



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

أ.م.د. فاضل عباس السعيد

الباحث جهاد الحسين عبد الرحمن

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

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

المخلص:

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 علميا كأداة 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 متمثلا بمؤسساته الصحية البالغة (٩) مستشفيات و(٢٠) وعشرون مركزا ومستوصفا. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية متنوعة 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 قريناتها التي تتخذ أسلوبا مختلفا كالتصدي المرتجل الذي غالبا ما يوقع المنظمة بمشاكل ومخاطر حيث يكون التعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع الازمات التي تواجهها مما يؤدي بالتالي 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، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة، 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. وبكلمات الحاليتين 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 التغييرات 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 وملينة بالتحديات والازمات نتيجة للتغيرات الديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية المتسارعة. وكما أشار (Quinn 1999)، إلى أن المنظمات في فترات التغيير إما أن تنمو 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

تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة ، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة ، وقد يكون بعضها داخلياً لا يلاحظ خارج المنظمة ، مع أنه يمكن أن يشكل دماراً داخلياً ، وقد يكون البعض الآخر عاماً ويتخذ نطاقاً واسعاً ، 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 ، فإثناء 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 قدراً 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 والمتجددة ، 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 تقدم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية: الى اي مدى تؤثر القيادة الفاعلة في ادارة الأزمات في دائرة صحة النجف الاشرف؟

وتحت هذه الإشكالية تتدرج الأسئلة التالية:

- هل يمكن أن تلعب القيادة الفاعلة دورا هاما في تصويب توجهات دائرة الصحة نحو بلوغها للأهداف التي سطرته مسبقا؟
- هل تؤثر الخصائص القيادية على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل دائرة صحة النجف الاشرف؟
- 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 الاشرف؟

ثانيا: 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 ايضا الى التعرف على:

- ١- مستوى إدراك وتبني دائرة الصحة بالنجف الاشرف للقيادة الفاعلة وأهميتها وأبعادها.
- ٢- محاولات تقديم الاجابات 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 الاشرف.
- ٥- التعرف على أثر القيادة الفاعلة في ادارة الازمات بدائرة الصحة بالنجف الاشرف.



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 وتنميتها من اجل إبراز وتنشئة القيادات الفاعلة الكفؤة واللازمة لمواجهة الازمات الصعبة والمتنوعة داخل المنظمات.

٢- تعتبر الدراسة إضافة متواضعة للمكتبة العربية، لاحتوائها 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 وايضا 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 الادوار التنافسية ونتائج ايجابية اخرى.

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 إدارة 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 الرئيسة الاولى: هناك علاقة ارتباط بين القيادة الفاعلة وإدارة الازمات.

وتتفرع 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 الرئيسة الثانية: هناك تأثير للقيادة الفاعلة في إدارة الازمات.

وتتفرع 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.

