



دور القيادة النشطة في إدارة الأزمات - دراسة حالة في دائرة صحة النجف الأشرف

أ.م.د. فاضل عباس السعدي

الباحث جهاد الحسين عبد الرحمن

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

DOI: <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i71.14774>

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر القيادة النشطة بأبعادها المتمثلة بـ(تحقيق الأهداف التنظيمية، اتخاذ القرارات الموضوعية، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، بناء فريق العمل، حل النزاعات التنظيمية) في إدارة الازمات المتمثلة بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم).

لقد اعتمدت الدراسة المنهجية الكمية في تحليل البيانات، واستخدمت الاستبانة المحكمة علمياً كأدلة لجمع البيانات المكونة من (٨٩) فقرة، كانت دائرة صحة النجف الاشرف ميداناً لتطبيق الدراسة. بلغ حجم عينة التحليل الكمي (١١٢) من القيادات الإدارية العليا والوسطى في دائرة صحة النجف الاشرف حيث شملت الدراسة مجتمع دائرة الصحة متمثلاً بمؤسساته الصحية البالغة (٩) مستشفيات و (٢٠) وعشرون مركزاً ومستوصفاً. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية متعددة لتحليل البيانات باعتماد البرامج الإحصائية الملائمة (SMARTPLS23SPSSV,).

الكلمات الرئيسية: القيادة الفاعلة، إدارة الازمات، دائرة صحة النجف الاشرف.

Abstract:

This study aims to identify the impact of active leadership in its dimensions (achieving organizational goals, making objective decisions, motivating workers, empowering workers, team building, resolving



organizational disputes) in managing crises represented by their dimensions (discovering warning signals, preparedness and prevention, containing damages learning, recovery). The study adopted the quantitative methodology in analyzing the data, and the scientifically controlled questionnaire was used as a tool for data collection consisting of (89) items. The Najaf Health Department was the field for the application of the study. The sample size for the quantitative analysis was (112) of the senior and middle administrative leaders in the Najaf Health Department, where the study included the community of the Department of Health represented by its health institutions amounting to (9) hospitals, (20) and twenty centers and clinics. The study used various statistical methods to analyze the data by adopting the appropriate statistical programs (SMARTPLS23SPSSV.)

Keywords: Effective leadership, crisis management, Najaf Health Department.

المقدمة:

المؤسسة التي تخطط للاستعداد المسبق لما قد لا يحدث ولما حدث فعلا تكون أكثر صلابة وقوة من قرينتها التي تتخذ أسلوباً مختلفاً كالتصدي المرتجل الذي غالباً ما يوقع المنظمة بمشاكل ومخاطر حيث يكون التعامل بطرق غير مدرستة سلفاً مع الازمات التي تواجهها مما يؤدي وبالتالي إلى اضعافها وتفككها، وهذا ما فرضه الواقع فعند مراجعة الأحداث التاريخية البارزة نجد انه بين كل مرحلة ومرحلة



جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع تمهد لمرحلة جديدة، وكان لنمو واتساع المؤسسات وقلة الموارد المتنوعة وشدة المنافسة الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات. ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل إدارة الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيلها. وتعتبر الأزمة باعتبارها نقطة تحول، أو موقفاً مفاجئاً يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، وتستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة، في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على المواجهة.

وتعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، وخلق توازن بينها وبين الموظفين، والسعى لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتتجدة، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص، وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات وعوارض، قد لا تكون في الحسبان أحياناً (هدى، ٢٠١٦).

فالقائد قد يولد قائداً ثم يطور مهاراته بالتعليم والتدريب والخبرة. حيث يمكن تفسير المهارات ولكن لا يمكن غرسها. وقد أصبحت القيادة أكثر تعقيداً عند محاولة تحديد الأصل من القادة وهل هو مولود أم مصنوع. وبكلتا الحالتين القائد لا يمكن أن ينصب نفسه قائداً، فالقيادة تأتي من خلال المواقف والسلوكيات الإيجابية والناجحة. وفي ظل الظروف التنافسية الصعبة في عالم الأعمال اليوم تحتاج المنظمات إلى القيادات الفاعلة التي يمكنها مواجهة التحديات والازمات التي تخلقها التغيرات المتسارعة في منظمات الأعمال اليوم مما يزيد من الحاجة إلى الاهتمام بتنمية وتطوير القيادات بشكل مستمر. كما أن مسؤوليات القائد في القرن الواحد والعشرون تبدو متعددة ومليئة بالتحديات والازمات نتيجة للتغيرات الديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. وكما أشار (Quinn 1999)، إلى أن المنظمات في فترات التغيير إما أن تتموأ أو تموت. ومن ثم فإن العمل بقيادة متميزة ومبدعة وفعالة، وما لديها من



خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية، وفضلا عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة بفاعلية.

-المنهجية العلمية للبحث:

أولاً: مشكلة الدراسة The problem statement

تتخد الأزمات أشكالا مختلفة ، لها درجات متفاوتة من الخطير الذي يهدد المنظمة ، وقد يكون بعضها داخليا لا يلاحظ خارج المنظمة ، مع أنه يمكن أن يشكل دمارا داخلها ، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقا واسعا ، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطال تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت ، غير أنه مهما كان شكل الأزمة وما تفرزه من مشكلات معقدة ، فعلى القائد الفعال أن يواجهها ، كما تعتبر أخطر نتائجها تلك التي تمس الأفراد داخل المنظمة ، فأثناء أية أزمة سرعان ما يصاب الأفراد داخل المنظمة أو خارجها بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير ، وانهم يبحثون وينتظرون التوجيه الذي يجب أن يوفره صوت من القمة ، وبإمكانه أن يوفر قdra من الأمان والهدوء ، وأن كل شيء سوف يتم عمله من أجل حل تلك الأزمة.

لعلنا لا نجانب الصواب إذا قلنا أن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في تطوير الجهاز الإداري الذي تتولاه ، على اعتبار أن أهمية القيادة تتحدد من كونها تقوم بدور أساسي في جوانب العملية الإدارية ووظائفها المختلفة ، فهي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية ، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن هذا المنطلق ولأن أي منظمة لا يمكنها أن تعمل بمعزل عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية المختلفة والمتعددة ، المتوقعة أو غير المتوقعة ، وأمام التحديات والازمات التي تواجه المنظمات على اختلاف أشكالها في سبيل تحقيق مخططاتها ، والحفاظ على بقاءها واستمرارها وحتى نموها.

