

متطلبات إدارة الأزمات واساليب حلها في المنظمات دراسة استطلاعية لآراء العاملين في مديرية صحة نينوى

د. يونس احمد خليل* د. ليلى جارا الله خليل**

أ. احمد غازي طاهر***

المستخلص

تعتبر الازمة واحدة من المؤثرات على المنظمة واعضاءها وهي ذات تأثير مباشر على الجوانب الاشد حيوية للمنظمة فتكون سببا في ازدهارها ويمتد تعاملها وتأثيرها الى المجتمع وكما للأزمة جذور للفشل لها بذور للنجاح وان العثور على بذور النجاح المحتملة ورعايتها وحصدتها امر حيوي لها.

حيث ان للأزمة اثر كبير في اكتشاف المعرفة بالمتغيرات البيئية المتعددة الداخلية والخارجية التي القت بظلالها وتقلها على منظماتنا وقيادتها الادارية التي تكون بحاجة الى قاعدة معلومات لاختزال الزمن باتجاه السيطرة والاحتكار لسوق المنافسة لرسم خارطة الاعمال لمؤازرة الفكر الاستراتيجي لمتخذ القرار الاداري وبناء رؤية مستقبلية لمعالجة الازمة وبالتالي تكون انطلاقة لبناء قرار اداري سليم وادارته وفق نظام معلوماتي متطور يمكن المنظمة من تقليص المسافات ورسم مفردات التفكير بحسابات الارقام المبنية على التحليل والمنطق وبالتالي توفير المعلومات المناسبة بالوقت المناسب عن طريق انظمة معلومات الذكاء الاصطناعي لمواجهة الازمة بالالكترونيات اتخاذ القرار وتوفير المعلومات المناسبة لمعالجة وادارة الازمات وفق الاساليب العلمية الحديثة المرتبطة بالاطار الالكتروني.

Crisis management requirements and methods of resolving them in organizations

* مدرس / قسم ادارة التسويق
** استاذ مساعد / قسم ادارة التسويق
*** مدرس / قسم ادارة التسويق

An exploratory study of the opinions of workers in the Nineveh Health Directorate

Abstract

The crisis is one of the influences on an organization and its members. It has a direct impact on the most vital aspects of the organization, which is a cause of prosperity and extends its treatment and impact on society and the crisis as the root causes of failure have seeds of success and finding the seeds of potential success and care and harvest is vital to them.

The crisis has a great impact on the discovery of knowledge of the various internal and external environmental variables that have cast their shadow over our organizations and their administrative leadership, which need an information base to reduce time towards control and monopolization of the competition market to map the business to support the strategic thinking of the administrative decision maker. As a starting point, it is necessary to build a sound administrative decision and its management in accordance with an advanced information system that enables the organization to reduce the distances and draw the vocabulary of thinking in number-calculations based on analysis and logic and thus provide the appropriate information with For the right time through artificial intelligence information systems to confront the crisis decision-making electronics and provide appropriate information to address and manage crises according to the modern scientific methods associated with the electronic framework

المقدمة

تتجه المنظمات المعاصرة في ظل سياسة البقاء والمنافسة الى ادراك مفهوم الازمة والتعامل معها سواء كان على مستوى صناعة الازمة او ادارتها على الرغم من ان هناك خلط واضح لدى بعض متخذي القرار الاداري والناج عن سوء الفهم او المعرفة للفصل بين مفهومي ادارة الازمات والادارة بالأزمات والتي يتناولها مفتعل الازمة او ادارة مكان حدوث الازمة. حيث تشير الازمة هنا على اعتبارها ظاهرة ادارية غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا وصريح لبقاء المنظمة واستمرارها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبه تؤثر سلبا على كفاءة وفعالية متخذ القرار ولا تستطيع المنظمة تحملها لفترات طويلة.

المبحث الاول

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

يهتم هذا البحث بالتعرف على واقع إدارة الأزمات في مديرية صحة نينوى، ويأتي هذا البحث في ضوء ما يتم التعرض له يوميا من ازمات متنوعة في مجالات الحياة، وقد لوحظ أن المجال الصحي اكثر تأثرا بالأزمات وما يترتب على هذه الأزمات من آثار على المواطنين والموظفين، وتتبع اهميته ايضا من كون هذه المؤسسة تهتم بصحة الإنسان ورعايته، وتجري معالجة مشكلة هذا البحث وتناولها من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما هو واقع السلوك الإداري في مديرية صحة نينوى نحو الأزمات؟

السؤال الثاني: ما هي استعدادات مديرية صحة نينوى نحو الأزمات قبل وقوعها واثناء وقوعها وبعد وقوعها؟

ثانيا أهمية البحث

ثانيا تكمن أهمية البحث، في كونه يدرس واقع إدارة الأزمات، وبالتحديد واقع إدارة الأزمات في مديرية صحة نينوى في الوقت الذي تتلاحق فيها الأزمات التي تتعرض لها، وهذا البحث يسعى إلى معرفة أهم العوامل التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات، وكذلك معرفة مدى الاستعدادات اللازمة للتعاطي مع الأزمات في حال حدوثها، وكيفية التفادي هذه الازمات قبل وقوعها وكيفية الخروج منها بعد وقوعها.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يأتي:

1. التعرف على الازمات من حيث المفهوم والمراحل واساليب الحل وكيفية التعامل معها
2. وصف بعد البحث وتشخيصه
3. التعرف على الاستعدادات في مديرية صحة نينوى نحو الأزمات قبل وقوعها وفي أثناء وقوعها وبعد وقوعها
4. تقديم مجموعة من المقترحات اعتمادا على نتائج التحليل والاستنتاجات التي توصل اليها

رابعاً. فرضية البحث

يوجد اختلاف في اجابات الافراد المبحوثين حول بعد البحث

خامساً. منهج البحث وتقاناته وعينته

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً رئيساً له وذلك لملاءمته في وصف بعدي البحث، وانطلاقاً من ذلك اعتمد على تقانات هذا المنهج في الحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، من خلال الكتب والرسائل والاطاريح والبحوث لبعض الباحثين وكذلك من خلال الشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت)، كما تم الاعتماد على استمارة الاستبانة باعتبارها اداة رئيسة لجمع البيانات

وقد تم وضع مؤشراتنا بالاستفادة من دراسات وبحوث الجانب النظري لبحثنا الحالي، اذ تم توزيع (25) استمارة وقد استردت جميعها، وتضمنت جانبين:
الأول: أختص بالحصول على البيانات التي تصف خصائص المستبينة آراؤهم من أفراد العينة العشوائية للبحث والذين سيتم وصفهم اعتماداً عليها لاحقاً.
الثاني: أختص بالحصول على البيانات المناسبة لإنجاز البحث، وتضمن (25) مؤشر، يغطي بعدي البحث.

أما فيما يتعلق بتقانات التحليل: فقد تم اعتماد برنامج النظام الجاهز (SPSS-24) والذي بواسطته تم استخراج التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات قدر تعلقها بكل مؤشر من المؤشرات التي وردت بالاستبانة، وكذلك بعض الاختبارات التي اختارها الباحثان بوصفها من الاختبارات المناسبة في دراسة العلاقات بين بعدي البحث.

سادساً. حدود البحث

- 1. الحدود المكانية:** اختيرت مديرية صحة نينوى بوصفها مجتمعاً لبحثه أو ما يسمى بحدوده المكانية.
- 2. الحدود الزمانية:** حددت فترة البحث بالمدة الزمنية بين 2018/12/25 و 2019/3/1، وذلك لكونها المدة التي أنجز فيها هذا البحث بدءاً من الشروع بمهام تحصيل البيانات من المجتمع المبحوث وانتهاء بإنجاز البحث وطباعته.

المبحث الثاني

ادارة الازمات

اولاً: المفهوم

للأزمات بكل أنواعها دور في تاريخ الشعوب والمجتمعات سواء على صعيد الهدم أو البناء، وقراءة متأنية لدور الأزمة بشكل عام يفضي بنا إلى تلمس خيط يقودنا إلى حقيقة مفادها ان المجتمعات التي اعتمد الهرم القيادي فيها على فرق خاصة وكفوة في التعامل مع الأزمات كانت أصلب عودا وأكثر على المطاوعة والاستمرار من قريناتها التي انتهجت أسلوبا مغايرا تمثل بالتصدي المرتجل والتعامل بطرق غير مدروسة سلفا مع بؤر الصراع والتوتر، ما أدى بالتالي إلى ضعفها وتفككها، فالأزمات ظاهرة ترافق سائر الأمم والشعوب في جميع مراحل النشوء والارتقاء والانحدار، وفي الأحداث التاريخية الكبرى نجد انه بين كل مرحلة ومرحلة جديدة ثمة أزمة تحرك الأذهان وتشعل الصراع وتحفز الإبداع وتطرق فضاءات بكر تمهد السبيل إلى مرحلة جديدة، غالبا ما تستبطن بوادر أزمة أخرى وتغييرا مقبلا آخر، وكان لنمو واتساع، المجتمعات ونضوب الموارد المتنوعة وشدة المنافسة السياسية والاقتصادية الكلمة الفصل في طول حياة الأزمات إلى حد أصبح تاريخ القرن السابق على سبيل المثال يشكل سلسلة من إزمات تتخللها مراحل قصيرة من الحلول المؤقتة، ومن هنا فقد نشأت أفكار جدية من أجل دراسة وتحليل الأزمة ومحاولة الخروج منها بأقل الخسائر وتأخير الأزمة اللاحقة إن تعذر تعطيها، وعرف العديد من الباحثين والكتاب الازمات(سلمان،2016، 34)، اذ يرى (Andersen,2007,17) الأزمة الإدارية إنما هي مشكلة غير متوقعة قد تؤدي إلى كارثة إن لم يجر حلها بصورة سريعة، اما (اللوزي) عرفها بأنها

كل موقف أو حدث يؤدي إلى أحداث تغيرات ايجابية وجادة في النتائج وهي حدث أو تراكم لمجموعة من، أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أجزء منه وهي من الناحية العملية انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثر الكيان وتحوله، بينما اشار (نعيم الظاهر) الى انها خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله كما يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام. وهي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث أحداث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه، في حين اشار ((Slawinski,2005,9 الى ان الازمة تضم صفتين أساسيتين هما:

أ. **التهديد:** حيث يشعر الأطراف فيها بأنهم لن يستطيعوا الحصول أو المحافظة على القيم والموارد أو الأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لهم.

