدارة الأزمة في المنظمة المبحوثة ويتفرع عنه، ما يلي:

١. يتوافر متطلب تحديد المشكلة في المنظمة المبحوثة.
٢. يتوافر متطلب تحليل الأزمة في المنظمة المبحوثة.
٣. يتوافر متطلب إدارة الأزمة في المنظمة المبحوثة.
٤. يتوافر متطلب متابعة الأزمة في المنظمة المبحوثة.

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متطلبات إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة.

سادساً. اساليب جمع البيانات: بهدف الوصول الى البيانات والمعلومات اللازمة والإجابة على تساؤلات البحث واختبار فرضياته فقد تم جمع المعلومات والبيانات وفقاً للآتي:

أ. **الجانب النظري**: اعتمد الباحثون في تغطية الجانب النظري للبحث على ما هو متوافر من المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع البحث من دوريات وبحوث وكتب ودراسات ورسائل وأطاريح جامعية، فضلا عن شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ب. **الجانب العملي**: استعان الباحثون في تنفيذ الجانب العملي للبحث على ما يأتي:

١. **المقابلات الشخصية:** التقى الباحثون مع عدد من العاملين في المنظمة المبحوثة بهدف الحصول على توضيحات عن موضوع البحث، فضلا عن الحصول منهم على المعلومات المفيدة للبحث.

٢. **استمارة الاستبيان:** تم تصميم استمارة الاستبيان بالاعتماد على طريقتين: الاولى الاعتماد على مجموعة من المصادر التي تم استخدامها بتصرف وهي (الديب، ٢٠٠٦)، (العقيلي، ٢٠٠٩)، والثانية وضعها على نحو يتلاءم دراسة تقويمية لمتطلبات إدارة الازمة في المنظمة المبحوثة اذ جرى مراعاة الدقة والشمولية عند صياغتها شاملة ابعاد البحث كما هو موضح في الملحق (١)، وتم اعتماد مقياس الاستجابة الثلاثي (اتفق، محايد، لا اتفق) للإجابة على فقرات الاستبانة.

٣. **قياس الصدق الظاهري:** لبيان مقدرة الاستمارة على قياس أبعاد البحث حيث تم قياس الصدق الظاهري لفقرات الاستمارة بعد صياغتها من خلال عرضها على مجموعة من السادة المحكمين في هذا المجال بهدف التأكد من صحة فقراتها وسلامتها والإفادة من آرائهم ومقترحاتهم حول متغيرات البحث ومدى قدرة الاستمارة على قياسها، وقد تم تعديل بعض الفقرات في ضوء اراء المحكمين والأخذ بآرائهم بعد مراجعتها. علما إن المحكمين هم من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال.

٤. **قياس الشمولية:** من خلال طرح العديد من الاسئلة على السادة محكمي استمارة الاستبانة عن مدى شمولية فقراتها وأبعادها وفي ضوء ذلك اضيفت فقرات، وحذفت اخرى وصححت عبارات واستبدل بعضها بأخرى أكثر ملائمة.

٥. **الحيادية:** بغية تحقق الحيادية والموضوعية حرص الباحثون على عدم التدخل في اجابات افراد العينة وإعطائهم الوقت الكافي للتعبير عن آرائهم وإعطاء المعلومات المفيدة التي تغني البحث.

٦. **الاتساق الداخلي للدراسة:** تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي لإثبات صدق محتوى الاستبانة اذ تعبر قيم علاقات الارتباط بين متغيرات أبعاد البحث (إجمالاً) عن صدق محتوى الاستبانة، اذ أشرت نتائج الاتساق الداخلي وجود علاقات ارتباط ايجابية بين أبعاد البحث، مما يدل على وجود انسجام وتناغم بين متغيرات الابعاد ويعكس هذا صدق محتوى كل بعد تمثله ويؤكد صدقاً عالياً لمحتوى الاستبانة.

سابعاً. حدود البحث: تمثلت حدود البحث المكانية في المعهد التقني الحويجة، اما الحدود الزمانية امتدت من تحديد الموضوع الى تأشير النتائج حيث استمرت من الفترة (١٠/١ الى ١ /٢٠١٩/١٢)

ثامناً. منهج الدراسة:

١. **المنهج الوصفي:** من خلال الادبيات بالموضوع ذات الصلة من وأطاريح ورسائل ودوريات ومقالات وكتب التي ساهمت في بناء الإطار النظري للبحث.

٢. **منهج البحث القائم والتحليل المعياري:** اعتمدت الدراسة على هذا المنهج الذي يعد من المناهج التي تقتضي استخدامها لمثل هذه الدراسة لمبررات تتعلق بطبيعة الدراسة وطريقة التعامل مع ابعادها.

تاسعاً. اختبار أداة الدراسة: تم اعداد استمارة الاستبانة على ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال الاستطلاع على ما متاح من مصادر بالاستناد الى (برهوم، ٢٠١٣)، (Birbeck, 2010) (Usun, 2010)، وذلك لكون ما قدماه محكماً علمياً، بالإضافة الى انه تم توزيع الاستبانة على عدد من الخبراء من اجل الاستفادة من خبراتهم حول قياس ابعاد الدراسة.

١. **عاشراً. وصف المنظمة المبحوثة:** تأسس سنة ١٩٧٩ يضم العديد من التخصصات الهندسية والادارية واستحدث اقسام جديد ومنها التخصصات الطبية، بعد الاحداث أصبح له موقع بديل داخل محافظة كركوك ويعتبر من المنظمات المهمة التي تضم أكثر من ١٠٠٠ طالب وطالبة ويحتاج الى دراسات من اجل تقديم خدمة بطريقة مبتكرة.

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً. الإطار مفاهيمي لإدارة الازمة:

١. **مفهوم إدارة الازمة وتعريفها:** هناك الكثير من التعاريف للأزمة. بالنسبة لهذا المدخل، يعكس التعريف النقاط الرئيسية الموجودة في مختلف المناقشات حول ما الذي يشكل أزمة. يتم تعريف الأزمة هنا على أنها تهديد كبير للعمليات التي يمكن أن يكون لها عواقب سلبية إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح. في إدارة الأزمات، يتمثل التهديد في الضرر المحتمل الذي يمكن أن تحدثه أي مؤسسة أو أصحاب المصلحة فيها أو الصناعة. يمكن أن تخلق الأزمة ثلاثة تهديدات ذات صلة: (١) السلامة العامة، (٢) الخسارة المالية، و(٣) فقدان السمعة. (W. Timothy Coombs, 2007: 3)

تحاول إدارة الأزمات تحديد نقاط الضعف لدى المنظمة أمام مجموعة واسعة من المشكلات من أجل منع حدوث الأزمات. لأنه لا يمكن تجنب جميع الأزمات، ولكن يمكن إدارتها من خلال التخطيط والتواصل الفعال. هناك الكثير من الأعذار (عفوًا! "الأسباب") لا تقوم المنظمات بالتخطيط، معتبرة أنها مضيعة للوقت حتى تحدث مشكلة بالفعل، ثم سيحاولون التفكير فيها. لسوء الحظ، في الحياة الواقعية، عندما تحدث المشكلة، لا يمكننا الاعتماد على أن يصبح الأشخاص جزء من حل المشكلات الإبداعي عندما يكونون تحت ضغط أو تدقيق مكثفين. يمكن تقديم حالة عمل جيدة هنا مثلاً تميل المنظمات المستعدة للأزمات إلى البقاء في العمل لفترة أطول وتكون أكثر ربحية أو مستقرة من الناحية المالية. (Nellie J., Brown, 2019: 1)