وبناء على ما نقدم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى تؤثر القيادة الفاعلة في إدارة الأزمات في دائرة صحة النجف الأشرف؟

وتحت هذه الإشكالية تدرج الأسئلة التالية:

- هل يمكن أن تلعب القيادة الفاعلة دورا هاما في تصويب توجهات دائرة الصحة نحو بلوغها للأهداف التي سطرتها مسبقا؟

- هل تؤثر الخصائص القيادية على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل دائرة صحة النجف الأشرف؟

- ما هي أهم المقومات والعوامل التي يستند إليها القادة داخل منظماتهم في سبيل تخطي الأزمات؟

- ما مدى توافر الصفات القيادية الفاعلة في دائرة صحة النجف الأشرف؟

ثانياً: أهداف الدراسة Study Objective

ان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الفاعلة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنظمات.

كما تهدف الدراسة أيضاً إلى التعرف على:

١- مستوى إدراك وتبني دائرة الصحة بالنجف الأشرف للقيادة الفاعلة وأهميتها وأبعادها.

٢- محاولات تقديم الإجابات الملائمة عن تساؤلات البحث الأساسية.

٣- الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة الأزمات وأنماط السلوك القيادي من خلال التعرف على الأزمات وإدارتها واساليب التعامل معها، ومن ثم التعرف على أهمية القيادة الفاعلة، والعلاقة بين إدارة الأزمات والاستراتيجيات المعتمدة لمواجهتها.

٤- مدى توفر خصائص وقدرات وممارسات القيادة الفاعلة من وجهة نظر المبحوثين في دائرة الصحة بالنجف الأشرف.

٥- التعرف على أثر القيادة الفاعلة في إدارة الأزمات بدائرة الصحة بالنجف الأشرف.



ثالثاً: أهمية الدراسة Study Importance

أ- الأهمية النظرية:

- ١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تناولتها وهي "القيادة الفاعلة"، "ادارة الازمات" حيث تعتبر القيادة الفاعلة من المواضيع الحيوية في أدبيات إدارة الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال، كما انها من أهم الأصول في المنظمات المعاصرة وفي كيفية إدارتها وتميزها من أجل إبراز وتنشئة القيادات الفاعلة الكفؤة واللائمة لمواجهة الازمات الصعبة والمتنوعة داخل المنظمات.
- ٢- تعتبر الدراسة إضافة متواضعة للمكتبة العربية، لاحتواها على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن متغيرات الدراسة مما قد ينتج عنه فائدة لكل من الباحثين والممارسين.
- ٣- كما أنها تفتح آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية وذلك لندرة الدراسات العلمية حول القيادة الفاعلة وايضاً ادارة الازمات.
- ٤- كما أن نشوب الأزمة المفاجئ يحتاج إلى التحرك السريع الفعال من القيادة بالمنظمة لإدارة ومواجهة الأزمة.
- ٥- التعرف على أهمية القيادة الفاعلة في التقليل من الأزمات التي تواجهها المنظمات.
- ٦- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة جداً التي تناولت موضوع القيادة الفاعلة وربطتها بإدارة الازمات.

ب- الأهمية العملية:

- ١- تسهم هذه الدراسة في توفير الوعي لدى المدراء في دائرة صحة النجف، لأهمية بناء قدرات قيادية تؤهلها لمستوى أكبر من الأدوار التنافسية ونتائج ايجابية أخرى.
- ٢- كذلك محاولة الكشف ومعرفة كل الإجراءات الواجب اتخاذها في عملية التخطيط لإدارة الأزمة وأساليب مواجهتها من خلال القيادة الفاعلة.



رابعاً: فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لعناصر القيادة الفاعلة (تحقيق الأهداف التنظيمية، اتخاذ القرارات الموضوعية، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، بناء فرق العمل، حل النزاعات التنظيمية) مجتمعة على ادارة الأزمات بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الاضرار، استعادة النشاط، التعلم) مجتمعة من وجهة نظر العاملين في دائرة صحة النجف الاشرف.

فرضيات الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة ووفقا لأنموذج الدراسة تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وكما يلي:
الفرضية الرئيسية الاولى: هناك علاقة ارتباط بين القيادة الفاعلة وإدارة الأزمات.

وتترع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: هناك علاقة ارتباط بين تحقيق الاهداف التنظيمية وإدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ارتباط بين اتخاذ القرارات الموضوعية وإدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباط بين تحفيز العاملين وإدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ارتباط بين بناء فرق العمل وإدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة ارتباط بين تمكين العاملين وإدارة الازمات.

الفرضية الفرعية السادسة: هناك علاقة ارتباط بين حل النزاعات التنظيمية وإدارة الازمات.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك تأثير للقيادة الفاعلة في إدارة الازمات.

وتترع منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى: هناك تأثير لتحقيق الاهداف التنظيمية في إدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك تأثير لاتخاذ القرارات الموضوعية في إدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير لتحفيز العاملين في إدارة الازمات.



الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير لبناء فرق العمل في إدارة الأزمات.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير لتمكين العاملين في إدارة الأزمات.

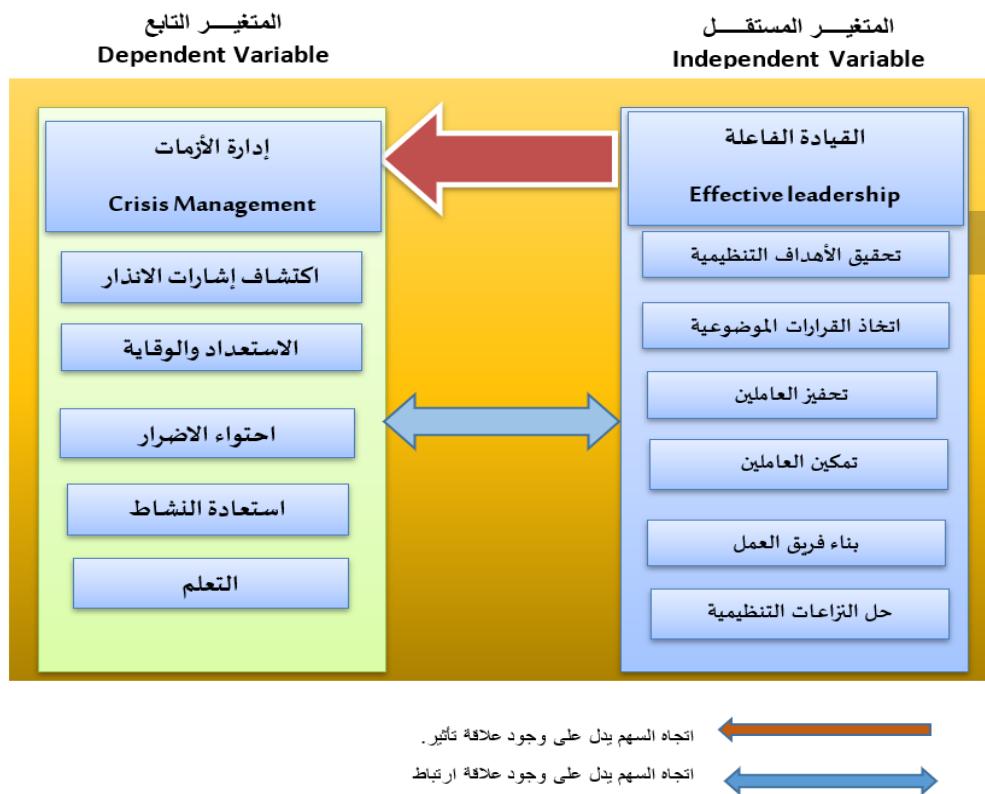
الفرضية الفرعية السادسة: هناك تأثير لحل النزاعات التنظيمية في إدارة الأزمات.