ب. **ضغط الوقت:** إدراك الأطراف المشاركة فيها لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر ويتأثر إدراك المدير للوقت المتاح للتعامل مع الأزمة بعوامل مثل: تعقد المشكلة، مستوى الاجتهاد، والضغط النفسي، إذا كلما زاد تعقد المشكلة زاد إحساس المدير بالضغط النفسي وزاد شعوره بضغط الوقت وكلما قل ذلك من درجة استجابته للأزمة اما [قاموس](#) (رندام) فيعرف الأزمة بأنها ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير.

والأزمة مصطلح قديم ترجع أصوله التاريخية إلى الطب الإغريقي وتعني نقطة تحول بمعنى أنها لحظة قرار حاسمة في حياة المريض. وهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان، لذلك فقد شاع استخدام هذا المصطلح في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، وتم اقتباسه في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة، وبحلول القرن التاسع عشر تواتر استخدامه للدلالة على ظهور مشكلات خطيرة أولحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية. ولقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تنطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ. يعرف ((Bieber) الأزمة بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها (عبدالله، 2000، 22)

ثانياً: السمات الرئيسية المميزة للازمات

أشار (Steve Albert) الى عدة سمات تميز الأزمة وهي: (محمد، 2006، 30) (عليوه، 2002، 10)

1. **المفاجأة:** وتعني أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار، أوقرع للأجلاس بل بشكل مفاجئ.
2. **نقص المعلومات:** وتعني عدم توفر معلومات عن المتسبب بهذه الأزمة، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات، خصوصاً إذا كانت تحدث لأول مرة.
3. **تصاعد الأحداث:** عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق على أصحاب القرار.
4. **فقدان السيطرة:** جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور.
5. **حالة الذعر:** تسبب الأزمة حالة من الذعر فيعتمد صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه.
6. **غياب الحل الجذري:** الأزمات لا تعطي مهلة أوفرصة لصاحب القرار حتى يصل إلى حل متأن، بل بسرعة لا بد من الاختيار بين عدد محدود من الحلول واختيار أقلها ضرراً.

ثالثاً: خصائص الازمات

هنالك عدة خصائص للازمات هي: (الاعرجي واخرون، 2000، 43) (سعود، 2007، 19)

1. تمثل الأزمة نقطة تحول جوهر ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
2. تتطلب قرارات مصيرية لمواجهة أولحسمها
3. تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجآت.
4. تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسة للمنظمة
5. تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل، وقد يفقد أحد أطراف الأزمة أو بعضهم السيطرة على مجرياتها
6. تتطلب الأزمة معالجة خاصة، وإمكانيات ضخمة.

رابعاً: مراحل الازمات

يعتبر تحديد مراحل الأزمة عنصراً أساسياً وضرورة أكيدة لفهم مسارها وتحديد أبعادها بشكل دقيق. وقد تعددت تقسيمات الباحثين لمراحل الأزمة نظراً لاعتمادهم على معايير متنوعة. وعموماً، فإن أغلب الأفكار في هذا المضمار تصب في نفس السياق تقريباً (عودة، 2008، 13)، ويمكن تحديد مراحل الأزمة كما يلي: (سعيد، 2012، 33) Banett (2003,10)

أ- مرحلة ميلاد الأزمة

يطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم ينذر بخطر غير محدد المعالم. ويعود هذا الأمر أساساً إلى غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، تطوراتها أو المجالات التي سوف تخضع لها أو تمسها. تحتاج مرحلة ميلاد الأزمة من صاحب القرار لتوفر متطلبات أساسية لمواجهتها والقضاء عليها قبل أن تنمو بشكل أكبر. ولعل من أبر هذه المتطلبات قوة وحسن إدراك متخذ القرار وخبرته في إفقاد الأزمة لمرتكزات النمو ومن ثم القضاء عليها في هذه المرحلة أو إيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام (coombs 2004,8)

ب- مرحلة نمو الأزمة

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في المرحلة الأولى (ميلاد الأزمة) حيث تتطور من خلال المحفزات الذاتية والخارجية التي استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظراً للضغوط المباشرة التي تسببها.

ت- مرحلة نضج الأزمة

تعتبر من أخطر مراحل الأزمة، إذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط أو ما تنسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق. فعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة، فإن الأزمة تصل إلى مراحل متقدمة حيث تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع التي تغذي الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها ويكون الصدام في هذه المرحلة محتوماً (Caroline 2003,9).