وايضاً هناك تعريفات كثيرة لإدارة الازمة من أهمها (إدارة الأزمات هي قدرة الكيان على إدارة الحوادث التي من المحتمل أن تسبب تأثيرات أمنية أو مالية أو استراتيجية أو تشغيلية كبيرة.(donald l., Schmidt, 2019: 5)

٢. **أهمية إدارة الازمة:** تمثل إدارة الأزمات قدرة الأفراد والدول على الاستجابة للتحديات من خلال الاستراتيجيات والخيارات التي من شأنها أن تمكنهم من التغلب على التهديدات والمخاطر الحالية. وهو يركز على التقنيات والمهارات اللازمة لتقييم وإدارة حالة الأزمات وكذلك لمنع تكرار أزمة مماثلة في المستقبل. للبقاء والاستمرار رغم كل الصعاب، يجب أن يكون العاملون في المنظمة قادرين على التنبؤ بالأزمات وإدارتها بشكل جيد وفي الوقت المناسب -وهو جانب متزايد الأهمية لمنظمات الاعمال اليوم (Institute of Diplomacy and Foreign Relations, 2019: 2).

من الأهمية التأهب للأزمات بحيث تكون في حالة من استعداد الشركات للتنبؤ بفعالية لمعالجة الظروف المعادية الداخلية أو الخارجية مع إمكانية إحداث أزمة متعددة الأبعاد، من خلال

إدراك ووعي واستعداد استباقي. (NorAmiraSyairah Zulkarnaini, et al., 2019: 524). في سبيل أن تصبح الشركة أكثر كفاءة ونجاحًا، قد يؤدي المورد البشري مهمته لإنشاء حلول تركز على الأعمال (Al Shobaki, et al., 20).

٣. **أهداف إدارة الازمة:** (الحدراوي، ٢٠١٠: ٢٠٠): تهدف اداره الازمة الى تحقيق استجابة فعالة وسريعة لجميع المتغيرات في وقت وقوع الازمة بهدف تخفيف أو درء أخطارها عن طريق التهيئة للأزمات المتنبأ بها وقت حدوثها، وتوفير كافة الادوات والطرق التي تساعد على إعادة الحالة الى سابق عهدها أو حالتها الطبيعية وتتلخص تلك الاهداف كما يلي:

أ. القدرة على استقراء وتنبؤ مصدر الازمة المحتملة بطرق علمية والاستغلال الامثل للموارد المتاحة والامكانيات بشكل أمثل لتقليل من أثر الازمة.

ب. إنشاء مركز لقيادة العمليات من خلال تحديد دور كل الاقسام المعنية بإدارة الازمة.

ج. تقليل آثارها على الافراد والجماعات من خلال تقليل التأثير السلبي للأزمات.

د. توفير كافة الامكانيات المادية والقدرات المنظمة لمواجهه الازمة والاستعداد لها.

ه. حماية الممتلكات في مكان الازمة ووقايتها وتخفيف معاناتها خلال وقوع الازمة.

و. اتخاذ مجموعة من الخطوات والاجراءات لاستعادة الحياة الطبيعية والعودة الى العمل داخل المنظمة.

ز. تجنب المفاجأة المرافقة لحدوث الازمات عن طريق متابعة مصادر التهديد واكتشاف إشارات الانذار في الوقت المناسب واتخاذ الاجراءات المناسبة. (رفاعي، جبريل، ٢٠٠٧: ٣٢)

ح. القضاء على التخبط العشوائي والانفعال المصاحب للأزمة وما يصاحبها.

ط. التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل والمحافظة على موقع المنظمة بين المنافسين.

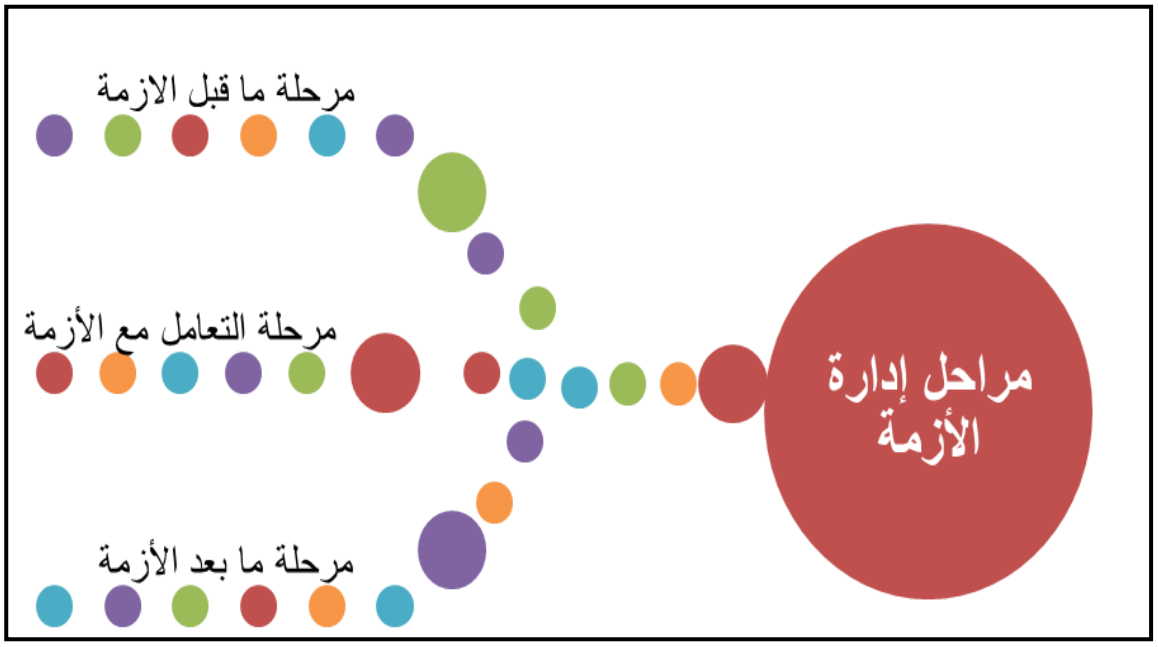
٤. **مراحل إدارة الازمة:**

أ. **مرحلة ما قبل الأزمة:** يسمى الجهد المنهجي لأعضاء النظام بالتعاون مع أصحاب المصلحة لمنع أو إدارة الأزمة، وهي عملية دورية التي تشمل مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. مطالب الرأي العام مرتفعة ولا يوجد مجال للفشل، تتضمن مرحلة ما قبل الأزمة الكشف عن إشارة للأزمة القادمة، وإعداد الأزمة ومنع الأزمات. تشير العديد من الدراسات إلى أن المنظمات عالية الموثوقية أكثر قدرة على منع الأزمات وهناك عوامل أخرى قد تؤثر على احتمال حدوث الأزمة بما في ذلك الثقافة والهيكل التنظيمي يمكن افتراض أن العوامل الثقافية والهيكلية التي تزيد من احتمال حدوث أزمة تجعل من الصعب تنظيمها من أجل الموثوقية (Bundy et al., 2016: 43). أن المنظمات أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات عندما يكون لديها (١) خطة لإدارة الأزمات يتم تحديثها سنويًا على الأقل، (٢) لديها فريق معين لإدارة الأزمات، (٣) السلوك تمارين لاختبار الخطط والفرق سنويًا على الأقل، و(٤) صياغة بعض رسائل الأزمات مسبقًا، إن الأزمات الأسهل في التنبؤ بها والتعامل معها هي الأزمات التقليدية. يسمح التخطيط والإعداد لفرق الأزمات بالتفاعل بشكل أسرع واتخاذ قرارات أكثر فعالية. علاوة على ذلك يبدو أن القدرة على مسح البيئة بسرعة واتخاذ الإجراءات بسرعة تغرس الثقة في الموظفين خلال أوقات الأزمات، على الرغم من اتخاذ قرارات مختلفة على المستوى التشغيلي أو الاستراتيجي، يتم اتخاذ القرارات في جميع مراحل العملية تحت الضغط وفي ظروف عدم اليقين. (Haddon et al., 2015: 36)