خامساً: منهج الدراسة:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على المراجع، والكتب التي تناولت موضوع أثر القيادة الفاعلة في إدارة الأزمات في دائرة الصحة بالنجد، لملائمة طبيعة هذه الدراسة وذلك بالاعتماد على عينة الدراسة المكونة من مدراء وموظفين في دائرة الصحة، لاستطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة، باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

سادساً: مخطط الدراسة الفرضي:

بناءً على الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها والتي تضمنت مقاييس وأبعاد هذه المتغيرات. اعتمد الباحث على هذه المقاييس لبناء العلاقة بين المتغيرات، حيث أعتمد الباحث في قياس المتغير المستقل القيادة الفاعلة والذي يتكون من ٦ أبعاد (تحقيق الأهداف التنظيمية، اتخاذ القرارات الموضوعية ، تحفيز العاملين ، تمكين العاملين ، بناء فرق العمل ، جل النزاعات التنظيمية) على المقياس المقترن من دراسة (Redick, Reyne , Schaffer , Toomy 2014, Kane and Ahmed, 2012) ودراسة (Hall, 2015)، كم اعتمد الباحث في قياس المتغير التابع إدارة الأزمات والمكون من ٥ أبعاد (اكتشاف إشارات الإنذار ، الاستعداد الوقاية ، احتواء الأضرار ، استعادة النشاط ، التعلم) على المقياس المقترن من دراسة (Pearson and Mitroff , 1993) واستخدمها (شاكر ومحبي ، ٢٠٠٧) وقد تم اعتماد هذه الأبعاد لأنها في رأي الباحث تكون نظاماً متكاملاً. ويصور الشكل رقم (١) مخطط الدراسة المقترن، الذي يوضح المتغيرات والأبعاد الرئيسية المعتمدة فيها:



(المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

١- مجتمع الدراسة:

تمثل القيادات الإدارية العليا والمتوسطى في اقسام ومراکز دائرة صحة النجف الاشرف مجتمع الدراسة. إذ يبلغ مجتمع الدراسة من المدراء العاملين والمدراء ورؤساء الاقسام القياديين في دائرة صحة النجف الاشرف (١٥٠) مختص في المستشفيات والفرع والمراکز الصحية التابعة لها، تتباين المستويات التعليمية لهم من شهادة الدبلوم وصولاً إلى شهادة الماجستير والدكتوراه.



٢-عينة الدراسة:

ان من مهام الباحث العلمي اختيار مجتمع الدراسة وعيتها بمهارة عالية الدقة لغرض الحصول على المعلومات والبيانات المطلوب تضمينها في الدراسة والتي يرکن لها الباحث ويستند عليها في مناقشة فرضيات الدراسة للوصول الى نتائج دقيقة ومعبرة عن المفاهيم التي استند لها الباحث في صياغاته لأهداف الدراسة.

شملت الدراسة مجتمع دائرة الصحة متمثلاً بمؤسساته الصحية البالغة (٩) مستشفيات و(٢٠) مركزاً ومستوصفاً صحيّاً.

ثامناً: التعريفات الإجرائية:

اعتمدت الدراسة الحالية على عدد من التعريفات ونظراً لتعدد المفاهيم والتعريفات المستخدمة في الدراسات والبحوث الأخرى، سيتم استعراض أهم التعريفات والابعاد وبما يتلاءم مع توجهات الدراسة الحالية.

جدول (٢) التعريفات الإجرائية لمتغيري القيادة الفاعلة وإدارة الأزمات وابعادهما

التعريف	المتغير
هي نسبة قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين والآفراد العاملين لديه وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة	القيادة الفاعلة Active leadership
هي حالة مستقبلية مرغوبة تسعى المنظمة إلى تكثيف جهودها للوصول إليها وتحقيقها	تحقيق الأهداف التنظيمية Achieving organizational goals
هي القرارات التي تتخذ بعيداً عن التحييز وتتضمن نظرية تحليلية للمؤيدین والمعارضین للقرار وتلخيص العوامل الحاسمة في القرار وافتراض التفكير بعكس اتجاه التفكير واستخدام تسجيل النقاط للبدائل المتوفرة اتخاذ القرارات الإيجابية.	اتخاذ القرارات الموضوعية Make objective decisions
هي العملية التي تقوم بها المنظمة للتأثير في المرؤوسين لزيادة الحماس ومستوى	تحفيز العاملين



<p>من الطاقة والالتزام ومقدار من الإبداع لديهم وبالتالي المنظمة ككل على أساس يومي.</p>	<p>:motivate employees</p>
<p>الطرق التي توفر بها المنظمات لموظفيها درجة معينة من الاستقلالية والتحكم في أنشطتهم اليومية. يمكن أن يشمل ذلك أن يكون لديك صوت في تحسين العملية، والمساعدة في إنشاء وإدارة أنظمة وأساليب جديدة، وتشغيل أنواع أقل مع إشراف أقل من الإدارة العليا.</p>	<p>تمكين العاملين Empowering workers</p>
<p>هو عملية تحويل مجموعة من الموظفين إلى فرق متماشة للعمل معا لتلبية احتياجات أصحاب المصالح من خلال تحقيق أهداف الفريق</p>	<p>بناء فريق العمل Team building</p>
<p>هي عملية الحد من الجوانب السلبية للنزاع مع زيادة الجوانب الإيجابية له وهي قدرة القائد الفعال على اكتشاف مصادر النزاع وتحليلها ومواجهتها و اختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجتها والتقليل من مخاطرها.</p>	<p>حل النزاعات التنظيمية Regulatory Dispute Resolution</p>
<p>هي استراتيجية استباقية تضعها المنظمة لمواجهة الأزمات الطارئة والمفاجئة وفقا لخطط مدروسة يقوم بتطبيقها افراد ذو مؤهلات ادارية خاصة مهنيين ومدربين لمواجهة الازمة وأداء واجبهم (على اتم وجه) الذي يجب أو يقلل من الأضرار التي يمكن أن تصيب الأفراد من جراء الأزمة، وكذلك يحد من الآثار المدمرة التي يمكن أن تلحق بالمنظمة الإدارية.</p>	<p>إدارة الأزمات Crisis Management</p>
<p>هي نوع من المعلومات (النوعية أو الكمية) التي تشير إلى الانحراف عن الوضع الطبيعي. أنها رسائل أو أجزاء من المعلومات حول الانحرافات.</p>	<p>اكتشاف إشارات الإنذار detect alarm signals</p>
<p>تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الازمة بعد التأكد من وقوعها وذلك سعيا لتقليل اضرارها قدر الإمكان، مع اسمرار الإدارة لبذل جهودها لتجنب وقوعها.</p>	<p>الاستعداد والوقاية Prepare and prevent</p>
<p>يشير الى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الأزمات، وذلك عن طريق استخدام الموارد المتوفرة لديها وبأقل الضرر وتكون الازمة في هذه</p>	<p>احتواء الاضرار Damage containment</p>