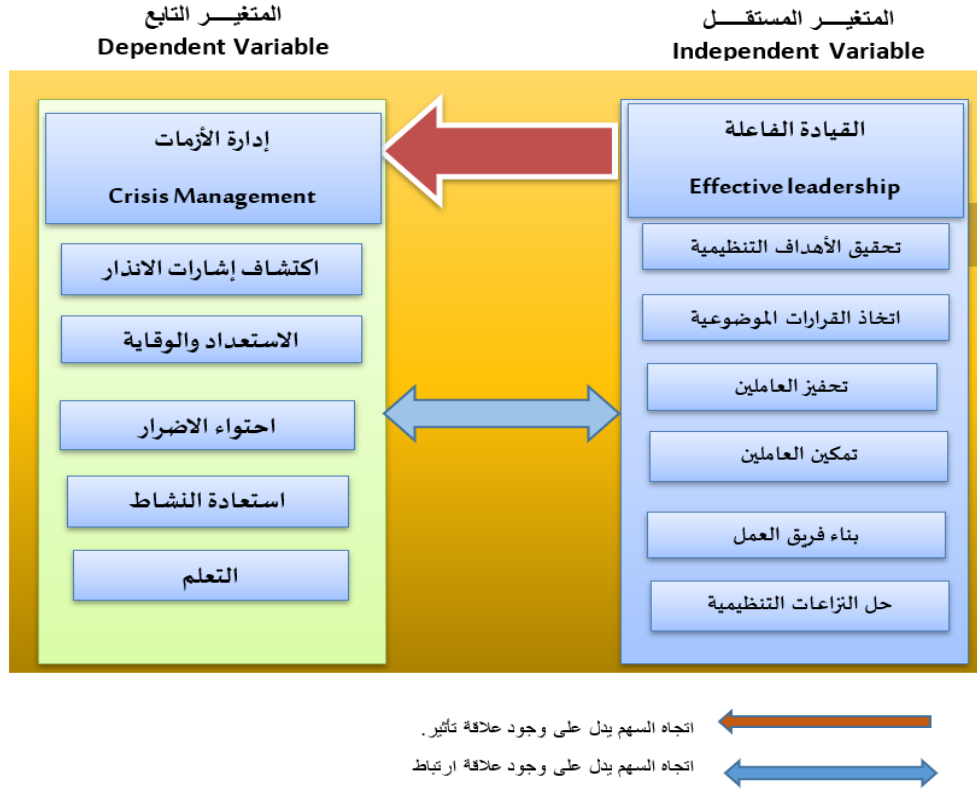


الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير لبناء فرق العمل في إدارة الازمات.
الفرضية الفرعية الخامسة: هناك تأثير لتمكين العاملين في إدارة الازمات.
الفرضية الفرعية السادسة: هناك تأثير لحل النزاعات التنظيمية في إدارة الازمات.
خامسا: منهج الدراسة:

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

سادسا: 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 ، حل النزاعات التنظيمية) على المقياس المقترح من دراسة (Kane and Ahmed,2012) ودراسة (Redick ,Reyne , Schaffer , Toomy2014)، والذي استخدمته دراسة (هالة، ٢٠١٥) ، كم اعتم الباحث في قياس المتغير التابع ادارة الازمات والمكون من ٥ أبعاد (اكتشاف إشارات الإنذار ، الاستعداد والوقاية ، احتواء الاضرار ، استعادة النشاط ، التعلم) على المقياس المقترح من دراسة (Pearson and Mitroff , 1993) واستخدمها (شاكر ومحبي ، ٢٠٠٧) وقد تم اعتماد هذه الابعاد لأنها في رأي الباحث تكون نظاما متكامل. ويصور الشكل رقم (١) مخطط الدراسة المقترح، الذي يوضح المتغيرات والأبعاد الرئيسة المعتمدة فيها:



(المصدر من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة)

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

١-مجتمع الدراسة:

تمثل القيادات الإدارية العليا والوسطى في اقسام ومراكز دائرة صحة النجف الاشرف مجتمع الدراسة. إذ يبلغ مجتمع الدراسة من المدراء العامين والمدراء ورؤساء الاقسام القياديين في دائرة صحة النجف الاشرف (١٥٠) مختص في المستشفيات والفروع والمراكز 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 وعينتها بمهارة عالية الدقة لغرض الحصول على المعلومات والبيانات المطلوب تضمينها في الدراسة والتي يركن 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 متمثلا بمؤسساته الصحية البالغة (٩) مستشفيات و(٢٠) مركز ومستوصف صحي.

ثامنا: التعريفات الإجرائية:

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

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

المتغير	التعريف
القيادة الفاعلة Active leadership	هي نسبة قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين والافراد العاملين لديه وتحفيزهم لتحقيق اهداف المنظمة
تحقيق الأهداف التنظيمية Achieving organizational goals	هي حالة مستقبلية مرغوبة تسعى المنظمة الى تكثيف جهودها للوصول اليها وتحقيقها
اتخاذ القرارات الموضوعية Make objective decisions	هي القرارات التي تتخذ بعيدا عن التحيز وتتضمن نظرة تحليلية للمؤيدين والمعارضين للقرار وتلخيص العوامل الحاسمة في القرار وافترض التفكير بعكس اتجاه التفكير واستخدام تسجيل النقاط للبدائل المتوفرة اتخاذ القرارات الإيجابية.
تحفيز العاملين	هي العملية التي تقوم بها المنظمة للتأثير في المرؤوسين لزيادة الحماس ومستوى