ث- مرحلة انحسار الأزمة

تبدأ الأزمة بالانحسار والنقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من قوة دفعها ويجعلها تختفي تدريجياً. غير أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه، لذلك ينبغي أن يكون لدى القيادة بعد نظر في مرحلة انحسار الأزمة قصد متابعة الموقف من كافة جوانبه. هذا الأمر يسمح بتجنب ظهور عوامل جديدة تبعث في الأزمة الحيوية وتجعلها قادرة على الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي.

ج- مرحلة تلاشي الأزمة

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وتأثيراتها. وتمثل هذه المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل إليها بعد انحسارها وتقلصها التدريجي.

خامساً: أسباب نشوء الأزمات

تتعدد أسباب نشوء الأزمات وتتنوع، فلكل أزمة ملامحها الخاصة وكذلك أسبابها الخاصة. ولعل دراسة وتحليل كل أزمة على حدة تعتبر الوسيلة الفعالة لتحديد أسبابها المباشرة والغير مباشرة. بيد أن ذلك لا يمنع من محاولة إيجاد مقاربة عامة لأهم الأسباب المولدة للأزمات، (Ezzeldin)، وكالاتي: (سعيد، 2012، 16) (الخضير، 2003، 40)

أ- أسباب مرتبطة بالعنصر البشري

الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري تعني أساساً جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة من الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة مما يجعل بظهور الأزمات وتفاقمها. من بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي: (الخفاجي، 2010، 38)

1. سوء الفهم: الأزمات الناجمة عن سوء الفهم تكون دائماً عنيفة، إلا أن مواجهتها تكون سهلة، وخاصة بعد تأكد سببها، الذي غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

2. عدم استيعاب المعلومات بدقة: حيث يشترط اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة بسبب انفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة.

3. سوء التقدير والتقييم: هومن أكثر أسباب نشوء الأزمات، وخاصة في حالة الاصطدام الناشئ عن الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته. وتزداد التوازنات اختلالاً إذا خادع الطرف الآخر نظيره، فعمد إلى حشد طاقاته والاستعداد الجيد للمواجهة التي يختار توقيتها الملائم ويحقق المفاجأة التي تصل إلى درجة الصدمة، فيفقد الطرف الأول توازنه ويلجأ إلى أساليب ارتجالية عشوائية تتمخض بأزمة.

4. السيطرة على متخذي القرار: وتعني ابتزاز متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سرا لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز. وتعتبر السيطرة على متخذي القرار آلية أساسية لصناعة الأزمة وتستخدمها الكيانات العملاقة في تدمير الكيانات الصغرى والسيطرة عليها.

5. اليأس: هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطراً داهماً على متخذي القرار إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتفاقم الشعور باليأس فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما، وتتطلب مواجهة هذا النوع من الأزمات إشاعة جومن الأمل من خلال تحسين ظروف العمل وتأمينها

6. الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة

7. عدم الثقة وعدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة، مثل سيادة الأنانية والتفكير في النفس فقط، وجود حالة من اليأس والاحساس بعدم جدوى الشكوى، عدم المشاركة الكافية للعاملين في صنع القرارات وعدم الاعتراف بالأخطاء
8. التنافس السلبي والنزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

ب- أسباب إدارية

- تعتبر الأسباب الإدارية من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها. وتعني عموماً مجموعة الأسباب المرتبطة بالإدارة المسؤولة مباشرة عن الأزمة. من بين هذه الأسباب الأكثر شيوعاً: (الأعرجي، 2009، 37)
1. ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات.
 2. تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أواحد احتمال حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء.
 3. الإدارة العشوائية الارتجالية: هذا الأسلوب من الإدارة لا يسبب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهةتها. فالإدارة العشوائية تنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية الاستراتيجية وتشجع الانحراف والتسيب وتجعل من متخذ القرار شخصاً لا يؤمن بالتخطيط وأهميته. كما تساعد على إشاعة الصراع بين مصالح الإدارة ومصالح العاملين
 4. عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء، عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، عدم معرفة العاملين بما هو مطلوب منهم وعدم وضع خطط مناسبة لمواجهة تحديات المستقبل.
 5. القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة.
 6. الخوف الوظيفي داخل المنظمة، مثل ضعف أو غياب التفويض والتزام الصمت داخل المنظمة وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.
 7. ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.

ت- أسباب خارجية عن إرادة المنظمة

- هذه الأسباب لا ترتبط أساساً بالعنصر البشري أو الإداري، بل تأتي عادة من مصادر خارجية مثل: (السيد، 2006، 46) (عودة، 2008، 20)
1. الكوارث الطبيعية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل والبراكين وغيرها من الكوارث التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها، وعادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء المنظمة.
 2. الشائعات: هي من أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، من خلال الشائعات التموينية والعمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد من العمال. هذه الشائعات تسبب مظاهرات عمالية عنيفة تتطلب معالجتها حكمة بالغة تحول.