المرحلة في ذروتها.	استعادة النشاط Recovery
هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي وتكون الإدارة قد عرفت أبعاد الأزمة وأسبابها مما يمكنها من تقديم بعض الحلول والمعالجات الوقائية بحيث تبدأ باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الأزمة.	
هي مرحلة ما بعد الأزمة وانتهائها وفيها تقوم الإدارة بتقدير الخطط والأساليب التي استخدمتها لإدارة الأزمة بهدف استخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات لمواجهة الأزمات المستقبلية.	التعلم Learning

بعض الجهود المعرفية السابقة – Previous studies

- دراسة (نقاء ٢٠٢٠،) أثر القيادة الخادمة على البراعة التنظيمية في أمانة عمان الكبرى " توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطور المجتمع في البراعة التنظيمية بأمانة عمان الكبرى عند مستوى دلالة (.٠٠٥). ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطور المجتمع) في براعة الاستغلال بأمانة عمان الكبرى عند مستوى دلالة (.٠٠٥).)
- دراسة (Hatane , Hotlan, Stefanie, 2017) بعنوان

The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance"

بحث هذه الدراسة تأثير القيادة والابتكار في استراتيجية التمايز وأداء الشركة للفنادق في سريلانكا في إندونيسيا، وشرحت الدراسة أساليب البحث الكمية والبيانات التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة على المستجيبين الذين لديهم مستوى في منصب المشرف كالمدير التنفيذي داخل المنظمة، تم



إجراء تحليل إحصائي وصفي باستخدام (SSPS). وأظهرت النتائج أن القيادة تؤثر في أداء الفنادق سواء بشكل مباشر وغيرها من خلال الابتكار والتباين كمتغير متداخل، بينما لا تؤثر القيادة في استراتيجية التمييز المباشر ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الابتكار.

▪ دراسة (سمير، وعدنان، ٢٠٢٠)

عنوان "الخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا" هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع الخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (٥٩) عاملًا وعاملة في بلدية دورا. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتقب جدًا للخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا. كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور الخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزيز لمتغيرات: (الجنس، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن). وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: (التأكيد على اشتغال الخطيط الاستراتيجي في البلدية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتهديدات التي تهددها من خلال التحليل البيئي).

▪ دراسة (Lusia , 2013) عنوان

"Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives"

هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذها بالحسبان لإدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة وطرق إدارة الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها. وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي: الأزمات الطبيعية وأزمات صنع

الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الاستراتيجيات الموجودة قبل بناء الاستراتيجيات الجديدة.

■ دراسة الشركات الخاصة في كردستان

The Role of Effective Leadership in Crisis Management: Study of Private Companies in Kurdistan

تهدف الدراسة الى التحقيق في العلاقة بين أساليب القيادة وإدارة الأزمات في الشركات الخاصة. يتخذ قادة ومديرو الشركات التجارية والمؤسسات الكبيرة قرارات حاسمة بشكل دائم ويتوّقعون نتائج جيدة في تحقيق الهدف الذي يفكرون فيه. تقنية كمية تستخدم لتحليل هذه الدراسة. شارك ١٣٠ مشاركاً في هذه الدراسة. طور الباحث ثلاثة فرضيات بحثية رئيسية. كشفت النتائج أن أعلى قيمة بين جميع أنماط القيادة كانت القيادة التحويلية. سيوفر حجم عينة أكبر بما في ذلك جميع السبقات الرئيسية في كردستان الدعم لمزيد من الدراسات.

- التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عدداً من الدراسات العربية والأجنبية والتي بدا من خلالها أنها متعددة في جوانب تناولها الموضوع القيادة، وموضوع ادارة الازمات، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى الآتي:
١: دراسات تتعلق بالقيادة ومما لاحظه الباحث أن معظم تلك الدراسات ترتكز على نوعية النمط الممارس داخل المنظمة سواء أكانت تربوية تعليمية أو اقتصادية تجارية، عامة كانت أو خاصة وأن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط ممارسة وأثراً على المنظمة.



٢: دراسات تتعلق بإدارة الازمات، وكانت غالبية تلك الدراسات تركز على أثر نظم الاتصال والتخطيط الاستراتيجي في ادارة الازمات وما يترتب على ذلك من أثر إيجابي من تخفيض حجم المخاطر أو الانstagجية أو غيرهما.

مفهوم القيادة النشطة:

يرى كثير من علماء الإدارة أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة فبدون القيادة الحكيمية لا تستقيم أمور المنظمة ولا تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة، والقيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائداً بمفرده، لذا لا بد من وجود عدد من العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق القيادة الفاعلة؛ فلا بد من وجود قائد تحدد درجة نجاحه أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره منها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، إضافة إلى توفر عنصر آخر وهو الجماعة وتجمع بشري لهم حاجات يسعى القائد إلى إشباعها، وأن تكون للقائد والجماعة أهداف مشتركة يسعى الجميع إلى تحقيقها وأن يكون القائد قادراً على التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم بشكل يخدم أهداف المنظمة (فايز ، ٢٠٢٠) ووفقاً لـ (Kargas& Varoutas, 2015:3) تشير القيادة إلى قدرات الشخص التي يمكن أن تؤثر على بقية الأشخاص لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. لذلك، فإن القدرات والكفاءات التي تظهرها القيادة للتأثير على مجموعة من الأشخاص للحصول على رؤية أو مجموعة من الأهداف التي تم إنشاؤها

ينذكر (Bipath., 2012:2) فيما يتعلق بالباحثين عن مفهوم القيادة والعديد من الباحثين قرروا وضع تعريفات تتعلق بالمدير والإدارة من أجل إيجاد الطرق الصحيحة لتقديم أدلة لمقاربات فعالية القيادة. أن خاصية رؤية القائد يجب أن تترك الأسلوب الشخصي ومحاولة تحقيق الأفضل لإقناع الجميع بأن يكونوا أعضاء، وأسلوب القيادة في الغالب مع خاصية رؤية القائد سيجعل الاستراتيجيات المناسبة في الإطار الزمني. والقادة يجب أن يجعلوا الرؤية هي جوهر أسلوب القيادة والحصول على فوائد الاتصال والتكامل