من الطاقة والالتزام ومقدار من الإبداع لديهم وبالتالي المنظمة ككل على أساس يومي.	:motivate employees
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 أقسام أصغر مع إشراف أقل من الإدارة العليا.	تمكين العاملين Empowering workers
هو عملية تحويل مجموعة من الموظفين الى فرق متماسك للعمل معا لتلبية احتياجات أصحاب المصالح من خلال تحقيق اهداف الفريق	بناء فريق العمل Team building
هي عملية الحد من الجوانب السلبية للنزاع مع زيادة الجوانب الإيجابية له وهي قدرة القائد الفعال على اكتشاف مصادر النزاع وتحليلها ومواجهتها واختيار الاستراتيجية المناسبة لمعالجتها والتقليل من مخاطرها.	حل النزاعات التنظيمية Regulatory Dispute Resolution
هي استراتيجية استباقية تضعها المنظمة لمواجهة الازمات الطارئة والمفاجئة وفقا لخطط مدروسة يقوم بتطبيقها افراد ذو مؤهلات ادارية خاصة مهنيين ومدرسين لمواجهة الازمة وأداء واجبهم (على اتم وجه) الذي يجنب أو يقلل من الأضرار التي يمكن أن تصيب الأفراد من جراء الأزمة، وكذلك يحد من الآثار المدمرة التي يمكن أن تلحق بالمنظمة الإدارية.	إدارة الازمات Crisis Management
هي نوع من المعلومات (النوعية أو الكمية) التي تشير إلى الانحراف عن الوضع الطبيعي. أنها رسائل أو أجزاء من المعلومات حول الانحرافات.	اكتشاف إشارات الإنذار detect alarm signals
تعبّر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الازمة بعد التأكد من وقوعها وذلك سعيا لتقليل اضرارها قدر الإمكان، مع استمرار الإدارة لبذل جهودها لتجنب وقوعها.	الاستعداد والوقاية Prepare and prevent
يشير الى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الازمات، وذلك عن طريق استخدام الموارد المتوفرة لديها وبأقل الأضرار وتكون الازمة في هذه	احتواء الاضرار :Damage containment



المرحلة في ذروتها.	
هي المرحلة التي تبدأ فيها الازمة بالانحسار التدريجي وتكون الإدارة قد عرفت أبعاد الازمة واسبابها مما يمكنها من تقديم بعض الحلول والمعالجات الوقائية بحيث تبدأ باستعادة توازنها وعودتها الى الحالة التي كانت عليها قبل حدوث الازمة.	استعادة النشاط Recovery
هي مرحلة ما بعد الازمة وانتهائها وفيها تقوم الإدارة بتقويم الخطط والأساليب التي استخدمتها لإدارة الازمة بهدف استخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات لمواجهة الازمات 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 الأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطور المجتمع في البراعة التنظيمية بأمانة عمان الكبرى عند مستوى دلالة (٠.٠٥). ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة الخادمة (التمكين، التصرف بأخلاق، الالتزام بتطور المجتمع) في براعة الاستغلال بأمانة عمان الكبرى عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
- دراسة (Hatane , Hotlan, Stefanie, 2017) بعنوان

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

بحثت هذه الدراسة تأثير القيادة والابتكار في استراتيجيات التمايز وأداء الشركة للفنادق في سروابايا في إندونيسيا، وشرحت الدراسة أساليب البحث الكمية والبيانات التي تم جمعها من خلال توزيع الاستبانة على المستجيبين اللذين 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 والتميز كمتغير متداخل، بينما لا تؤثر القيادة في استراتيجية التمييز المباشر ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الابتكار.

■ دراسة (سمير، وعدنان، ٢٠٢٠)

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

■ دراسة (Lusia , 2013) بعنوان

"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 أخذه 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 ويتوقعون نتائج جيدة في تحقيق الهدف الذي يفكرون فيه. تقنية كمية تستخدم لتحليل هذه الدراسة. شارك ١٣٠ مشاركاً في هذه الدراسة. طور الباحث ثلاث فرضيات بحثية رئيسية. كشفت النتائج أن أعلى قيمة بين جميع أنماط القيادة كانت القيادة التحويلية. سيوفر حجم عينة أكبر بما في ذلك جميع السباقات الرئيسية في كردستان الدعم لمزيد من الدراسات.

-التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عددا من الدراسات العربية والأجنبية والتي بدا من خلالها أنها متنوعة في جوانب تناولها الموضوع القيادة، وموضوع ادارة الازمات، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى الآتي:

١: دراسات تتعلق بالقيادة ومما لاحظها الباحث أن معظم تلك الدراسات تركز على نوعية النمط الممارس داخل المنظمة سواء أكانت تربوية تعليمية أو اقتصادية تجارية، عامة كانت أو خاصة وأن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط ممارسة وأثرا 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 الانتاجية أو غيرهما.

