



جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الاعمال

إسهام المنظمات الذكية في إدارة الأزمات:

دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المركز الصحي التخصصي
لطب الأسنان /النور في محافظة نينوى

الهام حازم محمد علي الفهادي
سوسن نعمان امين المعاضيدي

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /قسم إدارة الاعمال كجزء من متطلبات نيل
شهادة البكالوريوس في إدارة الاعمال

إشراف

م.م. علي سمير علي الحيالي
استاذ إدارة الاعمال

٢٠٢٢ م

١٤٤٣ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ) (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ) (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ) (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ) (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ) (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ) (بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

إلى اول رجل احبني
اختار لي اسمي
واعطاني اسمه
ليبقى معي حتى موتي
كيف لايهواك عمري وهل بعد الاب نعيما يذكر
(أبي رحمك الله)

إلى أدبي وحلمي
(أمي الغالية أطل الله في عمرها)

إلى اولادي الذين قاسموني وقاسمتهم عمر الطفولة وشراع السنديان
حفظكم الله ورعاكم

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة .. إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
(اساتدي وأصدقائي وزملائي)

إلى كل من علمني وساندي وآزرني

إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثان

المستخلص:

تناولت الدراسة الحالية المنظمات الذكية متغيراً مستقلاً، وإدارة الأزمات متغيراً تابعاً. وكان هدف الدراسة التعرف على دور المنظمات الذكية في إدارة الأزمات، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثتان بتطوير استبانة خاصة بناءً على دراسات حديثة تناولت متغيرات الدراسة، وانطلقت الدراسة من بعدين، بعد نظري يتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة مجتمعة في الدراسات السابقة، وبعد ميداني يتمثل في عدم تطبيق هذه الدراسة في المركز التخصصي لطب الاسنان النور من قبل، وتمثل مجتمع الدراسة بالمركز المتكون من (٩) اقسام طبية وقسم الامور الإدارية ومكتب المدير، وتم اختيار منتسبي المركز عينة للدراسة، وتمثلت وحدة التحليل بالقيادات العليا والوسطى في المركز، وفي ضوء النتائج اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل المركز محل الدراسة بتحديد حالات الاتاكد البيئي المتعلقة بقراراتها تجاه الحالات الطارئة والازمات المحتملة والتواصل مع المختصين لمعالجتها وقيام ادارة المركز محل الدراسة بتوفير الدعم المادي المناسب للفريق المسؤول عن التشخيص لمعالجة الازمات المحتملة ..

الفصل الاول

الفصل الأول

منهجية الدراسة

المقدمة:

سببت التغيرات الحاصلة في البيئة التشغيلية والتكنولوجية، وتغير سلوك المستهلكين، والضغط المالية المستمرة حاجة المنظمات إلى مدخل مهيكّل لإدارة الأزمات التي تواجهها، وتحديد مستوى النتائج المنجزة. وبسبب الأهمية التي تكمن في تحديد المنظمات لنقاط قوتها ونقاط ضعفها، وفرصها المتاحة، والتهديدات التي تواجهها، تطلب الأمر منها أن تقوم بتحسين المستمر في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين. وموضوع إدارة الأزمات هي من المواضيع المهمة والمعاصرة في وقتنا الحالي. إن بروز المنظمة الذكية كمفهوم معاصر والذي أكد على عمليات البحث والتطوير في المنظمات المختلفة أخذ يتدرج من داخل المنظمة ليشمل بعد ذلك تطور المنظمة ككل. وقد ظهر مفهوم المنظمات الذكية كاستجابة للزيادة في الاضطرابات التي تعترى البيئة، فالمنظمة الذكية تتضمن عمليات مسح وتكيف مستمرة مع البيئة أكثر من المسح الذي يتم من خلال التخطيط والمراجعة السنوية، كما تتضمن عملية مستمرة تتضمن جهود القسم الاستراتيجية في المنظمات الهادفة إلى أحداث موائمة ناجحة بين المنظمة والبيئة من خلال تطوير المزايا التنافسية بالاعتماد على مبادئ وخصائص المنظمات الذكية. ولأن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات في ظل البيئة المضطربة يتمثل بسلسلة من الأزمات التي تختلف في طبيعتها وحجمها، فإن ذلك يتطلب من المنظمات اتباع المنهج العلمي لإدارة تلك الأزمات، وذلك من خلال التخطيط لما هو متوقع، وحشد الإمكانيات المختلفة للتعامل مع الأزمة من خلال الرقابة والمتابعة للتأكد من أن آثار الأزمة قد تلاشت، وهو ما يعتمد على قدرة المنظمة ممثلة بعاملها على التقليل من حالة الاتاكذ وتقليل المخاطر حتى ونتيجة لما شهدته بيئة الأعمال من تحولات سريعة كان لها آثارها الإيجابية والسلبية على المنظمات وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها برزت العديد من الموضوعات ذات العلاقة بإدارة المنظمات وتميزها على المدى البعيد. ومن هذه الموضوعات موضوع المنظمات الذكية. ووفقاً لإشارة الخفاجي (٢٠١٠، ٦٤) فإن المنظمة الذكية في إطار إدارة الأزمات تمثل طاقة تلك المنظمة بتفعيل جميع قواها وتركيزها لإنجاز رسالتها، بما يعكس خصائصها الذكية لإدارة أزماتها، فالمنظمة الذكية كوجهة نظر حديثة تدعو إلى نقلة أساسية في الطريقة التي تدار بها المنظمات مع الأخذ في الاعتبار التعليم والتدريب والتنمية. فهي مدخل أو نظام أريد به زيادة الذكاء في المنظمة مع استعدادها للقبول والترحيب بالنقد مما يكسب المنظمة القدرة على التعامل الإيجابي مع التغيير. وكون أن مناقشة موضوع المنظمة الذكية في إطار إدارة