لتنفيذ الممارسة والإدارة بكفاءة أثناء الأزمات. في الوقت الذي تواجه فيه المنظمة أزمة، فإن الطريقة التي يتعامل بها القادة ذوو الشخصية الكاريزمية مع هذه الأزمة ترسي قيمًا جديدة ومعايير جديدة وتكشف عن افتراضات مهمة. الأزمات مهمة بشكل خاص في خلق الثقافة ونقلها لأن السبب هو الارتباط العاطفي خلال هذه العصور يثير قوة التعلم. على سبيل المثال، واجهت الشركة إفلاسًا، والسبب وراء الإفلاس مبالغة في التصميم الهندسي، كما أن منتجات الشركة باهظة الثمن. حاولت الشركة الحفاظ عليها من خلال إنتاج منتجات ذات جودة منخفضة من أجل أن تظل قادرة على المنافسة في منطقة السوق. في وقت لاحق، طلبت منطقة السوق منتجات عالية الجودة بناءً على طلب العميل، ولم تكن هذه الشركة قادرة على إنتاج جودة أفضل للمنتج لحماية نفسها من الإفلاس. كما يمكن أن تكشف الأزمات المتعلقة بمسائل الاندماج الداخلي عن افتراضات القائد وتضمينها. أفضل وقت للسيطرة على منظمة هو عندما تحدث أداء العصيán.

ووضح (Hasan& Rjoub,2017:112) انه يمكن ملاحظة الفرق بين القيادة من خلال الاختلاف بين المنظمات فعندما ننتقل عادة إلى منظمة، سنكون قادرين على رؤية الفرق بين كل منظمة مع مختلف القادة. الظاهرة التي ندخلها في منظمة، على سبيل المثال سلوكيات الموظفين، وعمال الفريق، والنزاهة، وما إلى ذلك، تعكس جميعها القيادة والقادة في تلك المنظمة.

يذكر (Hasan& Rjoub,2017:117) ليس من الصحيح أن نطلق على المشاكل المشتركة للقيادة التي تؤدي إلى تضليل الأخلاق والدعاوى (وضع المنظمة والقادة في ورطة، والإعاقة في جمع المعلومات الصحيحة والكاملة، وجود مشاكل الاتصال وتبين توقعات الموظفين) بأنها أزمة.

قدم العديد من الباحثين مساهماتهم في تناول وتحديد أبعاد القيادة الفاعلة مع وجود تباين في تحديد تسمية المصطلح ما بين (عناصر وأبعاد ومهارات وخصائص) وقد تبين وجود قليل من الاتفاق في تشخيص هذه



الأبعاد، فالقيادة الفاعلة تتطلب مجموعة من العوامل يؤدي وجودها إلى نجاح القيادة في أداء المهام القيادية الموكولة لها وهي عوامل ترتبط بمدى فعالية أداء القائد لمهامه إضافة لما يتمتع به من مهارات. وعليه فقد أعتمد الباحث على الأبعاد التي حددتها كل من دراسة (Kane and Ahmed,2012) ودراسة (Toomy2014، Schaffer,Reyne, Redick) تتكون من ٦ أبعاد (تحقيق الأهداف التنظيمية، اتخاذ القرارات الموضوعية، تحفيز العاملين، تمكين العاملين، بناء فرق العمل، حل النزاعات التنظيمية)

-مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمة هي نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات الالزمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن الأزمة المتوقعة واتجاهاتها، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ لتدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

حدد (Bundy et al.,2017:1664) منظوران اساسيان يرکزان على جوانب مختلفة من الأزمات وإدارة الأزمات ويستمدان من التقاليد النظرية المختلفة للإجابة على أسئلة بحثية متميزة. يركز المنظور الأول، الذي نطلق عليه المنظور الداخلي، على الديناميكيات داخل المنظمة لإدارة المخاطر والتعقيد والتكنولوجيا تتضمن إدارة الأزمات تنسيق الأنظمة التقنية والعلاقة المعقدة وتصميم الهياكل التنظيمية لمنع حدوثها وتقليل التأثير والتعلم من الأزمات. في المقابل، يركز المنظور الثاني، الذي نسميه المنظور الخارجي، على تفاعلات المنظمات وأصحاب المصلحة الخارجيين، مستمدًا إلى حد كبير من نظريات الإدراك الاجتماعي وإدارة الانطباعات وفقاً لهذا المنظور، تتضمن إدارة الأزمات تشكيل التصورات والتنسيق مع أصحاب المصلحة لمنع الأزمات وحلها والنمو منها

يعرف (Coombs,2007:3) الأزمة على أنها تهديد كبير للعمليات التي يمكن أن يكون لها عواقب سلبية إذا لم يتم التعامل معها بشكل صحيح. في إدارة الأزمات، يكون التهديد هو الضرر المحتمل الذي



يمكن أن تلحقه الأزمة بمنظمة، وأصحاب المصلحة فيها، والصناعة. يمكن للأزمة أن تخلق ثلاثة تهديدات:

- (١) السلامة العامة.
- (٢) الخسارة المالية.
- (٣) فقدان السمعة.

يمكن أن تؤدي بعض الأزمات، مثل الحوادث الصناعية وتلف المنتج، إلى وقوع إصابات وحتى خسائر في الأرواح. ويمكن أن تؤدي الأزمات إلى خسارة مالية من خلال تعطيل العمليات، مما يؤدي إلى فقدان حصة السوق، نوايا الشراء، أو إثارة دعاوى قضائية متعلقة بالأزمة. ويضيف ان إدارة الأزمات هي عملية مصممة لمنع أو تقليل الضرر الذي يمكن أن تلحقه أزمة ما بالمنظمة وأصحاب المصلحة فيها. كعملية، إدارة الأزمات ليست مجرد شيء واحد. يمكن تقسيم إدارة الأزمات إلى ثلاثة مراحل:

(١) ما قبل الأزمة (Pre-Crisis Phase) التي تتعلق بالوقاية والاستعداد.

تتضمن الوقاية السعي إلى تقليل المخاطر المعروفة التي قد تؤدي إلى حدوث أزمة. هذا جزء من برنامج إدارة المخاطر في المنظمة. يشمل الإعداد وضع خطة إدارة الأزمات واختيار فريق إدارة الأزمات وتدريبه وإجراء تمارين لاختبار خطة إدارة الأزمات وفريق إدارة الأزمات. أن المنظمات تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات عندما:

- (١) لديها خطة لإدارة الأزمات يتم تحديثها سنويًا على الأقل.
- (٢) لديها فريق مخصص لإدارة الأزمات.
- (٣) السلوك تمارين لاختبار الخطط والفرق سنويًا على الأقل.
- (٤) الصياغة المسبقة لبعض رسائل الأزمات.