مفهوم القيادة النشطة:

يرى كثير من علماء الإدارة أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة فبدون القيادة الحكيمة لا تستقيم أمور المنظمة ولا تستطيع أن تحقق أهدافها المنشودة، والقيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي فرد أن يكون قائدا بمفرده، لذا لا بد من وجود عدد من العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق القيادة الفاعلة؛ فلا بد من وجود قائد تتحدد 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 قادرا 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

يذكر (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 مع هذه الأزمة ترسي قيماً 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 إفلاساً، 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، تطلبت 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 العصيان.

ووضح (Hasan& Rjoub,2017:112) انه يمكن ملاحظة الفرق بين القيادة من خلال الاختلاف بين المنظمات فعندما تنتقل 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 تضائل الأخلاق والدوافع (وضع المنظمة والقادة في ورطة، والإعاقة في جمع المعلومات الصحيحة والكاملة، ووجود مشاكل الاتصال وتباين 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. وعالية فقد أعتمد الباحث على الابعاد التي حددتها كل من دراسة (Kane and Ahmed,2012) ودراسة (Toomy2014، Schaffer،Reyne ،Redick)، والذي استخدمته دراسة (هالة، ٢٠١٥) والتي 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 اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان 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 يركزان على جوانب مختلفة من الازمات وإدارة الازمات 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 والعلائقية 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، مستمداً 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 ثلاث 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 أن 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 ثلاث 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 سنوياً على الأقل.

(٢) لديها فريق مخصص لإدارة الأزمات.

(٣) السلوك تمارين لاختبار الخطط والفرق سنوياً على الأقل.

(٤) الصياغة المسبقة لبعض رسائل الأزمات.

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



الاستجابة للأزمة هي ما تفعله الإدارة وتقول له بعد حدوث الأزمة. تلعب العلاقات العامة دورًا حاسمًا في الاستجابة للأزمة من خلال المساعدة في تطوير الرسائل التي يتم إرسالها إلى مختلف الجماهير. سوف يعتمد الباحث في قياس إدارة الأزمة على مقياس (Pearson and Mitroff, 1993) والوارد في دراسة (عاصم ومأمون ٢٠٠٠) والمكون من خمس مراحل لإدارة الأزمات وهي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط، والتعلم. وقد تم اعتماد هذه المراحل لأنها في رأي الباحثين تكون نظامًا متكاملًا، لأنه 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 وعينتها بمهارة عالية الدقة لغرض الحصول على المعلومات والبيانات المطلوب تضمينها في الدراسة والتي يركن لها الباحث ويستند عليها في مناقشة فرضيات الدراسة للوصول الى نتائج دقيقة ومعبرة عن المفاهيم التي استند لها الباحث في صياغته لأهداف الدراسة.

شملت الدراسة مجتمع دائرة الصحة متمثلاً بمؤسساته الصحية البالغة (٩) مستشفيات و(٢٠) مركز ومستوصف 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 المجتبي الصحي
- ٥- م. الفرات الاوسط للاورام



ب- قطاع النجف الجنوبي

١. م. ١٥ 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. المتنبي الصحي
٢. م. الشهيد حسين ناجي الصحي
٣. م. الكوثر الصحي
٤. م. كنزة النموذجي الصحي
٥. م. الكوفة العلوية للرعاية الصحية

د- قطاع المناذرة

م. صحي النعمان

هـ- 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 استبانة وتم استرجاع ١١٢ استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وبهذا تكون نسبة الاسترجاع ٧٤.٧٪.

اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم حساب قيم التقلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة لبيان طبيعة توزيع البيانات وكما مبين في الجدول (٢٦) ، من خلال الجدول (٢٥) والمدرجات التكرارية يتبين بان متغيرات الدراسة توزعت توزيعا اعتداليا وان كافة القيم واقعة ضمن المعيار المسموح به ولم تتجاوز المحك المعياري.