3. استعراض القوة: تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس رد فعل الكيانات الأكبر حجماً. وبذلك تبدأ عملية استعراض القوة، من دون حساب مسبق للنتائج، فتتولد الأزمات وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

4. تضارب المصالح: يعتبر تضارب المصالح وتباينها من الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية كذلك. فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم من أنها قد تضرر بكلا الطرفين، إلا أن كلا منهما يسعى لأن يكون إضرارها بالآخر أشد.

سادساً: متطلبات إدارة الأزمات

أورد الباحثون في إدارة الأزمات عدة متطلبات منها (Andersen, 2007, 19)، (Slawinsk (2005, 9)

1. التخطيط للأزمات

التخطيط متطلب أساسي مهم في عملية إدارة الأزمات حيث أن أفعالنا ما هي إلا رد فعل وشئنا ما بين رد الفعل العشوائي ورد الفعل المخطط له فمعظم الأزمات تتأزم لأنها أخطاء بشرية وإدارية وقعت بسبب غياب القاعدة التنظيمية للتخطيط فإن لم يكن لدينا خطط لمواجهة الأزمات فإن الأزمات سوف تنتهي نفسها بالطريقة التي نريدها هي لا بالطريقة التي نريدها نحن. من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التدريب على التخطيط للأزمات يُعد من المسلمات الأساسية في المنظمات الناجحة فهو يساهم في منع حدوث الأزمة أو التخفيف من آثارها وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. أيضاً يتبين لنا أن التخطيط يتيح لفريق عمل إدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخطط لها التي قد تصاحب الأزمة.

2. نظام اتصالات داخلي وخارجي

أن أهمية وجود نظام اتصالات داخلي وخارجي فعال يساعد على توافر المعلومات والإنذارات في وقت مبكر حيث أنه قد انتشرت تكنولوجيا نظم المعلومات الجغرافية انتشاراً واسعاً وسريعاً على المستوى العالمي، خاصة في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة السابقة، كإحدى الوسائل الهامة المستخدمة في دعم اتخاذ القرار في المجالات المختلفة. فعلى سبيل المثال يمكن الاستفادة من جميع هذه الجهود والإمكانيات في بناء نظام معلومات متكامل للإنذار المبكر والتنبؤ بمخاطر السيول، حيث تعتبر السيول وما يترتب عنها من أخطار من أهم مشاكل البيئة الطبيعية في الصحارى العربية بصفة خاصة". تعقيباً على المقال نرى أنه في الوقت الذي يتحدث فيه العلماء عن دور نظم المعلومات الجغرافية في التقليل من كوارث السيول عن طريق تنبؤها بأحوال الطقس وبالتالي تفادي الكوارث الطبيعية لدى المنظمات وعن وجود مراكز التنبؤ والإنذار التابعة للمنظمات ووجود نظام الاتصالات السلكية واللاسلكية الواسع النطاق الذي يسمح لجميع المنظمات

بتبادل البيانات والمعلومات من الأرصاد الجوية والذي يضمن التأهب ونشر التوقعات والإنذارات في توقيت مناسب لتفادي الأزمات, في هذا الوقت نفسه تطالعنا صحيفة الوطن في عددها (2019) يوم 10 أبريل 2006 عن وفاة خمسة من المواطنين وعمال في شركة اسمنت تهامة من جراء السيول التي اجتاحت المنطقة وأدت إلى قطع التيار الكهربائي وشبكات الاتصال الهاتفي سواء الثابت أو الجوال وتعطيل أجهزة الصرافة الآلية وانهيار العديد من الطرق وسقوط عدد من أعمدة الكهرباء واجتراف مزارع وأغنام في عدد من القرى والمحافظات مع انها سنوية ولا وجود لعنصر المفاجأة بها إلا إننا لا نحرك ساكناً إلا عند حدوث الأزمة مما يعني غياب تطبيق التخطيط العلمي وغياب إخضاع الأزمة للمنهجية العلمية تماماً. أضف إلى ذلك التجربة اليابانية في النجاح والتغلب على أقسى أنواع الكوارث الطبيعية وهي الزلازل تثبت ونحن نعاني من سيول خطورتها ليست أخطر من الزلازل (سعيد، 20، 2012)

3. التنبؤ الوقائي

يجب تبني التنبؤ الوقائي كمتطلب أساسي في عملية إدارة الأزمات من خلال إدارة سبّاقة وهي الإدارة المعتمدة على الفكر التنبؤي الإنذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، ثبت صحة الفرضية هذه القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الاتجاهات الوقائية أو العلاجية لدى العاملين في تلك المنظمة، وتظهر الحاجة لبلورة وتنفيذ برامج توعوية وقائية وعلاجية وتدريب للعاملين في المصارف في مجال إدارة الأزمات على هذه البرامج. مثال ذلك مشكلة الجراد وأثره التدميري الذي قد يتحول إلى أزمة موسمية. أيضاً أشارا دقامسة والأعرجي أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب عدة عوامل منها: (عودة، 2008، 31) (Banett , 2003,11)

1. إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
2. العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
3. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
4. ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغط.
5. التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.
6. ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين.