(٢) الاستجابة للأزمة (Crisis Response) هي عندما يجب أن تستجيب الإدارة فعلًا للأزمة.

الاستجابة للأزمة هي ما تفعله الإدارة وتقوله بعد حدوث الأزمة. تلعب العلاقات العامة دوراً حاسماً في الاستجابة للأزمة من خلال المساعدة في تطوير الرسائل التي يتم إرسالها إلى مختلف الجماهير. سوف يعتمد الباحث في قياس ادارة الازمة على مقياس (Pearson and Mitroff, 1993) والوارد في دراسة (عاصم ومأمون ، ٢٠٠٠ ،) والمكون من خمس مراحل لإدارة الأزمات وهي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد الوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم.

وقد تم اعتماد هذه المراحل لأنها في رأي الباحثين تكون نظاماً متكاملاً، لأنها كلما زادت درجة توافر العناصر الأساسية لكل مرحلة أدى ذلك إلى توافر العناصر الأساسية في المراحل اللاحقة، لأنها تتصل بعلاقات التمازج والتفاعل العضوي فيما بينها، بحيث يقود بعضها بصورة تلقائية إلى البعض الآخر باعتبارها جزءاً من نظام واحد.

-الجانب العملي للبحث:

أولاً: نبذة مختصرة عن المؤسسة المبحوثة

دائرة صحة النجف الاشرف مؤسسة عراقية تقع في محافظة النجف الاشرف مجاورة لمحكمة أحوال النجف قرب جسر الإسكان تابعة لوزارة الصحة العراقية عملها إدارة شؤون المستشفيات والمراكز الصحية في المحافظة والاشراف على الواقع الصحي في النجف.

ان من المهام التي قام بها الباحث العلمي اختيار مجتمع الدراسة وعينته بمهارة عالية الدقة لغرض الحصول على المعلومات والبيانات المطلوب تضمينها في الدراسة والتي يرکن لها الباحث ويستند عليها في مناقشة فرضيات الدراسة للوصول الى نتائج دقيقة وعبرة عن المفاهيم التي استند لها الباحث في صياغاته لأهداف الدراسة.

شملت الدراسة مجتمع دائرة الصحة ممثلاً بمؤسساته الصحية البالغة (٩) مستشفيات و(٢٠) مركزاً ومستوصفاً صحي وكما يلي:



١- المستشفيات العامة:

- أ. مستشفى النجف الاشرف التعليمي (الصدر)
- ب. مستشفى الحكيم
- ت. مستشفى الفرات
- ث. مستشفى الزهراء
- ج. مستشفى الامام السجاد (العباسية)
- ح. مستشفى الحيدرية
- خ. مستشفى القادسية
- د. مستشفى المشخاب
- ذ. مستشفى المناذرة

٢- المراكز والمستوصفات الصحية

- ١- م. الامام الجواد الصحي
- ٢- م. السلام الصحي
- ٣- م. العروبة الصحي
- ٤- م. الحسن المجتبى الصحي
- ٥- م. الفرات الاوسط للأورام



ب- قطاع النجف الجنوبي

١. م. شعبان الصحي

٢. م. الكرامة الصحي

٣. م. الرحمة الصحي

٤. م. المعلمين الصحي

٥. م. الانصار الصحي

٦. م. نور النجف الصحي

٧. م. الرضوية الصحي

ج- قطاع الكوفة

١. م. المتibi الصحي

٢. م. الشهيد حسين ناجي الصحي

٣. م. الكوثر الصحي

٤. م. كندة النموذجي الصحي

٥. م. الكوفة العلوية للرعاية الصحية

د- قطاع المناذرة

م. صحي النعمان

ه- قطاع المشخاب

م. صحي المشخاب

و- قطاع القادسية

م. صحي ناحية القادسية.



اختيرت العينة على اساس المهام الادارية فشملت من هم مدير عام ، معاون مدير عام و رئيس قسم ، تم توزيع ١٥٠ استمارة استبيانه وتم استرجاع ١١٢ استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وبهذا تكون نسبة الاسترجاع ٧٤.٧٪.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم حساب قيم التقطيع والالتواء لمتغيرات الدراسة لبيان طبيعة توزيع البيانات وكما مبين في الجدول (٢٦) ، من خلال الجدول (٢٥) والمدرجات التكرارية يتبيّن بان متغيرات الدراسة توزعت توزيعاً اعتدالياً وان كافة القيم واقعة ضمن المعيار المسموح به ولم تتجاوز المحد المعياري.

جدول (٢٦) قيم الالتواء والتقطيع لمتغيرات الدراسة

المتغير	الالتواه	التقطيع
تحقيق الاهداف التنظيمية	-0.16	-1.13
اتخاذ القرارات الموضوعية	-0.29	0.64
تحفيز العاملين	0.05	-0.52
بناء فرق العمل	0.08	-0.65
تمكين العاملين	0.23	-0.66
حل النزاعات التنظيمية	0.32	-0.26
اكتشاف اشارات الإنذار	0.15	-0.50
الاستعداد والوقاية	0.28	-0.14
احتواء الاضرار	0.47	-0.51
استعادة النشاط	0.33	-0.18
التعلم	-0.27	0.81



الصدق الظاهري (Face Validity)

تم احراز الصدق الظاهري للبيانات القياسية من خلال اتباع توجيهات السادة الخبراء المقيمين للاستبانة وبلغ عددهم (١٤) وتم الاعتماد على نسبة (%) ٨٠ كنسبة للاقتاق على الفقرة لتكون صالحة.
- ثبات المقياس

جدول (٢٥) معامل الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

قيمة المعامل	عدد العبارات	الابعاد	نوع المتغير
0.759	10	تحقيق الاهداف التنظيمية (x1)	المستقل
0.843	9	اتخاذ القرارات الموضوعية (x2)	
0.720	8	تحفيز العاملين(x3)	
0.789	8	بناء فرق العمل(x4)	
0.731	9	تمكين العاملين(x5)	
0.714	7	حل النزاعات التنظيمية (x6)	
0.741	5	اكتشاف اشارات الانذار (y1)	التابع
0.759	5	الاستعداد والوقاية (y2)	
0.729	5	احتواء الاضرار (y3)	
0.747	6	استعادة النشاط(y4)	
0.818	7	التعلم (y5)	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة وباستعمال برنامج SPSS
يبين الجدول (٢٥) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفا كرونباخ لجميع الابعاد اعلى من .٧ وتعني هذه القيم توافر درجة عالية من الثبات الداخلي وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت



عليها الدراسة لقياس عبارات كل الأبعاد تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة احصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية او أكبر من 0.70، في البحث الاداري (الجلبي، ٢٠٠٧ : ١٢٢).