الأزمات ما زال قيد الدراسة والبحث مما يتطلب التأمل والتغيير بالاستعانة بمعناه، وبما يحمله من أوجه معاصرة وأسلوب لتقديره وطرح حلول معرفية وأخرى عملية، جاءت الدراسة الحالية بهدف بيان أثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات في المستشفيات في مدينة الموصل.

مشكلة البحث:

شكلت خصائص المنظمات الذكية البنية الأساسية والضرورية للتعامل مع الأزمات، وعليه تبنى المهارات والخبرات والقدرات لإدارة الأزمات بشكل منهجي. إذ أكدت العديد من البحوث والدراسات بأن نجاح المنظمات على المدى البعيد يتطلب منها امتلاك خصائص ذكية تعطيها الريادية والسبق على الآخرين في مواجهة الأزمات والتصدي لها. وعلى الرغم من كون العديد من المنظمات في القطاعين الصناعي والخدمي لا يولون أهمية للعديد من الخصائص بما يجعلها منظمات ذكية وبالتالي التأثير عليها في آليات عملها والتصدي للأزمات وانخفاض مستويات أدائها، ولأن الدراسات السابقة لم تعالج كيفية أو دور خصائص المنظمة الذكية في التعامل مع الأزمات على المدى البعيد. ونتيجة لذلك يتطلب الأمر من الشركات الصناعية والخدمية ومنها المنظمات الصحية تأطير مجموعة من الخصائص لتصبح منظمات ذكية تستجيب لأنواع الأزمات كافة، بما يحقق لها البقاء والنمو. وعليه فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة الاسئلة الرئيسة التالية:

١- ما هو مفهوم المنظمات الذكية وهل يمكن اعتماده في المنظمات بشكل عام والمركز الصحي عينة البحث على وجه الخصوص؟

٢- هل يمكن أن تحقق خصائص المنظمات الذكية المتطلبات لإدارة الأزمات في المركز الصحي عينة البحث.

فرضية البحث:

يستند البحث على فرضيات رئيسة مفادها:

١- لا يوجد علاقة ارتباط معنوية بين المنظمات الذكية وتحقيق متطلبات ادارة الازمات.

٢- يوجد علاقة ارتباط معنوية بين المنظمات الذكية وتحقيق متطلبات ادارة الازمات.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعريف بمصطلح المنظمات الذكية وادارة الازمات وتحديد مكونات كل منها ومحاولة التعرف على مدى قربه أو بعده عن الإدارة كما يسعى إلى التعريف بالدور الكبير الذي يلعبه اليوم في تحقيق أهداف المنظمات في مجتمعات وتنظيمات اليوم وخاصة دوره في تحقيق التقدم التنافسي للمنظمة، كما يهدف البحث إلى تسليط الضوء على آليات المنظمات الذكية وادارة الازمات.