ب. **مرحلة التعامل مع الأزمة:** مرحلة الأزمة التي تبدأ بحدث مثير وتتضمن أزمة الاعتراف واحتواء الأزمة. قد لا تعرف المنظمة ضالعة في أزمة يحدد الوضع الحقيقي عندما يقيم أولئك الذين يتخذون القرارات هذه أزمة يمثل فريق إدارة الأزمات (CMT) تقاطعًا حاسمًا بين الشبكات الحكومية الدولية المشتركة بين المنظمات الواسعة والمعقدة والمدعومة للاستجابة للأزمة وتعتمد الفعالية على قدرات أعضاء CMT مثل تقييم الموقف والتواصل والعمل الجماعي، تلعب العوامل البشرية وعمليات الفريق دورًا رئيسيًا في تحسين سرعة الاستجابة ودقة وكفاءة أعضاء المجموعة (Techakesari, Jehn, 2014: 25).

تأخذ السيطرة من أجل التعامل مع الأزمة والحد من المدة خلال الأزمة، كان هناك الكثير من المعلومات والبيانات الأولية التي يجب تحويلها إلى معلومات مفيدة وللتدفق إلى قنوات الاتصال الخارجية أو الداخلية، هناك حاجة إلى استجابة فورية وبيانات صريحة وواضحة، فضلاً عن التواصل المفتوح مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة (Coombs, 2007: 95).

ج. **مرحلة ما بعد الازمة:** تشمل الانتعاش والتعلم. هذه العملية له جانبان: أولاً يتم إنهاء حالة الطوارئ وتبدأ المنظمة في العمل في حالة طبيعية، ثانياً: يتم إعداد التقارير كخيار استراتيجي. كلاهما مميزان ومترابطان (Boin, et al., 2005: 40). يجب العناية بإدارة الأزمات كتجربة تعليمية، يجب على المنظمة أن تبحث عن طرق لتحسين الوقاية والتحضير و/أو الاستجابة. تُظهر أبحاث ما بعد الأزمة من المنظور الداخلي أن التعلم من الأزمة أمر ممكن، ويخضع لظروف قد تؤثر على أنواع الدروس المستفادة ودرجة استيعاب الدروس، عندما تواجه المنظمة تهديدًا خطيرًا للهياكل والقيم والمعايير الأساسية للنظام، وتحت ضغط الوقت وفي ظروف غامضة تؤدي إلى اتخاذ قرارات حيوية، وأن إدارة الأزمة تعد أمرًا حيويًا لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل النظام الاجتماعي على المدى الطويل أيضًا (Jong, et al., 2016: 24). والشكل يوضح مراحل إدارة الأزمة:



الشكل من إعداد الباحثين.

٥. **متطلبات إدارة الأزمة، ومن الممكن تناول تلك المتطلبات من خلال الاتي:**

أ. **تحديد المشكلة:** إن الازمة ترسل إشارات الانذار المبكر قبل حدوثها بفترة طويلة، قد تتنبأ المنظمة باحتمالية حدوث الازمة وبهذا فهي تحتاج الى الاهتمام الكافية لهذه الاشارات فإن وقوع الازمة في هذه الحالة تكون كبيرة، وهذه الاشارات تشكل مشكلة بالنسبة للعاملين في منظمات الاعمال، وتعتبر حقيقية وهامة بالإضافة الى ذلك فإن كل ازمة تبعث اشارات إنذار خاصة بها، وعلى المنظمة أن تتخذ كافة الاستعدادات والاساليب الكافية للوقاية من الازمات في هذه المرحلة تحاول المنظمة منع وقوع الازمة أو التقليل من حدتها، وكذلك على المنظمات دراسة المشكلة بشكل مفصل واسترجاع الاحداث واستخلاص العبر والدروس المستفادة وذلك لرفع كفاءة المنظمة (مسك، ٢٠١١: ٢٨-٢٩).

ب. **تحليل الازمة:** إن تجزئة عناصر الازمة وفلسفة تحليلها ومكوناتها، والتركيز على إدارتها وكيف ينبغي لها من إدارة الازمة من خلال توفر كافة الامكانات الادارية والبشرية لإدارتها، وكذلك تفصيل كافة عناصر الأزمة من اجل مساعدة القيادات الإدارية ودعمها في مسك زمام إدارة الازمة لتوجيهها وجعلها تصب في صالح المنظمة (سلمان، ٢٠١٤: ٩٩)

ج. **إدارة الأزمة:** إن الخطوات الصحيحة والجيدة هي الأساس لتجاوز الازمات وتوجيهها واستثمارها بما يخدم متطلبات إدارة الازمة في المراحل الاولى، وأن إدارة الازمة يمكن أن تمر بعدة مراحل مثل: مؤشرات الازمة، اكتشاف الازمة، الاستعداد للأزمة، احتواء الأزمة، إعادة التوازن. (السويدي، ٢٠١٥: ٢٧٠)

د. **متابعة الأزمة:** من متطلبات إدارة الازمة هو متابعة الاحداث التي حصلت في المنظمة من أجل استعادة الاوضاع الى سابق عهدها والاستفادة من الدروس والتجارب التي مرت بها المنظمة خلال إدارتها للأزمة وكذلك جعلها مصدر للأزمات المستقبلية أو المشابهة لها في حال وقوعها وأعداد كافة التدابير لها. (محمود، ٢٠١٢: ٢٤٠).

المحور الثالث: الإطار الميداني للبحث

نبذة مختصرة عن المعهد: يعتبر المعهد إحدى تشكيلات الجامعة التقنية الشمالية، ومن أوائل المعاهد التقنية التي أسست في هيئة التعليم التقني ١٩٧٩ باسم المعهد التقني الزراعي الحويجة العائد إلى مؤسسة المعاهد الفنية تأسس المعهد عام ١٩٨٠ باسم المعهد الزراعي الحويجة وبأربعة أقسام زراعية لغاية عام (١٩٨٥) حيث نقل إليه قسم إدارة المكتب من المعهد التقني كركوك، ويهدف إلى تخريج ملاكات وسطية تقنية مؤهلة للعمل في مؤسسات الدولة والقطاع الخاص في التخصصات الهندسية والإدارية والزراعية، وفي عام ١٩٨٨ تم افتتاح الأقسام التكنولوجية، وبعد عام ٢٠٠٢ تغير اسم المعهد إلى المعهد التقني الحويجة العائد إلى هيئة التعليم التقني، ويقع المعهد في الجنوب الغربي لمدينة كركوك في قضاء الحويجة. وفي عام ٢٠١٤ وبعد انشطار هيئة التعليم التقني إلى أربع جامعات تقنية، أصبحت عائدية المعهد للجامعة التقنية الشمالية (http://hti.ntu.edu.iq).