وصف وتحليل متغيرات الدراسة

أ-العامل المستقل:

جدول (٢٨) الخصائص الوصفية لاستجابة المبحوثين على ابعاد القيادة الفاعلة

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
أتفق بشدة	0.30	4.23	تحقيق الاهداف التنظيمية
أتفق	0.40	4.15	اتخاذ القرارات الموضوعية
أتفق	0.23	4.19	تحفيز العاملين
أتفق بشدة	0.33	4.20	بناء فرق العمل
أتفق	0.28	4.15	تمكين العاملين
أتفق	0.33	4.16	حل النزاعات التنظيمية

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجوبة المبحوثين والتحليل الاحصائي
يبين الجدول (٢٨) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على ابعاد المتغير المستقل (القيادة الفاعلة)، ويتبين ما يلي:

١- حصل بُعد تحقيق الاهداف التنظيمية على متوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.30)
ما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعـد، ويدل مستوى الموافقة (أتفق بشدة)
على اتفاق عال جدا من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات.



- ٢- حصل بُعد اتخاذ القرارات الموضوعية على متوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.40) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفاق) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات.
- ٣- حصل بُعد تحفيز العاملين على متوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.23) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفاق) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات.
- ٤- حصل بُعد بناء فرق العمل على متوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.33) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفاق بشدة) على اتفاق عال جداً من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات.
- ٥- حصل بُعد تمكين العاملين على متوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.28) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفاق) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات.
- ٦- حصل بُعد حل النزاعات التنظيمية على متوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.33) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفاق) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات.

بـ-العامل التابع

جدول (٢٩) الخصائص الوصفية لاستجابة المبحوثين على ابعاد ادارة الازمات

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
اكتشاف اشارات الإنذار	4.20	0.40	اتفاق بشدة
الاستعداد والوقاية	4.20	0.35	اتفاق بشدة



أتفق	0.35	4.16	احتواء الاضرار
أتفق	0.36	4.14	استعادة النشاط
أتفق	0.37	4.16	التعلم

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجوبة المبحوثين والتحليل الاحصائي يبين الجدول (٢٩) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على ابعاد المتغير التابع (ادارة الازمات)، ويتبين ما يلي:

- ١- حصل بُعد اكتشاف اشارات الانذار على متوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.40) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعـد، ويدل مستوى الموافقة (اتفق بشدة) على اتفاق عال جدا من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعـد.
- ٢- حصل بُعد الاستعداد والوقاية على متوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.35) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعـد، ويدل مستوى الموافقة (اتفق بشدة) على اتفاق عال جدا من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعـد.
- ٣- حصل بُعد احتواء الاضرار على متوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.35) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعـد، ويدل مستوى الموافقة (اتفق بشدة) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعـد.
- ٤- حصل بُعد استعادة النشاط على متوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.36) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعـد، ويدل مستوى الموافقة (اتفق بشدة) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعـد.



٥- حصل بُعد التعلم على متوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.37) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفاق بشدة) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعد.

علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تكرس معلومات هذا الجزء وحقائقه وتحليلاته وتفسيراته للتثبت من صحة فرضية الارتباط (الفرضية الرئيسية الاولى) ومضمونها " هناك علاقة ارتباط بين القيادة الفاعلة و إدارة الازمات " ، والتي ينبثق منها فرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الاولى : هناك علاقة ارتباط بين تحقيق الاهداف التنظيمية وأدارة الازمات.

علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

تطوّي معلومات هذا القسم وحقائقه وتحليلاته وتفسيراته على اختبار فرضية التأثير بين متغيرات الدراسة، الفرضية الرئيسية الثانية ومضمونها " هناك تأثير للقيادة الفاعلة في إدارة الازمات " ، والتي ينبثق منها ست فرضيات فرعية هي :

الفرضية الفرعية الاولى : هناك تأثير لتحقيق الاهداف التنظيمية في إدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثانية : هناك تأثير لاتخاذ القرارات الموضوعية في إدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك تأثير لتحفيز العاملين في إدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الرابعة : هناك تأثير لبناء فرق العمل في إدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الخامسة : هناك تأثير لتمكين العاملين في إدارة الازمات.

الفرضية الفرعية السادسة : هناك تأثير لحل النزاعات التنظيمية في إدارة الازمات.

الفرضية الفرعية الاولى : هناك تأثير لتحقيق الاهداف التنظيمية في إدارة الازمات.

لبيان صحة الفرضية الفرعية الاولى تمت الاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط



الاستنتاجات والتوصيات:

توصلت الدراسة وبعد التحقق من الجانب العملي الى مجموعة من الاستنتاجات وفي ضوئها تم صياغة التوصيات المناسبة لهذه الدراسة.

الاستنتاجات:

أولاً: الاستنتاجات الميدانية

- ١- بينت نتائج التحليل الاحصائي باختبار جودة المقاييس ان المتغير المستقل وابعاده قد اجتاز اختبار التحليل العلمي الذي يشير الى تجانس كل بعد من الابعاد مع المتغير الذي ينتمي اليه وهذا يدل على صدق هذه الدراسة تطابق الفرضيات النظرية.
- ٢- متغير القيادة الفاعلة وابعاده حق مستوى توافر في دائرة صحة النجف الاشرف وهذا يبين ان دائرة الصحة تهتم بالفاعلية في القيادة
- ٣- ان ابعاد متغير إدارة الازمات حق مستوى متابعين نسبيا في دائرة صحة النجف الاشرف.
- ٤- بين التحليل الاحصائي صحة علاقة الارتباط بين القيادة الفاعلة وإدارة الازمات.
- ٥- بين التحليل الاحصائي ان ابعاد القيادة الفاعلة مجتمعة أظهرت علاقة ارتباط إيجابية معنوية مع إدارة الازمات وبقيمة ارتباط عالية.
- ٦- ان بعد تحقيق الأهداف التنظيمية اظهر علاقة ارتباط إيجابية معنوية مع إدارة الازمات وبقيمة ارتباط متوسطة.
- ٧- ان بعد اتخاذ القرارات الموضوعية اظهر علاقة ارتباط إيجابية معنوية مع إدارة الازمات وبقيمة ارتباط عالية.
- ٨- اظهر بعد تحفيز العاملين علاقة ارتباط إيجابية مع إدارة الازمات وبقيمة ارتباط متوسطة.



٩- اظهر بعد بناء فرق العمل علاقة ارتباط إيجابية مع إدارة الازمات وبقيمة ارتباط متوسطة وهي دالة معنوية.

١٠- ان بعد تمكين العاملين اظهر علاقة ارتباط معنوية إيجابية مع الإدارة الازمات وبقيمة ارتباط متوسطة.

١١- اظهر بعد حل النزاعات التنظيمية علاقة ارتباط إيجابية معنوية مع إدارة الازمات وبقيمة ارتباط عالية.