أسلوب وأدوات البحث:

يستخدم البحث أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور (الالكترونياً أو ورقياً) لمحاولة الحصول على إجابة (أو إجابات) للأسئلة البحثية، ويجري البحث عن الإجابة أساساً في الانترنت، وقواعد البيانات المتوفرة في المكتبة داخل الكلية والجامعة، كما يتم مسح كشافات الدوريات للبحث عما نشر عن هذا الموضوع في دوريات الإدارة والاقتصاد ودوريات علم المعلومات، ويعتمد البحث أسلوب جمع المعلومات عن طريق استمارة الاستبيان للوقوف على آراء المبحوثين سعياً لعرض أكبر عدد ممكن من الأفكار والتطورات الخاصة بهذا الموضوع وبما يمكننا من تحليل النتائج في نهاية المطاف ومناقشتها، والتحقق من فرضية البحث، وفيما يخص تفريغ البيانات من استمارة الاستبيان وتحليلها إحصائياً فقد تم الاعتماد على برنامج Excel Minitab، وفي ما يخص الطباعة الالكترونية فقد تم الاعتماد على برنامج Microsoft word 2010

المحددات الزمانية والمكانية للبحث:

حدد العام (2021-2022) كفترة يتم فيها جمع البيانات الأساسية للبحث، وتم تحديد مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل لإجراء البحث عن مصادر المعلومات المتاحة، أما بالنسبة للانترنت فقد تم جمع بعض المعلومات منه، أما الحدود المكانية للجانب العملي، فقد تم اختيار المركز الصحي التخصصي لطب الاسنان /النور كمجال ميداني للبحث، ويهدف التعرف على وجهات النظر عن طريق الإجابة على استمارة الاستبيان المصممة لهذا الغرض.

الفصل الثاني الجانب النظري

المبحث الاول : المنظمات الذكية

أولاً: مفهوم الذكاء

قبل الدخول في مفهوم المنظمة الذكية لابد من الإشارة إلى مفهوم الذكاء.

إن أهم ما يمتاز به الجنس البشري هو الذكاء الانساني، اذ يشمل في نطاقه الواسع جميع العمليات الذهنية كالعواطف والنبوغ والابتكار، وهذا يعكس قدرة الانسان على التلاؤم مع المتغيرات التي يتفاعل معها، وكلما زادت قدرة الانسان على هذا التلاؤم كلما كان اكثر ذكاءً (غنيم، ٢٠١٧، ٢٤).

واشار (الربابعة، ٢٠١٦، ٦٦) الى ان الذكاء هو قدرة الفرد على التفكير المنطقي والعقلاني، والقدرة على الفهم والتحليل و التكيف مع المواقف والظروف البيئية المختلفة، والتصرف حيالها بما يحقق اهدافه بكفاءة وفاعلية، في حين أشار (الطائي وآخرون، ٢٠١٣، ١٣٢) إلى أن الذكاء هو القدرة على المعرفة أو الفهم أو التعامل مع الأوضاع الجديدة المتغيرة.

ومما سبق يستنتج الباحث الذكاء بأنه القدرة على فهم وإدراك الحقيقة أو مجموعة من القدرات العقلية التي يستخدمها الانسان مع مختلف المواقف التي يواجهها والتي تمكن الشخص من التفكير المنطقي لحل المشكلات وتحقيق الاهداف بشكل فعال.

ثانياً: مفهوم الذكاء التنظيمي

يعد الذكاء التنظيمي مورداً معرفياً، فهو يعد من القدرات الفائقة التي تكسب المنظمة أياً كانت هويتها و فلسفتها وكيفية ادارتها وقيادتها وخصائصها، المرونة والتنوع والتكامل والتداؤب في نظمها، ومهامها وانشطتها المعاصرة في تكوين النتائج (غنيم، ٢٠١٧، ٢٥).

واشار بعضهم الآخر ان الذكاء التنظيمي هو عبارة عن ذكاء متعدد المستويات التنظيمية ويعتبر عنصراً مهماً لأنه يؤدي إلى تحقيق المنظمة الذكية، واكد على ان الذكاء التنظيمي هو مدى امتلاك المستويات التنظيمية الى المعرفة والمهارة والخبرة الكافية التي تؤهلهم الى اتخاذ القرارات الصائبة التي تتعلق بمستقبل المنظمة ووجودها (الجبوري، ٢٠١٤، ٧).