جدول (٢٦) قيم الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة

المتغير	الالتواء	التقلطح
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 للاتفاق على الفقرة لتكون صالحة. -ثبات المقياس

جدول (٢٥) معامل الفا كرونباخ لعبارات الاستبيان

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة وباستعمال برنامج SPSS
 يبين الجدول (٢٥) نتائج اختبار الثبات أن قيم الفأكرنباخ لجميع الابعاد اعلى من ٠.٧ 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 احصائيا عندما تكون هذه القيم مساوية او أكبر من 0.70، في البحوث الادارية (الجلبي، ٢٠٠٧: ١٢٢).

وصف وتحليل متغيرات الدراسة

أ-العامل المستقل:

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

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

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على اجوبة المبحوثين والتحليل الاحصائي

يبين الجدول (٢٨) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و مستوى الموافقة على ابعاد المتغير المستقل (القيادة الفاعلة) ، ويتضح ما يلي:

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

ب-العامل التابع

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

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
أكتشاف اشارات الإنذار	4.20	0.40	أُتفق بشدة
الاستعداد والوقاية	4.20	0.35	أُتفق بشدة

أحتواء الاضرار	4.16	0.35	أُتفق
استعادة النشاط	4.14	0.36	أُتفق
التعلم	4.16	0.37	أُتفق

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)، ويتضح 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 البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفق بشدة) على اتفاق عال جدا من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعد.

٢- حصل بُعد الاستعداد والوقاية على متوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري (0.35) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفق بشدة) على اتفاق عال جدا من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعد.

٣- حصل بُعد احتواء الاضرار على متوسط حسابي بلغ (4.16) وانحراف معياري (0.35) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفق بشدة) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعد.

٤- حصل بُعد استعادة النشاط على متوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.36) مما يشير الى انسجام الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويدل مستوى الموافقة (اتفق بشدة) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعد.



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 (اتفق بشدة) على اتفاق عال من قبل افراد عينة البحث على مفاهيم الفقرات لهذا البعد.

علاقات 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 الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الاولى : هناك علاقة ارتباط بين تحقيق الاهداف التنظيمية وإدارة الازمات.
علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تنطوي 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 لأخذ 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 ضوءها تم صياغة التوصيات المناسبة لهذه الدراسة.

الاستنتاجات:

أولاً: الاستنتاجات الميدانية

١- بينت نتائج التحليل الاحصائي باختبار جودة المقياس 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 حقق مستوى توافر في دائرة صحة النجف الاشرف وهذا يبين ان دائرة الصحة تهتم بالفاعلية في القيادة

٣- ان ابعاد متغير إدارة الازمات حقق مستوى متباين 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 مع إدارة الازمات وبقيمة ارتباط عالية.

٦- ان بعد تحقيق الأهداف التنظيمية اظهر علاقة ارتباط إيجابية مع إدارة الازمات وبقيمة ارتباط متوسطة.

٧- ان بعد اتخاذ القرارات الموضوعية اظهر علاقة ارتباط إيجابية 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 وبقية ارتباط متوسطة وهي دالة معنوية.
- ١٠- ان بعد تمكين العاملين اظهر علاقة ارتباط معنوية إيجابية مع الإدارة الازمات وبقية ارتباط متوسطة.
- ١١- اظهر بعد حل النزاعات التنظيمية علاقة ارتباط إيجابية معنوية مع إدارة الازمات وبقية ارتباط عالية.
- ثانيا: الاستنتاجات النظرية:
- ١- تعمل المنظمة على تحقيق الأهداف الموضوعية للعاملين التي ترتبط ارتباطا إيجابيا في عملية إدارة الازمات.
- ٢- تتخذ المنظمة قرارات موضوعية واستراتيجية استباقية في الاستعداد للازمات.
- ٣- عدم الاستعداد يؤدي في بعض الأحيان الى حدوث تخط في خدمة المراجعين اثناء وقوع الازمات
- ٤- تسعى الإدارة العليا في المنظمة الى تقديم خدمات متميزة للأفراد العاملين لديها من اجل تحفيزهم ألا انها لا تمتلك المخزون المالي الكافي.
- ٥- يعمل المدراء والمرؤوسين على الإحاطة في جوانب الازمة لكن عدم معرفتهم في كيفية التعامل معها يحول دون ذلك.
- ٦- قلة إقامة الندوات الفكرية التثقيفية يؤدي الى ضعف التوعية الفكرية والعملية اثناء وقوع طارئ يؤدي بدوره الى العشوائية.
- ٧- التفاني وتشجيع العاملين على تقديم الأفضل للمراجعين دون حصولهم على مكافأة مادية يؤدي في نهاية المطاف الى التراخي الوظيفي او الخمول.