سابعاً: اساليب حل الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية: (سعود، 2007، 19)(coombs ,2004,18) (الخفاجي، 2012، 29)

1. الطرق التقليدية

واهم هذه الطرق:

أ- **انكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعقيم اعلامي على الأزمة وانكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على احسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها انكار التعرض للوباء اواي مرض صحي وما إلى ذلك(محمد، 2006، 24)

ب- **كبت الأزمة:** وتعني تأجيل ظهور الأزمة، وهونوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

ت- **اخماد الأزمة:** وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الازموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

ث- **بخس الأزمة:** أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.

ج- **تنفيس الأزمة:** وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

ح- **تفريغ الأزمة:** وحسب هذه الطريقة يتم ايجاد مسارات بديلة ومتعددة امام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل: (سلمان، 2016، 42)(Ezzeldin,2014,13)

1. **مرحلة الصدام:** أومرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

2. **مرحلة وضع البدائل:** وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أوفرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البليارد.

3. **مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أوبديل:** أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لاجبارهم على قبول التفاوض؟،

خ- **عزل قوى الأزمة:** يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

2. الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي: (الخفاجي، 2010، 35) (سعيد، 2012، 22)

أ- **طريقة فرق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل. وهذه الطرق إما أن تكون طرق مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

ب- **طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

ت- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محوراً عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

ث- **طريقة الاحتواء:** أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

ج- **طريقة تصعيد الأزمة:** وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل وتقليل ضغط الأزمة.

ح- **طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:** وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً واجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها، ومهمة المدير هي افقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأرمومية ومن طرقها الشائعة هي: (Ezzeldin, 2014, 15)

1. التحالفات المؤقتة

2. الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

3. تزعم الضغط الأزمومي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

خ- **طريقة تفتيت الأزمات:** وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد اطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات مفتعلة وایجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأرمومية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

د- **طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل:** وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا ممكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة وكالاتي: (Caroline, 2003, 19)

1. ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.
 2. استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة
 3. تصفية العناصر القائمة للأزمة
 4. إيجاد قادة جدد أكثر تفهما
- ذ- **طريقة الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولومؤقتا.
- ر- **احتواء وتحويل مسار الأزمة:** وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة أضرارها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها.

المسببات الخارجية

اما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب التالية: عبدالله، (2000، 17)

- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.
- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.
- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين، أي التفاوض مع استخدام القوة.

المبحث الثالث

وصف متغير البحث وتشخيصه

فيما يأتي وصف لمتغير البحث وتشخيصه على مستوى مدراء دائرة صحة نينوى (أقسام، شعب، وحدات).

اعتبرنا رأي أفراد العينة ضعيفاً إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة يقع دون وزن 50%، ويعد متوسطاً إذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة يقع بين 50% و 75%، ويكون مستوى الاجابة عالياً اذا كان الوزن المطلوب لاستجابات أفراد العينة من 75% فما فوق.

جدول (1)

وصف متغيرات البحث وتشخيصها

ت	السؤال	اتفق		محايد		لا اتفق		الوزن المطلوب ب **	الوسط المرجح *	التقييم
		نعم	لا نعم	نعم	لا نعم	نعم	لا نعم			
1	تعمل المديرية على رصد المؤشرات التي تتعلق بالآزمات المرتقبة	39	23	10	1	0.4	1	92%	2.76	عالي
2	يجري تقسيم مهام إدارة الأزمة بين الموظفين بصورة تنسجم مع تخصصاتهم	40	24	8	0.32	2	0.04	92%	2.76	عالي
3	يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الآزمات عند وقوعها	32	192	15	0.6	3	0.6	86%	2.58	عالي
4	المديرية تسعى إلى تقليل الصراعات بين الموظفين	42	252	7	0.28	1	0.02	94%	2.82	عالي
5	تستخدم المديرية أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة في البيئة المحيطة	45	27	5	0.2	0	2.9	96.6%	2.9	عالي
6	تتجه المديرية نحو مركزية الاتصالات في أثناء وقوع الآزمات	43	258	7	0.28	0	2.86	94%	2.86	عالي
7	عدم إضافة الوقت في إلقاء اللوم (العتاب) على الآخرين	41	246	5	0.2	4	2.08	91.3%	2.74	عالي
8	تضع المديرية مستخلصاً واضحاً بالعبر المستفادة من الآزمة	42	252	7	0.28	1	2.02	94%	2.82	عالي

9	يجري تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة في مواجهة الأزمة	4 6	2.7 6	3	0.1 2	1	2.0 2	2.9	96.6 %	عالي
10	توفر المديرية إجابات دقيقة على استفسارات الجمهور	3 6	2.1 6	9	0.1 8	5	0.1	2.44	81.3 %	عالي
11	تعمل المديرية على إصلاح الصورة الذهنية السلبية للوزارة بعد الأزمة	4 4	2.6 4	4	0.1 6	2	0.0 4	2.84	94.6 %	عالي
12	تعزز المديرية عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة	4 8	2.8 8	1	0.0 4	1	0.0 2	2.94	98%	عالي
13	تقوم المديرية بتحديث خطة إدارة الأزمات	4 5	2.7	5	0.2	0	0	2.9	96.6 %	عالي

* الوسط المرجح = القيم لإجمالي عدد الافراد المبحوثين.