ثانياً: الاستنتاجات النظرية:

١- تعمل المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية للعاملين التي ترتبط ارتباطاً إيجاباً في عملية إدارة الازمات.

٢- تتخذ المنظمة قرارات موضوعية واستراتيجية استباقية في الاستعداد للازمات.

٣- عدم الاستعداد يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث تخطي في خدمة المراجعين اثناء وقوع الازمات

٤- تسعى الإدارة العليا في المنظمة إلى تقديم خدمات متميزة للأفراد العاملين لديها من أجل تحفيزهم لأنها لا تمتلك المخزون المالي الكافي.

٥- يعمل المدراء والمرؤوسين على الإهاطة في جوانب الازمة لكن عدم معرفتهم في كيفية التعامل معها يحول دون ذلك.

٦- قلة إقامة الندوات الفكرية التثقيفية يؤدي إلى ضعف التوعية الفكرية والعملية اثناء وقوع طارئ يؤدي بدوره إلى العشوائية.

٧- التقاني وتشجيع العاملين على تقديم الأفضل للمراجعين دون حصولهم على مكافأة مادية يؤدي في نهاية المطاف إلى التراخي الوظيفي أو الخمول.



- ٨- ضعف الاتصال بالمنظمات المشابهة او العالمية في الأيام الطبيعية يؤدي الى غياب الكثير من المعلومات الحديثة وبالتالي يكون هناك تفاقم لازمة
- ٩- ان قلة التخصصات المالية وعدم وجود مخزون مالي يؤدي الى عدم قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات
- ١٠- تعمل المنظمة على تقديم الخدمات مجانا في حالة الازمة وذلك لتعزيز الثقة لدى مراجعها وبعلاقة طردية مع النفقات.
- ١١- تتم عملية اتخاذ القرارات بموضوعية تامة من قبل الإدارة العليا والوسطى دون أي تحيز.
- ١٢- تفسح المنظمة المجال للمداولة والاستماع لمختلفة القرارات والأخذ بما تراه مناسبا.
- ١٣- عدم استقلالية المنظمة عن الجهات الحكومية وغيرها يؤثر عليها سلبا في عملية اتخاذ القرار المستقل.
- ١٤- تتخذ دائرة صحة النجف الاشرف قرارات لا تتعارض مع الضوابط والتعليمات القانونية وتعمل على الإهاطة بأخر المستجدات.
- ١٥- تسعى المنظمة لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية ومعرفة متغيراتها لتكون جاهزة في الظرف الطارئ.
- ١٦- تقوم المنظمة بتشكيل فرق عمل ميدانية مختلفة في شتى مجالات أنشطتها المختلفة.
-الوصيات والمقترحات:
أولاً: الوصيات:
 - ١- الحاجة لإنشاء قاعدة الكترونية مختصة بجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية (العالمية) لاطلاع على آخر المستجدات
 - ٢- تحتاج دائرة صحة النجف الاشرف لأن تكون مستقلة عن مختلف الجوانب السياسية وغيرها كونها تخدم وبشكل كبير جميع شرائح المجتمع باختلاف انتماماتهم

- ٣- إقامة المؤتمرات والندوات التثقيفية والتوعوية لزيادة الوعي بين الأفراد العاملين وتأهيلهم لمواجهة الأزمات.
- ٤- التقليل من استخدام العمل الورقي والاتجاه نحو العمل الإلكتروني من شأنه أن يساهم في الغاء الروتين ويوفر الجهد والوقت.
- ٥- تشجيع القادة والمرؤوسين على دراسة علم الإدارة ومعرفة الجوانب العلمية وان كان على شكل لقاءات أو دورات مع متخصصين في هذا المجال.
- ٦- يجب توفير مخزون مالي يكون استخدامه في حالة حدوث أزمات فقط وفقاً من شأنه يساهم في معالجة المشاكل وإيجاد حلول مباشرة دون الحاجة إلى انتظار موازنة المنظمة
- ٧- إقامة تدريبات كأن تكون شهرية تمارس فيها إجراءات الاستعداد لحدوث الأزمة يكون جميع الأفراد العاملين مشتركين فيها وكل حسب موقعه ودوره في حال حدوث أزمة مستقبلية لمنع الارباك
- ٨- تفعيل مبدأ تخصيص العمل في جانب ومفاصل المنظمة الحساسة التي تكون في المواجهة والتصدي
- ٩- على القيادة في دائرة صحة النجف الاشرف ان تمنع الأفراد العاملين في مراكزها واقسامها وشعبها وحتى الوحدات الإدارية من التمييز بين المراجعين في حال تقديم الخدمات لهم وإشاعة روح المساواة
- ١٠- تفعيل مبدأ (كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته) من خلال تحمل المسؤولية والعمل على إيجاد الحلول دون نقل المشاكل فقط.
- ١١- تفعيل المكافأة التشجيعية المادية من أجل تحفيز الأفراد العاملين على انجاز الاعمال المنطة بهم بصورة جيدة.
- ١٢- تحقيق رضا الموظفين من خلال توفير الأمور اللوجستية المختلفة بما يتاسب مع طبيعة عملهم (كتوفير طعام مناسب ،وسائل نقل، وحدات سكنية)

١٣ - مواكبة التطورات العلمية الموجودة في العالم الخارجي والعمل على تطبيقها وتوفير المكان والزمان المناسبين لها.

١٤ - الاستماع لمشاكل العاملين والتعامل معها بحذر لتجنب حدوث نبذ في مكان عملهم وتفعيل مبدأ التراضي في حال وقوعها للحيلولة دون وقوع أزمات جديدة بين القيادة والمرؤوسين من جهة والافراد العاملين من جهة أخرى.

ثانياً: المقترنات المستقبلية:

اعتماداً على ما اوجنته الدراسة من نتائج فأنها في الوقت نفسه حددت جانبيين من المقترنات والتي من شأنها ان تساهم في تحسين وتطوير عمل دائرة صحة النجف الاشرف مستقبلاً وجعلها في خانة العمل المتقدم والسباق في مواجهة الازمات المستقبلية وفي ادناه جانبيين مقترنين لهذا:

الجانب الأول: افتتاح قسم بكالوريوس او دراسة ماجستير تعنى في إدارة الازمات كون الازمات لا تنتهي ومن شأن المتخصص ان يوفر المعلومات الكاملة في هذا المجال ويكون ملماً بها لكونه قد اختص في هذا الموضوع

الجانب الثاني: توفير مكان عمل للمتخصصين في مجال إدارة الازمات من خلال تخصيص وظيفة له في دائرة الصحة من ضمن وظائف التعيين المباشر او نافذة دراسية في حال كان المتقدم موظفاً في دائرة الصحة والسماح له بدراسة الماجستير في هذا التخصص.