ويؤكد بعضهم الآخر على ان الذكاء التنظيمي بانه المقدره التي توقظ العمليات العقلية للمنظمة، وذلك من خلال سرعة الفهم و جودة الرأي، الذهن المتوقد، وقوة الفطنة، ومعرفة خبايا الأمور وظواهرها من جهة، والاستعداد العالي للمحافظة على المعلومات والمعرفة المفيدة و تحديثها، والعمل على تدويرها وتهيئتها للاستعمال تحت أي ظرف من جهة أخرى، وذلك من أجل مواجهة المواقف والأزمات والمشكلات، واتخاذ

القرارات للتكيف مع ظروف البيئة بمختلف أشكالها، وإحداث عمليات التطوير والتغيير، وتحقيق الأهداف المرسومة (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٠٤).

اما (Marjani & Soheilipour,2012, 153) فقد يرى إلى أن الذكاء التنظيمي بأنه الادارة الكاملة لقطاع الاعمال التجارية فضلاً عن ذكاء السياسات الموضوعة، وهو يعكس سبل التعزيز المتبادل لتلقي المعرفة الضمنية والصريحة ويعمل على زيادة التفاعل العام للمنظمة بهدف تحقيق النتائج المحددة بزمن محدد.

وهناك من يرى ان مفهوم الذكاء التنظيمي هو عبارة عن قدرة المنظمة على تعبئة كل قواها العقلية المتوافرة لديها، والتركيز على قدرة العقل لتحقيق المهمة، ويعد مؤشراً لقياس ادارة ازمات الاعمال بنجاح ويتضمن هذا المعنى الجوانب الآتية (العوامل، ٢٠١٥، ١٧):

١. الشمولية (Extensiveness): أي شمولية مفهوم الذكاء المنظمي بحيث يمكن القادة من رسم جميع الأوجه الافتراضية لنجاح المنظمة داخل إطار مألوف للإشارة الى المداولة و المحادثة والتقييم وحق الأقدمية.
٢. الواقعية (Realism): ينبغي التعامل بواقعية مع العمل اليومي و حياة المنظمات. فالخيال والحالة المثالية يعتمدان على التوقعات للسلوك الجمعي ومقدار فرص النجاح بعيد الأمد.
٣. المنظور (Perspective): لا بد من تحديد النقطة التي توجه نحوها أنواع الافعال والاستراتيجيات والممارسات التي تعرض الفرص لإنجاز الحالة المنشودة.
٤. التجانس (Homogeneity): مراعاة نماذج السلوك الفعلي ومنظومات القيم، والمعتقدات، والتقاليد، والمحظورات والحشد في العلاقات الجمعية التي تتفرد بها المنظمة عن باقي المنظومات.
٥. التطوير (Development): يتطلب عرض البرامج التي تحدث تقدماً وتحسناً ممكناً، بتطبيق ذكي وجهود متقنة مجتهدة للحصول على ممارسات صحيحة في مكانها، ويلتزم القادة بتحسين درجات الذكاء المنظمي. ومن خلال التعاريف السابقة وضع الباحث تعريفاً اجرائياً للذكاء التنظيمي: امتلاك المستويات التنظيمية للمعرفة والمهارة العقلية والخبرة الكافية والقدرة التنظيمية التي تمكنهم من الاستشعار للتغيرات الواقعة في العمل والاستجابة لها بأسرع وقت ممكن وذلك من خلال استغلال مواردها المالية والبشرية والتفاعل مع الفرص التي يتم استشعارها في البيئة التي تعمل بها المنظمة وهو يقود أو يؤدي إلى ظهور المنظمة الذكية.

ثالثاً: مفهوم المنظمة الذكية

تختلف المنظمة الذكية عن غيرها من المنظمات، إذ تتكون المنظمة الذكية من إجراءات وأنشطة وأعمال تتعلق بالعاملين والتنفيذ والرقابة لكل أنشطة المنظمة المختلفة، وطبيعة الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال، لذلك نجد ان هناك عدة مفاهيم للمنظمة الذكية.

ومن اهم التعاريف التي وردت:

اشار غنيم _ ٢٠١٧_ ٢٧ المنظمة التي تمتلك القدرات المعرفية والبشرية المتميزة، ولديها امكانية التكيف مع البيئة الخارجية، والتعامل مع الازمات والمشاكل بمرونة، وتستخدم ادارة المعرفة وادارة الجودة الشاملة، وتتخذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب والتي تؤدي الى تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية.

واشار (احمد واسماعيل، ٢٠١٨، ٢١١) تعد المنظمة الذكية مدخلاً ادارياً معاصراً، إذ اكدت على عمليات البحث والتطوير والتحسين المستمر، من خلال تطوير الافراد الانكياء داخل المنظمة ومن ثم تطوير المنظمة كلياً.