** الوزن المطلوب = (الوسط المرجح / الدرجة القصوى) $\times 100$.

الدرجة القصوى = 3 بمقياس ليكرت (3 اتفق، 2 محايد، 1 لا اتفق).

س1) تعمل المديرية على رصد المؤشرات التي تتعلق بالأزمات المرتقبة، إذ بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.76 – 92%) وعلى التوالي، أي إن هذا الدور عالٍ وهي نتيجة منطقية، لأن أفراد العينة هم من المدراء وعلى تماس مباشر مع المشاكل في المنظمة ويشاركون في اتخاذ القرارات لحلها.

س2) يجري تقسيم مهام إدارة الأزمة بين الموظفين بصورة تنسجم مع تخصصاتهم، إذ بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.76 – 92%) على التوالي، وقد جاء بتقييم عالٍ، وهذه النتيجة تدل على الفهم الكامل لعينة المبحوثين لأهمية تقسيم المهام

س3) يتم تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات عند وقوعها، لقد جاء هذا السؤال بوسط مرجح ووزن مطلوب (2.58 – 86%) على التوالي، أي تقييم عالٍ إذ إن تقييم التدريب يسهم في التأكد من توصيل المعلومات الطبية الدقيقة الى المتدربين كي تكون حلقة عمل الخدمة الطبية المقدمة متكاملة، وكل بحسب اختصاصه مما يزيد من قوة اواصر العلاقة بين الافراد فيما بينهم من جهة والافراد ولإدارة المنظمة من جهة أخرى. استناداً الى حتمية التكامل في العمل الطبي.

س4) بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.82-94%) على التوالي وجاء بتقييم عالٍ، وهذا يدل على إن المديرية تسعى إلى تقليل الصراعات من خلال توفير قاعدة معرفية وخبرة عملية.

س5) تستخدم المديرية أساليب مناسبة لتحديد المخاطر المحتملة في البيئة المحيطة، اذ بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.9 – 96.6%) على التوالي وبتقييم عالٍ، الامر الذي يدل إمكانية تكامل العمل الطبي وتحسين الخدمة المقدمة للمرضى وتطويرها

س6) تتجه المديرية نحو مركزية الاتصالات في أثناء وقوع الأزمات، لقد جاء هذا السؤال بوسط مرجح ووزن مطلوب (2.86 – 94%) على التوالي وبتقييم عالٍ، ويتم هذا من خلال التغذية العكسية خلال وقوع الازمات واثناءها وما بعدها.

س7) عدم إضافة الوقت في إلقاء اللوم (العقاب) على الآخرين ، اذ بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.74 – 91.3%) على التوالي وبتقييم عالٍ، من خلال تنمية مهارات سلوكية معينة، وتحسين العلاقة بين الافراد العاملين والمرضى.

س8) تضع المديرية مستخلصا واضحا بالعبر المستفادة من الازمة، بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.82 – 94%) وبتقييم عالٍ، وهذه النتيجة تدل على ضرورة توفر الخبرات والمهارات المتميزة بالعمل

س9) يجرى تحديد المهام التي تمت بصورة صحيحة في مواجهة الأزمة، بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب لهذا السؤال (2.9 – 96.6%) على التوالي وبتقييم عالٍ، حيث إن تحديد مهام العمل في الجانب الطبي يعتمد على الخبرة العملية أكثر من الخبرة النظرية.

س10) توفر المديرية إجابات دقيقة على استفسارات الجمهور، بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.44 – 81.3%) وعلى التوالي وبتقييم عالٍ، وهذا يدل على أن إدارة المنظمات الصحية المبحوثة تعمل على إعلام الجمهور والاجابة على استفساراتهم.

س11) تعمل المديرية على إصلاح الصورة الذهنية السلبية للمديرية بعد الأزمة، اذ بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب لهذا السؤال (2.84 – 94.6%) على التوالي وبتقييم عالٍ.

س12) تعزز المديرية عمليات التعلم بالتركيز على الاستفادة من تجارب ناجحة بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.94 – 98%) على التوالي وبتقييم عالٍ، وهذا يدل على أن التعلم والتدريب المطبق في المنظمات الصحية المبحوثة يسهم في تحسين نوع الخدمة الصحية المقدمة والتقليل من أخطاء وحوادث المهنة.