الجانب الميداني للبحث: من أجل تحقيق أهداف البحث واختبار فروضه، تم اختيار عينة ميسرة من الكوادر العاملة في المعهد التقني الحويجة، حيث تم توزيع (٤٠) استمارة، وبلغت نسبة استرداد الاستمارات (١٠٠%) حيث لم يكن هنالك تالف أو مفقود بين الاستمارات التي تم توزيعها، وفيما يلي لمؤشرات استمارة الاستبيان في ضوء إجابات الأفراد عينة البحث:

أولاً. تحليل مؤشرات المعلومات الشخصية لعينة البحث: تتضمن المعلومات الشخصية لعينة البحث مؤشرات (النوع، السن، التحصيل الدراسي)، وفيما يلي تحليل لكل من الجوانب الآنفة الذكر:

١. **النوع:** من خلال هذا المؤشر يتم تحليل وتقسيم عينة البحث وفق تصنيف (ذكر، أنثى)، حيث أظهرت النتائج أن الأفراد الممثلين لعينة البحث كان معظمهم من الذكور وذلك بنسبة (٨٧,٥%) مقارنة بنسبة الأناث (١٢,٥%)، حيث تتوافق هذه النسب مع طبيعة التخصصات والمهام والوظائف التي يتسم بها المعهد، وكما موضح في الجدول التالي:

الجدول (١): تحليل مؤشرات النوع لعينة البحث

النوع	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر	٣٥	٨٧,٥	٨٧,٥
أنثى	٥	١٢,٥	١٠٠
المجموع	٤٠	١٠٠	N = ٤٠

٢. **السن:** يتيح هذا المؤشر تقسيم عينة البحث إلى فئات عمرية محددة؛ لمعرفة عدد سنوات العمر الحالية للأفراد الممثلين لعينة البحث ضمن كل فئة، حيث أشّرت فئة الـ (٣٦-٤٥) أعلى نسبة وهي (٦٢,٥%)، ثم تلتها الفئات (٢٦-٣٥)، (٤٦ فما فوق)، (أقل من ٢٥)، وذلك بحسب النسب (١٧,٥%، ١٥%، ٥%) على التوالي، حيث تؤشر النتائج أن نسبة كبيرة من الكوادر العاملة في المعهد تقع ضمن فئة (٢٦-٤٥) سنة وبنسبة (٨٠%)، وهذا يدل على امتلاك المعهد لمزيج من الأفراد الذين يحملون مستوى عالٍ من المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة من جهة وكذلك مزيج من الشباب الحاملين للطاقات والمهارات المعاصرة، والجدول التالي يوضح ما تم ذكره آنفا:

الجدول (٢): تحليل مؤشرات السن لعينة البحث

السن	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
أقل من ٢٥	٢	٥	٥
٢٦ ـ ٣٥	٧	١٧,٥	٢٢,٥
٣٦ ـ ٤٥	٢٥	٦٢,٥	٨٥
٤٦ فما فوق	٦	١٥	١٠٠
المجموع	٤٠	١٠٠	N =٤٠

٣. **التحصيل الدراسي:** بموجب هذا المؤشر يتم تقسيم عينة البحث بناءً على مؤهلاتهم العلمية من خلال الشهادات الحاصلين عليها، حيث حصل حاملي شهادة البكالوريوس النسبة الأعلى بين الأفراد عينة الدراسة عند (٣٧,٥ %)، ثم تلاها بعد ذلك كل من حاملي شهادات (الدبلوم، الماجستير، الدكتوراه) عند النسب (٢٥%، ٢٢,٥%، ١٥%) على التوالي، وهذا يشير إلى اعتماد المعهد على إستراتيجية متوازنة في تطوير كوادره، حيث شكلت نسبة الحاصلين على شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه) نسبة (٣٧,٥%) مقارنةً بنسبة (٦٢,٥%) من الحاصلين على شهادة (البكالوريوس والدبلوم)، بينما خلت عينة البحث من حاملي شهادة (متوسطة فأقل، اعدادية، دبلوم عالي) كما في الجدول التالي:

الجدول (٣): تحليل مؤشرات النوع لعينة البحث

النوع	التكرار	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
متوسطة فأقل	-	-	-
اعدادية	-	-	-
دبلوم	١٠	٢٥	٢٥
بكالوريوس	١٥	٣٧,٥	٦٢,٥
دبلوم عالي	-	-	-
ماجستير	٩	٢٢،٥	٨٥
دكتوراه	٦	١٥	١٠٠
المجموع	٤٠	١٠٠	N = ٤٠

ثانياً. تحليل مؤشرات متطلبات إدارة الأزمة: تشتمل متطلبات إدارة الأزمة على مجموعة من الممارسات التي تؤشر مدى التزام إدارة المعهد بتطبيقها، حيث تتضمن أبعاد (تحديد المشكلة، تحليل الأزمة، إدارة الأزمة، متابعة الأزمة)، وفيما يلي تحليل النتائج الخاصة بالأبعاد الآنفة الذكر:

١. **تحديد المشكلة:** يفسر هذا البعد الكيفية التي يتم التعامل بها في تشخيص المشكلة والتعرف على أسبابها لاسيما في مراحلها الأولى، ومن ثم فرزها وتصنيفها لتحديد مجال المشكلة ونوعها، والجدول التالي يوضح أبرز النتائج التي تم الحصول عليها من الأفراد عينة البحث،

الجدول (٤): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث في بُعد تحديد المشكلة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المرتبة بحسب معامل الاختلاف
X_1	في معهدنا تحدث الأزمات في أوقات متوقعة	١,٨٥	٠,٨٠	٤٣,٣٦	٤
X_2	لمعهدنا القدرة على إدراك وتشخيص الأزمة في بدايتها	٢,٠٨	٠,٧٦	٣٦,٨٣	٢
X_3	في معهدنا يتم تحديد نوع الأزمة (اقتصادية، مالية، أخرى)	٢,٣٥	٠,٧٧	٣٢,٧٥	١
X_4	يعتمد معهدنا على دلائل ومؤشرات كعلامة لوجود أزمة	٢,٠٨	٠,٨٦	٤١,٤٠	٣

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه،

- حصل المؤشر (X_3) على المرتبة الأولى من حيث الأولوية بين إجابات الأفراد في عينة البحث بحسب معامل الاختلاف الذي بلغت نسبته (٣٢,٧٥%) وبانحراف معياري ووسط حسابي (٠٠,٧%) و(٢,٣٥%) على التوالي، حيث يفسر هذا المؤشر إعطاء الأولوية لتحديد نوع الأزمة عند وقوعها؛ ليتسنى وضع الحلول والخطط والإجراءات اللازمة لتلافي آثارها، لا سيما وأن لكل أزمة مجالها الخاص بها وخصوصيتها التي تتطلب التعامل معها بحسب طبيعتها، حيث ستختلف المضامين والحيثيات بطريقة التعامل على حسب طبيعة ومجال ونوع الأزمة، وهذا يعكس وعي الأفراد عينة البحث بأهمية هذا المؤشر عند بدء التعامل مع الأزمة.