- ٨- ضعف الاتصال بالمنظمات المشابهة او العالمية في الأيام الطبيعية يؤدي الى غياب الكثير من المعلومات الحديثة وبالتالي يكون هناك تفاقم للازمة
 - ٩- ان قلة التخصيصات المالية وعدم وجود مخزون مالي يؤدي الى عدم قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات
 - ١٠- تعمل المنظمة على تقديم الخدمات مجاناً في حالة الازمة وذلك لتعزيز الثقة لدى مراجعيها 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 والاخذ بما تراه مناسباً.
 - ١٣- عدم استقلالية المنظمة عن الجهات الحكومية وغيرها يؤثر عليها سلباً في عملية اتخاذ القرار المستقل.
 - ١٤- تتخذ دائرة صحة النجف الاشرف قرارات لا تتعارض مع الضوابط والتعليمات القانونية وتعمل على الإحاطة بأخر المستجدات.
 - ١٥- تسعى المنظمة لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية ومعرفة متغيراتها لتكون جاهزة في ظرف الطارئ.
 - ١٦- تقوم المنظمة بتشكيل فرق عمل ميدانية مختلفة في شتى مجالات أنشطتها المختلفة.
- التوصيات والمقترحات:
- أولاً: التوصيات:
- ١- الحاجة لإنشاء قاعدة الكترونية مختصة بجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية (العالمية) لاطلاع على آخر المستجدات
 - ٢- تحتاج دائرة صحة النجف الاشرف لان تكون مستقلة عن مختلف الجوانب السياسية وغيرها كونها تخدم وبشكل كبير جميع شرائح المجتمع باختلاف انتماءاتهم

- ٣- إقامة المؤتمرات والندوات التثقيفية والتوعوية لزيادة الوعي بين الافراد العاملين وتأهيلهم لمواجهة الازمات.
- ٤- التقليل من استخدام العمل الورقي والاتجاه نحو العمل الالكتروني من شأنه ان يساهم في الغاء الروتين ويوفر الجهد والوقت.
- ٥- تشجيع القادة والمرؤوسين على دراسة علم الإدارة ومعرفة الجوانب العلمية وان كان على شكل لقاءات او دورات مع متخصصين في هذا المجال.
- ٦- يجب توفير مخزون مالي يكون استخدامه في حالة حدوث أزمات فقط وفقط من شأنه يساهم في معالجة المشاكل وإيجاد حلول مباشرة دون الحاجة الى انتظار موازنة المنظمة
- ٧- إقامة تدريبات كأن تكون شهرية تمارس فيها إجراءات الاستعداد لحدوث الازمة يكون جميع الافراد العاملين مشتركين فيها وكلا حسب موقعه ودوره في حال حدوث ازمة مستقبلية لمنع الازباك
- ٨- تفعيل مبدأ تخصيص العمل في جوانب ومفاصل المنظمة الحساسة التي تكون في المواجهة والتصدي
- ٩- على القيادة في دائرة صحة النجف الاشراف ان تمنع الافراد 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 اجل تحفيز الافراد العاملين على انجاز الاعمال المناطة بهم بصورة جيدة.
- ١٢- تحقيق رضا الموظفين من خلال توفير الأمور اللوجستية المختلفة بما يتناسب مع طبيعة عملهم (توفير 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 نذب 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: المقترحات المستقبلية:

اعتمادا على ما اوجدته الدراسة من نتائج فأنها في الوقت نفسه حددت جانبين من المقترحات والتي من شأنها ان تساهم في تحسين وتطوير عمل دائرة صحة النجف الاشرف مستقبلا وجعلها في خانة العمل المتقدم والسباق في مواجهة الازمات المستقبلية وفي ادناه جانبين مقترحين لهذا:

الجانب الأول: افتتاح قسم بكالوريوس او دراسة ماجستير تعنى في إدارة الازمات كون الازمات لا تنتهي ومن شأن المتخصص في إدارة الازمات ان يوفر المعلومات الكاملة في هذا المجال ويكون ملما 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 موظفا في دائرة الصحة والسماح له بدراسة الماجستير في هذا التخصص.