س13) تقوم المديرية بتحديث خطة إدارة الأزمات، اذ بلغ الوسط المرجح والوزن المطلوب (2.9 – 96.6%) على التوالي وبتقييم عالٍ، وهذه النتيجة تدل على أن إدارات المنظمات المبحوثة تحرص على تلافي الأخطاء التي حصلت في البرامج السابقة عند اعدادها الخطة

كشفت نتائج الوصف والتشخيص انها واقعية ومنطقية وجاءت بتقييم عالٍ، وذلك لان الاستعدادات للازمات وتلافيها اثارها ومعالجتها حدثت من الكثير من المشاكل التي كانت سوف تقع لولا الاجراءات التي حدثت من توسعها

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

1. يوجد ترابط قوى ما بين الاستعدادات نحو الأزمات في مديرية صحة نينوى في مراحل الأزمات الثلاث (قبل وقوعها، واثناء وقوعها، وبعد وقوعها)
2. ظهرت نتائج التحليل أن استعدادات المديرية نحو الأزمات أثناء وقوعها هي استعدادات متوسطة، وهذا يؤكد أن جهود إدارة الأزمات هي جهود علاجية أكثر من كونها وقائية.
3. تشير نتائج البحث إلى عدم الاهتمام الكافي بالموظفين في مرحلة ما بعد الأزمة وكذلك عدم احترام قدراتهم إنجازاتهم وقد تبين أنه يتم إعطاء الأولوية إلى الانهاء السريع لكل مظاهر الأزمة والرجوع إلى الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن حتى لو كان هذا الرجوع ظاهرياً وقبل التغلب الحقيقي على الأزمة.
4. تشكيل فرق دائمة لإدارة الأزمات في الوزارات وتفعيل الفرق الموجودة، ساعد على التغلب على الازمات بسرعة

المقترحات

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث تشكلت لدينا مجموعة من المقترحات التي نجد من الضروري الأخذ بها في مواجهة الأزمات:

1. استخدام الأسلوب والمنهج العلمي السليم في التعامل مع الأزمات وإدارتها وتحديد أسباب نشوئها بشكل دقيق
2. التعامل مع المعلومات بشكل كبير ومدرّس وتشكيل فريق وخلايا للازمات
3. عدم إنكار الأزمة والتعامل معها بواقعية وتغليب مصلحة المجتمع على المصلحة الفردية والحزبية وعدم التوجه إلى وسائل الإعلام قبل الاتفاق داخل خلية أو فريق الأزمة
4. إجراء عمليات تثقيف للجمهور لجذبهم وتقليل المعارضة لديهم حول الأزمات الحاصلة
5. التعامل مع الأزمات بالحذر الشديد وبذكاء واضح من أجل تقليل وتحجيم

المصادر العربية

1. السيد، سعيد، 2006، استراتيجيات ادارة الازمات والكوارث، دار العلوم للنشر، القاهرة، الطبعة الاولى
2. الاعرجي، سالم، 2009، إدارة الأزمات بين (الوقائية والعلاجية)، دراسة مسحية لعدد من المصارف الأردنية

3. الخضيرى، ماجد، 2003، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مدينة نصر، القاهرة
4. عبيدات، اسعد، 2006، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. سلمان، فاضل، مهوي، رافد، 2016، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
6. الخفاجي، عثمان، 2010، تقانة المعلومات الادارية ودورها في الادارة الفاعلة للازمات التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
7. سعيد، عباس، 2012، دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية ادارة الازمات، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد
8. عودة، رهام، 2008، ادارة الازمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة
9. محمد، علي، عالية، جواد، 2006، اثر إدراك الأزمة التنظيمية في استراتيجية نظم المعلومات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية
10. سعود، محمد، 2007، دور الأجهزة الإعلامية في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير في الإدارة، جامعة نايف
11. لأعرجي، عاصم محمد حسين، ودقاسمة، مأمون أحمد، 2000، إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان.
12. عليوه، السيد، 2002، بحث عن إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية - أساليب وقائية، مصر
13. محمد، عالية جواد، 2006، اثر إدراك الأزمة التنظيمية في استراتيجية نظم المعلومات الإدارية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق
14. عبدالله أحمد، سليمان، 2000، "مقترح تنظيم مركز إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، كلية التجارة، جامعة عين شمس

المصادر الإنجليزية

1. Andersen, A, (2007) Crisis management- easy to do badly, hard to do right; Differing experiences of Wal- Mart, Strategic Direction, Bradford, Vol 23, No1; pp26-27..
 2. Banett, C (2003) Crisis in Organisation Management and Communicating in the Heart of Chaso, cinicnnat: South- Western Publishing Company..
 3. Caroline Sapriel (2003) Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, Journal of Communication Management London, vol7, No 4, pp348-356.
 4. Coombs, W.T. (2004) Impact of past crises on current crisis communication. Journal of Business Communication 41 (3) 265-289.
 5. Ezzeldin, Abdel Moneim Ghanem (2014), Decision Support System in the Crisis Management Unit, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 4, No. 8(1).
- Slawinski, Tonya (2005), A Strengths-Based Approach to Crisis Response, Journal of Workplace Behavioral Health, Vol. 21(2).