- أما المؤشر (X_2) حصل على المرتبة الثانية من حيث الأولوية بين إجابات الأفراد عينة البحث، وذلك بحسب معامل الاختلاف الذي بلغت نسبته (٣٦,٨٣%)، أما الانحراف المعياري بلغت نسبته (٠,٧٦%)، أما الوسط الحسابي بلغ نسبته (٢,٠٨%)، حيث يشير هذا المؤشر إلى قدرة المعهد على إدراك وتشخيص الأزمة عند حدوثها، حيث إن عملية التشخيص تستهدف (التعرف على أسباب الرئيسة لوقوع الأزمة) و(تحديد أبعاد الأزمة وآثارها)، وهذا يعكس منطقية التفكير في التعامل الإجرائي مع الأزمات لدى كادر المعهد.
- كما حصل المؤشر (X_3) على المرتبة الثالثة من حيث الأولوية بين إجابات الأفراد عينة البحث بناءً على نسبة معامل الاختلاف (٤١,٤٠%)، في حين بلغ الانحراف المعياري للمؤشر نسبة (٠,٨٦%) وبوسط حسابي (٢,٠٨%)، حيث يفسر المؤشر قيام كادر المعهد بالاستفادة من الدلائل المهمة والمؤشرات التي يتم من خلالها الاستشعار بوجود الأزمة؛ لأن الأزمة تمثل مراحل متقدمة من وقوع المشكلة، لذلك فإن وجود الدلائل والمؤشرات ودراستها يساهم في بشكل كبير في علاج المشكلة في وقت مبكر من حدوثها، من جهة، كما إن المؤشرات والدلائل تعطي تصور واضح واحتمالية عن مدى تحول المشكلة إلى أزمة في المستقبل.
- بينما جاء المؤشر (X_1) في المرتبة الرابعة والأخيرة مقارنة بالمؤشرات السابقة، وذلك عند النسبة (٤١,٣٦%) أما الانحراف المعياري والوسط الحسابي بلغت نسبهما (٠,٨٠%) و(١,٨٥%) على التوالي، حيث يفسر هذا المؤشر قيام المعهد بتحديد الأوقات التي من المحتمل أن تظهر فيها الأزمات ويزداد حدوثها، مما يشير إلى أهمية إجراء الإعدادات المسبقة والخطط اللازمة خاصة في أوقات الذروة التي ينشط فيها ظهور الأزمات.

في ضوء ما سبق، وعلى الرغم بين وجود تفضيلات متباينة بين مؤشرات بعد تحديد المشكلة إلا إن إجابات الأفراد عينة البحث تؤكد أهمية هذا البعد من جهة، وتوفر إجراءات العمل به في بيئة العمل. وهذا يتفق تماماً مع الفرع الأول من الفرض الرئيسي الأول.

٢. **تحليل الأزمة:** يركز هذا البعد على البحث في جذور الأزمة ومحاولة الوقوف على الأسباب التي أدت إلى نشوئها، حيث يوضح الجدول التالي أبرز المؤشرات الخاصة بهذا البعد، التي تم تجميع المعلومات على ضوئها، وما يلي:

الجدول (٥): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث في بُعد تحليل الأزمة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المرتبة بحسب معامل الاختلاف
X_1	نقص المعلومات سبب التعرض للأزمة في معهدنا	٢,٤٣	٠,٨٤	٣٤,٨٠	٣
X_2	سوء استخدام المعلومات سبب التعرض للأزمة في معهدنا	٢,٤٥	٠,٧١	٢٩,١٦	٢
X_3	المتغيرات والضغوط الخارجية سبب التعرض للأزمة في معهدنا	٢,٦٨	٠,٦٦	٢٤,٥٢	١
X_4	سوء التقدير وغياب التنبؤ سبب التعرض للأزمة في معهدنا	٢,٤٠	٠,٨٤	٣٥,٠٥	٤

من خلال الجدول السابق يتبين ما يلي:

- أظهرت النتائج حصول المؤشر (X_3) على المرتبة الأولى من حيث الأولوية بين إجابات الأفراد في عينة البحث عند معامل اختلاف (٢٤,٥٢%)، أما الانحراف المعياري والوسط الحسابي كانت نسبتهما (٠,٦٦%) و(٢,٦٨%) على التوالي، حيث يفسر هذا المؤشر دور المتغيرات والضغوط الخارجية كسبب رئيس في التعرض للأزمات، وتجدر الإشارة إلى أن المعهد يعتبر من المؤسسات التي تأثرت بالأوضاع التي مرت بها بعض المناطق والمحافظات العراقية إبان سيطرة داعش الإرهابي عليها، ومن تلك المناطق (الحويجة) التي تشتمل على العديد من المؤسسات ومنها (المعهد التقني الحويجة)، حيث انتقلت إدارة المعهد إلى مركز محافظة كركوك في محاولة التغلب على الأزمة ومن أجل الاستمرار في إنجاز المهام العلمية التي تقع على عاتقه، لذلك فإن إجابة الأفراد عينة البحث عن هذا المؤشر ومنحه الأولوية بين مؤشرات بُعد (تحليل الأزمة) يؤكد على الدور الرئيس والمباشر للمتغيرات والضغوط الخارجية في إحداث الأزمات.
- أما المؤشر (X_2) جاء في المرتبة الثانية من حيث الأولوية، حيث أظهرت النتائج أن نسبة معامل الاختلاف كانت (٢٩,١٦%)، في حين بلغ الانحراف المعياري نسبة (٠,٧١%)، والوسط الحسابي (٢,٤٥%)، حيث يشير هذا المؤشر إلى أن من أسباب العرض للأزمة هو سوء استخدام المعلومات، خاصةً وأن المعلومات تعتبر من الموارد الأساسية والثمينة لكل مؤسسة، لذا فإن امتلاك المعلومات واستخدامها واستثمارها بشكل سليم يساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وعلى عكس ذلك، فإن سوء استخدام المعلومات يؤدي إلى ضياع الجهود والتعرض للأزمات.
- في حين ظهر المؤشر (X_1) في المرتبة الثالثة من حيث الأولوية بحسب معامل الاختلاف (٣٤,٨٠%) وكانت نسبة الانحراف المعياري والوسط الحسابي (٠,٨٤%) و(٢,٤٣%) على التوالي، حيث يفسر هذا المؤشر أن لنقص المعلومات دور واضح في التعرض للأزمات، خاصة وأن عدم توافر المعلومات بشكل كامل يخلق العديد من المعوقات التي تسبب في هيئة المناخ المناسب للعديد من الأزمات.
- بينما جاء المؤشر (X_4) في المرتبة الرابعة والأخيرة وذلك عند معامل اختلاف (٣٥,٠٥%)، أما نسبة الانحراف المعياري والوسط الحسابي (٠,٨٤%) و(٢,٤٠%) على التوالي، ويوضح هذا المؤشر دور سوء التقدير وغياب التنبؤ في التعرض للأزمات، مما يعكس أهمية توفر مهارات قراءة المؤشرات بصورة دقيقة والقدرة على توقع الأحداث المستقبلية في التعامل مع المواقف التي تظهر في البيئة الخاصة والمحيطة.

اتساقاً مع ما سبق، نلاحظ أن إجابات الأفراد عينة البحث تؤكد ما جاء في الفرع الثاني من الفرض الرئيس الأول، وذلك بتوافر متطلب تحليل الأزمة.

٣. **إدارة الأزمة:** يركز هذا البعد على القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة أو المنظمة المبحوثة وإدراك المراحل التي تمر بها الأزمة والتعامل معها بخطة مدروسة، وفيما يلي جدول يوضح نتائج المؤشرات الخاصة بهذا البعد:

الجدول (٦): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث في بُعد إدارة الأزمة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المرتبة بحسب معامل الاختلاف
X_1	في معهدنا التخطيط المسبق لإدارة الأزمات يعتمد على التكنولوجيا الحديثة	١,٦٣	٠,٧٠	٤٣,٣٧	٤
X_2	في معهدنا يتم وضع بدائل لحل الأزمة	٢,١٠	٠,٨١	٣٨,٥٨	١
X_3	في معهدنا يتم اتخاذ قرار بشأن البدائل المتاحة اعتماداً على شجرة القرارات ونظم المعلومات	١,٨٠	٠,٧٦	٤٢,١٠	٣
X_4	في معهدنا يتم تحديد استراتيجيات تنفيذ القرار تبعاً للمعطيات التي توفرها نظم المعلومات	١,٩٣	٠,٨٠	٤١,٤٠	٢

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه:

- أن المؤشر (X_2) حصل على المرتبة الأولى من حيث الأولوية بين إجابات الأفراد عينة البحث بحسب معامل الاختلاف الذي بلغت نسبته (٣٨,٥٨%)، في حين كانت نسبة الانحراف المعياري والوسط الحسابي لهذا المؤشر (٠,٨١%) و(٢,١٠%) على التوالي، حيث يفسر هذا المؤشر كيف يتم وضع بدائل متعددة لحل الأزمة والمفاضلة بينها لاختيار الأفضل، وهذا يؤكد على أهمية اعتماد سيناريوهات متعددة تأخذ بنظر الاعتبار جميع الاحتمالات الواردة أثناء السعي من أجل إيجاد الحل الأمثل للأزمة.
- كما أشارت النتائج إلى أن المؤشر (X_4) حصل على المرتبة الثانية بين مؤشرات هذا البُعد، حيث أظهرت النتائج أن نسبة معامل الاختلاف هي (٤١,٤٠%)، أما الانحراف المعياري والوسط الحسابي (٠,٨٠%) و(١,٩٣%) على التوالي، حيث يفسر هذا المؤشر أهمية توفير نظم معلومات تساهم تحديد الاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ القرارات.
- أما المؤشر (X_3) جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأولوية، حيث أشر معامل الاختلاف نسبة (٤٢,١٠%)، أما الانحراف المعياري بنسبة (٠,٧٦%) والوسط الحسابي بنسبة (١,٨٠%)، ويفسر هذا المؤشر كيفية اعتماد إدارة المعهد على شجرة القرارات ونظم المعلومات عند اتخاذ القرارات المهمة في اختيار بدائل الحلول المتاحة لمواجهة الأزمة.
- في حين ظهر المؤشر (X_1) في المرتبة الرابعة والأخيرة بين مؤشرات هذا البُعد، حيث يشير إلى اعتماد التكنولوجيا الحديثة عند وضع الخطط المسبقة كوسيلة لإدارة الأزمة، وهذا يفسر الحاجة إلى امتلاك المزيد من وسائل التكنولوجية الحديثة التي تساهم في إعداد الخطط السليمة التي توافق مع طبيعة الأزمة.

انطلاقا مما تم التطرق إليه آنفا، بإمكاننا القول النتائج جاءت لتؤكد توفر مؤشرات بُعد إدارة الأزمة وهذا يتفق مع ما جاء في الفرع الثالث من الفرض الرئيس الأول.

٤. **متابعة الأزمة:** يشير هذا البُعد إلى متابعة ومعرفة مدى نجاح المؤسسة ووحداتها في مواجهة الأزمة، وكذلك وضع سجل للأزمات التي تتعرض لها، وأهم المؤشرات الخاصة بهذا البُعد سيتم توضيحها من خلال الجدول التالي:

الجدول (٧): الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات عينة البحث في بُعد متابعة الأزمة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المرتبة بحسب معامل الاختلاف
X_1	في معهدنا تضع الإدارة إجراءات وقائية لمنع تكرار حدوث الأزمات	٢,٢٣	٠,٧٣	٣٢,٩٦	٢
X_2	في معهدنا يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة	١,٤٥	٠,٦٤	٤٤,٠٤	٤
X_3	في معهدنا يتم مراجعة القرارات وتقييم ايجابياتها وسلبياتها	٢,٠٨	٠,٨٣	٣٩,٩٣	٣
X_4	يعقد معهدنا اجتماعات دورية بعد الأزمة يقيم فيها أداء فريق العمل	٢,٤٣	٠,٧٨	٣٢,٢٠	١

من خلال النتائج في الجدول أعلاه، يتبين ما يلي

- احتل المؤشر (X_4) المرتبة الأولى من حيث الأولوية بين إجابات الأفراد عينة البحث، حيث بلغ معامل الاختلاف نسبة (٣٢,٢٠%)، أما الانحراف المعياري والوسط الحسابي كانت نسبتهما (٠,٧٨%) و(٢,٤٣%). ويشير هذا المؤشر إلى قيام كادر المعهد بعقد اجتماعات دورية في مرحلة ما بعد الأزمة من أجل تقييم أداء فريق العمل، حيث يعتبر ذلك من الإجراءات المهمة في تشخيص ودراسة نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء فريق العمل الذي أوكلت إليه مهام التعامل مع الأزمة بهدف تكوين قاعدة بيانات وأرشفة المعلومات الهامّة للرجوع إليها مستقبلاً عند وقوع أزمات مستقبلية.
- كما حصل المؤشر (X_1) على المرتبة الثانية بحسب معامل الاختلاف الذي بلغت نسبته (٣٢,٩٦%)، وبانحراف معياري (٠,٧٣%) ووسط حسابي (٢,٢٣%)، حيث يفسر المؤشر دور إدارة المعهد في وضع إجراءات وقائية تجنباً لتكرار وقوع الأزمات، وذلك يدل على أهمية وضع وتصميم سيناريوهات مختلفة تضمن وضع معالجات متعددة في حال تم التعرض للأزمات مستقبلاً.
- أما المؤشر (X_3) جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأولوية، حيث أشّر معامل الاختلاف نسبة (٣٩,٩٣%)، ونسبة الانحراف المعياري والوسط الحسابي (٠,٨٣%) و(٢,٤٣%) على التوالي، ويفسر هذا المؤشر كيفية قيام المعهد بمراجعة القرارات وتقييم ايجابياتها وسلبياتها، حيث تكمن الفائدة من هذا الإجراء في التأكيد على عمليات تصحيح الانحرافات المصاحبة لاتخاذ وتنفيذ القرارات الخاصة بطريقة التعامل مع الأزمات.
- وجاء المؤشر (X_2) في المرتبة الرابعة والأخيرة بين إجابات الأفراد عينة البحث، فقد بلغ معامل الاختلاف نسبة (٤٤,٠٤%)، أما الانحراف المعياري والوسط الحسابي كانت نسبتهما (٠,٦٤%) و(١,٤٥%)، ويوضح هذا المؤشر أهمية قيام المعهد بتخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة الآثار المترتبة على حدوث الأزمة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود التمويل يساهم بشكل كبير في توفير جميع المتطلبات والاحتياجات الضرورية التي يتم استخدامها عند معالجة الأزمات التي تعرض لها مختلف المؤسسات بما في ذلك المعهد.

في ضوء النتائج الآنفة الذكر، وبالرجوع إلى الفرع الرابع منن الفرض الرئيسي الأول، يمكن القول بأن إجابات الأفراد عينة البحث تؤشر توفر متطلب متابعة الأزمة بوصفه أحد الأبعاد الرئيسة في غدارة الأزمة.

ثالثاً. تحليل العلاقة الارتباطية بين مؤشرات متطلبات إدارة الأزمة:

من أجل معرفة مدى وجود اتساق داخلي بين مؤشرات متطلبات إدارة الأزمة، تم قياس العلاقة الارتباطية وكما موضح في المصفوفة التالية:

الجدول (٨): مصفوفة الارتباط لمؤشرات متطلبات إدارة الأزمة

		total	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	x14	x15	x16
total	Pearson Correlation	1																
x1	Pearson Correlation	.195	1															
x2	Pearson Correlation	.522**	-.107-	1														
x3	Pearson Correlation	.248	-.328-*	.347*	1													
x4	Pearson Correlation	.625**	-.058-	.499**	.347*	1												
x5	Pearson Correlation	.222	.172	-.011-	-.274-	.096	1											
x6	Pearson Correlation	.003	.166	-.251-	-.294-	-.098-	.355*	1										
x7	Pearson Correlation	.178	.100	-.052-	.180	-.092-	-.068-	.156	1									
x8	Pearson Correlation	.014	.243	-.168-	-.182-	-.255-	.152	.461**	.381*	1								
x9	Pearson Correlation	.556**	-.011-	.387*	.012	.344*	.059	-.318-*	-.270-	-.389-*	1							
x10	Pearson Correlation	.355*	.063	.319*	.148	.099	-.326-*	-.478-**	.014	-.361-*	.427**	1						
x11	Pearson Correlation	.506**	-.008-	.071	.123	.221	-.024-	-.019-	-.083-	-.193-	.240	.242	1					
x12	Pearson Correlation	.630**	.062	.262	.044	.308	.010	-.029-	.050	-.069-	.405**	.171	.611**	1				
x13	Pearson Correlation	.511**	.015	.335*	.039	.298	-.034-	-.198-	.049	-.191-	.415**	.263	.037	.117	1			
x14	Pearson Correlation	.368*	.035	.034	-.120-	.077	-.031-	-.118-	-.070-	.134	.214	.109	.244	.219	.490**	1		
x15	Pearson Correlation	.667**	.017	.193	.159	.532**	.173	-.275-	-.143-	-.375-*	.620**	.332*	.433**	.358*	.436**	.177	1	
x16	Pearson Correlation	.654**	-.182-	.375*	.344*	.487**	.030	-.030-	.076	-.070-	.344*	.215	.277	.423**	.232	.069	.465**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

أظهرت النتائج أعلاه وجود علاقة ارتباطيه بين مؤشرات متطلبات إدارة الأزمة، وهذا يفسر وجود حالة الانسجام والتجانس بين تلك المؤشرات، وهذا يتفق مع الفرض الثاني للبحث.

الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: في ضوء ما تم التوصل إليه في نتائج البحث ومؤشراته فإن أهم الاستنتاجات التي يمكن صياغتها تتمثل بما يلي:

١. على الرغم من اختلاف اجابات الافراد عينة البحث حول مؤشرات تحديد المشكلة كمتطلب، إلا إن تحديد نوع الأزمة يُعد من المؤشرات التي حازت على الأولوية بين إجابات الأفراد، مما يعكس إدراك الأفراد لكيفية التعامل مع الأزمة.

٢. اتفقت إجابات الأفراد على أن المؤشر (المتغيرات والضغوط الخارجية) هي سبب رئيس للتعرض للأزمات، وبذلك حصل هذا المؤشر على المرتبة الأولى بين مؤشرات متطلب تحليل الأزمة. حيث يوضح ذلك ردود فعل الأفراد وتشخيصهم للآثار المترتبة على وجود متغيرات وضغوط خارجية محيطة ببيئة المعهد تُعد مصدر لحدوث الأزمات.
٣. بالنسبة لمؤشرات متطلب إدارة الأزمة، أشارت إجابات الأفراد عينة البحث إلى أهمية وضع الحلول البديلة عند التعامل مع الأزمات، وهذا يفسر كيفية وضع آلية تأخذ بالاعتبار مختلف العوامل ذات العلاقة بالأزمة؛ من أجل وضع خطط واستراتيجيات بديلة تساهم في وضع احتمالات متعددة للتعامل مع الأزمات على اختلاف خصائصها وحيثياتها.
٤. من منظور العاملين في المعهد تم إعطاء أولوية لعقد الاجتماعات الدورية بعد الأزمة وتقييم أداء فريق العمل، وفي ذلك إشارة إلى أهمية متابعة الأزمة والتأكد من معالجة آثارها بشكل سليم من جهة، وتصحيح الأخطاء والانحرافات التي رافقت أداء فريق العمل أثناء تعاملهم مع الأزمة وذلك من جهة أخرى.

ثانياً. المقترحات: من خلال ما تم التطرق إليه في الاستنتاجات بالإمكان تقديم المقترحات التالية:

١. العمل على تشجيع وإعداد المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية في مجال إدارة الأزمة؛ بهدف تشخيص الأزمات ووضع طرق العلاج المناسبة لها في مختلف القطاعات والمؤسسات العاملة في العراق.
٢. ضرورة استحداث قسم إدارة الأزمة ضمن الهيكل التنظيمي للمعهد والمؤسسات الأخرى ويُعين فيه مجموعة من الخبراء وذوي المهارات؛ من أجل المساهمة في صياغة سيناريوهات مثالية تتلاءم مع طبيعة الأزمات الحالية أو المتوقعة الحدوث.
٣. أهمية إدراج مادة علمية بعنوان (إدارة الأزمات) في المناهج والمقررات الدراسية في الجامعات على مستوى الدراسات الأولية والدراسات العليا؛ وذلك لأهمية هذا التخصص في المساهمة رسم السياسات ووضع خطط التنفيذ في مختلف مجالات العمل الحكومي خاصةً لما تتسم به البيئة العراقية من تعدد العوامل والمتغيرات التي كان لها دور مباشر في ظهور العديد من الأزمات في مختلف القطاعات.

المصادر:

اولاً. المصادر العربية:

١. ثائر محمد علي محمد السويدي، (٢٠١٥)، إدارة الازمات لدى رؤوساء الاقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسين، كلية التربية، جامعة واسط، العدد ٢١، واسط، العراق.
٢. حامد الحدراوي، (٢٠١٠)، اسباب نشوء الازمات وإدارتها، بحث منشور، مجلة الكوفة، العدد ١٥، الكوفة، العراق.
٣. زينات موسى مسك، (٢٠١١)، واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
٤. سعد عبد عابر سلمان، (٢٠١٤)، تأثير خصائص الرؤية الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٣٤، بغداد، العراق.

٥. عواطف شاكر محمود، (٢٠١٢)، أثر نقل المعرفة في مستقبل إدارة الأزمات للمنظمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٣٢، بغداد، العراق.
٦. ممدوح رفاعي، ماجدة جبريل، (٢٠٠٧)، إدارة الأزمات، بحث منشور العدد ١٣، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
٧. الموقع الرسمي للمعهد التقني الحويجة، http://hti.ntu.edu.iq.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al Shobaki، M. J., Amuna, Y. M. A., and Naser, S. S. A., (2016), The impact of top management support for strategic planning on crisis management: Case study on UNRWA-Gaza Strip.
2. Boin, A., ،tHart, P., Stern, E., Sundelius, B., (2005), The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. Cambridge University Press.
3. Bundy, J., Pfarrer, M.D., Short, C.E., Coombs, W.T., (2016), Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. J. Manage.
4. Coombs, W.T., 2007, Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and responding, second ed. Sage Publications, Thousand Oaks.
5. donald l. Schmidt, (2019), Standard on continuity , Emergency, and Crisis management, 2019 Edition,
6. Haddon, A., Loughlin, C., McNally, C., (2015), Leadership in a time of financial crisis: what do we want from our leaders? Leader. Org. Develop. J.
7. Institute of Diplomacy and Foreign Relations (IDFR), (2019), CRISIS MANAGEMENT COURSE FOR SENIOR OFFICERS, Ministry of Foreign Affairs, and Malaysia.
8. Jehn, K.A., Techakesari, P., (2014), High reliability teams: new directions for disaster management and conflict. Int. J. Confl. Manage.
9. Jong, W., Duckers, L.A.M., Van der Velden, G.P., (2016), Leadership of mayors and governors during crises: a systematic review on tasks and effectiveness. J. Conting. Crisis Manage.
10. NorAmiraSyairah Zulkarnaini, et,al, (2019), Crisis Management and Human Resource Development (HRD): An Integrated Conceptual Framework, International Conference on Emerging trends in Engineering, Technology, and Management (ICETETM-2019) | 26th27th April 2019 | PDIT, Hospet, Karnataka.
11. W. Timothy Coombs, (2007), Crisis Management and Communications, Published by the Institute for Public Relations, Institute for Public Relations. www.instituteforpr.org

ملحق (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد

م / استبانة

السيد.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين يديك تمثل جزء من مشروع بحث علمي في ادارة الاعمال والموسوم **(دراسة تقويمية لمتطلبات إدارة الأزمة من وجهة نظر العاملين : الجامعة التقنية الشمالية/المعهد التقني/الحويجة)** وقد اعتمدت هذه الاستمارة مقياسا لأغراض الدراسة اعلاه لذا فان تفضلكم بالإجابة المناسبة على الأسئلة (الفقرات) الواردة فيها بكل موضوعيه وانعكاسا للواقع وحسب وجهة نظرك الخاصة سيسهم بشكل كبير في الوصول الى نتائج دقيقه تحقق اهداف الدراسة وتخدم مديريتكم ونؤكد لكم بان الاجابات ستستخدم حصريا للحصول على مؤشرات رقميه لأغراض البحث العلمي . لذا لا حاجه لذكر الاسم او الرقم او التوقيع.

شاكرا تعاونكم مع التقدير

الباحثون
أ.م.د ميسون عبد الله الشلمة
م.م. محمد حسين غربي الجبوري
م. مشتاق محمود السبعاوي

ملاحظة:

قبل المباشرة بالإجابة على الأسئلة (الفقرات) الاستبانة يرجى ملاحظة ما يأتي:

١. ضع علامة (صح) ازاء بدل الاختيار امام كل سؤال(فقره) بواحد منها يعكس وجهة نظرك فعليا.
٢. عدم ترك اي سؤال (فقره) دون تأشير لان ذلك سيجعل الاستمارة غير صالحه للتحليل.
٣. يمكنكم الاستفسار من الباحثان حول اي غموض في الاستبانة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

١. النوع: ذكر ☐ أنثى ☐

٢. السن: أقل من ٢٥سنة ☐ ٢٥-٣٥ ☐ ٣٦- ٤٥ ☐ ٤٦ فما فوق ☐

٤. التحصيل الدراسي:

متوسطة فأقل ☐ اعدادية ☐ دبلوم ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

المحور الثاني: إدارة ألازمات الهدف من هذا المحور هو معرفة مدى التزام معهدكم بتطبيق ممارسات إدارة ألازمات والمتمثلة في:(تحديد المشكلة، تحليل الأزمة، إدارة الأزمة، متابعة الأزمة).

١. **تحديد المشكلة: Problem determination:** تشير الى التعرف على المشكلة وبيان اسبابها الحقيقية.

ت	العبارات	اتفق	محايد	لا اتفق
١	في معهدنا تحدث الازمات في أوقات متوقعة			
٢	لمعهدنا القدرة على إدراك وتشخيص الأزمة في بدايتها			
٣	في معهدنا يتم تحديد نوع الأزمة (اقتصادية، مالية، أخرى)			
٤	يعتمد معهدنا على دلائل ومؤشرات كعلامة لوجود أزمة			

٢. **تحليل الازمة: Crisis Analysis:** هو التشخيص الأولي الذي يتم فيه تحليل أبعاد وعناصر الأزمة من خلال جمع معلومات عن الأزمة.

ت	العبارات	اتفق	محايد	لا اتفق
١	نقص المعلومات سبب التعرض للأزمة في معهدنا			
٢	سوء استخدام المعلومات سبب التعرض للأزمة في معهدنا			
٣	المتغيرات والضغوط الخارجية سبب التعرض للأزمة في معهدنا			
٤	سوء التقدير وغياب التنبؤ سبب التعرض للأزمة في معهدنا			

٣. **إدارة الازمة: Crisis management:** وهو القدرة على التعامل مع الحالات الطارئة التي تواجه المنظمة أو المنظمة المبحوثة وإدراك المراحل التي تمر بها الأزمة والتعامل معها بخطة مدروسة.

ت	العبارات	اتفق	محايد	لا اتفق
١	في معهدنا التخطيط المسبق لإدارة الأزمات يعتمد على التكنولوجيا الحديثة			
٢	في معهدنا يتم وضع بدائل لحل الأزمة			
٣	في معهدنا يتم اتخاذ قرار بشأن البدائل المتاحة اعتماداً على شجرة القرارات ونظم المعلومات			
٤	في معهدنا يتم تحديد استراتيجيات تنفيذ القرار تبعاً للمعطيات التي توفرها نظم المعلومات			

٤. **متابعة الأزمة Crisis Folow up:** بعد انتهاء الازمة يجب على إدارة العينة المبحوثة أن تتعرف على مدى نجاحها ووحداتها في مواجهة الأزمة، وكذلك وضع سجل للأزمات التي تتعرض لها المنظمة المبحوثة.

ت	العبارات	اتفق	محايد	لا اتفق
١	في معهدنا تضع الادارة اجراءات وقائية لمنع تكرار حدوث الأزمات			
٢	في معهدنا يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة			
٣	في معهدنا يتم مراجعة القرارات وتقييم ايجابياتها وسلبياتها			
٤	يعقد معهدنا اجتماعات دورية بعد الأزمة يقيم فيها أداء فريق العمل			