خصائص المنظمة الذكية:

تسعى المنظمات في الوقت الحاضر بأن تكون منظمات ذكية، فهذه المنظمات تتصف بصفة النجاح التي تروج وترتكز على المعرفة والافراد ولها القدرة على الوصول الى مستوى عالي من القدرات (الطائي وآخرون، ٢٠١٣، ١٣٤).

وقد ذكر ان المنظمات الذكية تمتاز بمجموعة من الخصائص وهي كالآتي
(Bakhshian et.al,2011,418) :

١. **الابداع Innovation**: هو القدرة على خلق افكار جديدة من نوعها وهذه الافكار قد تؤدي الى تحقيق منتجات او خدمات جديدة وهو القوة الكامنة الى الابتكار.
٢. **اتخاذ المخاطر Taking risk**: ويقصد بها الاستفادة من المخاطر المعتدلة التي يمكن السيطرة عليها من خلال المحاولات الشخصية للإفراد، في عمليات المواجهة الى المخاطر التي يمكن ايجاد حلول لها من قبل الافراد.
٣. **الاستقلال Independence**: هي العمليات المستقلة التي تحاول المنظمة الوصول اليها والتي تعد القوة الدافعة الى رجال الاعمال في عملية تفعيل احلامهم وبالتالي حرية العمل لتحقيق الريادة في الاعمال.
٤. **الدافع Motive**: منظمات الاعمال الذكية تقدم على التشجيع في منح الحوافز المادية والمعنوية من اجل تحقيق الدافع لدى الافراد العاملين.

٥. **تقسيم العمل** Division of Labor: حيث يتم تحديد المسؤوليات في المنظمات بشكل فعال وذلك من اجل اطلاق المواهب لدى الافراد العاملين من خلال التخصص بالإعمال المنسب اليهم.

٦. **الرؤية المستقبلية** Future Vision: المنظمات الذكية ترسم رؤية مستقبلية واضحة من خلال تحليل البيئة الخارجية وتضع بموجبها الخطط المستقبلية.

اما ابو علبة فقد اشار ان اهم خصائص المنظمة الذكية تكمن في الاتي (ابو علبة، ٢٠١٨، ٣٥):

١. الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتطويرهم واعتبارهم من اصول المنظمة.
 ٢. التنبؤ العالي وإدراك المعلومات في البيئة الخارجية.
 ٣. امكانية عالية على الاستجابة والتعاطي مع معلومات البيئة الخارجية.
 ٤. الاستدامة هي خاصية اساسية في المنظمة الذكية.
 ٥. التميز والابداع والاتيان بكل جديد.
 ٦. تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
 ٧. امتلاك استراتيجية ورؤية مستقبلية واضحة.
 ٨. المنظمة الذكية هي منظمة متعلمة تطبق المبدأ التجريبي، اي انها تتعلم من تجاربها السابقة ومن تجارب المنظمات الاخرى وتمتلك حب الاستطلاع والتعلم ونقل المعرفة.
 ٩. تركز مبدأ العمل الفرقي والجماعي.
- في حين اشار (غنيم، ٢٠١٧، ٢٨) الى ان المنظمة الذكية تتوفر فيها ثلاث خصائص رئيسية وهي:
١. **الثقافة** Culture: والتي تساعد على صياغة علاقات الافراد العاملين داخل المنظمة وخارجها، وطريقة عملهم وتعاملهم مع بعضهم البعض.
 ٢. **القدرات** Abilities: وذلك من خلال قيام المنظمة بتوظيف جميع المهارات والمعارف والامكانيات المتوافرة لديها لتقدم المنتجات والخدمات الى زبائنها.
 ٣. **الارتباطات** Correlations: حيث ترتبط المنظمة بمجموعة صناعاتها من خلال علاقات داخلية (العاملين) و خارجية (الموردين والزبائن والشركات).
- وقد اشار (Nasabi & Safarpour,2009,349) ان المنظمة حتى تكون ذكية يجب ان تمتاز بالخصائص الاتية:

١. اسلوب منظم لحل الازمات التي تواجهها المنظمة.
٢. التعلم من التجارب التي تمر بها المنظمة نفسها.
٣. التعلم من تجارب المنظمات الاخرى.
٤. نقل المعرفة.
٥. تطبيق المبدأ التجريبي.

اما (Pinchot,2012,29) فيرى ان خصائص المنظمة الذكية هي الاتي:

١. مشاركة العاملين بالمعلومات عن اهداف المنظمة واستراتيجياتها.
٢. تعزيز فرق العمل لتحمل المخاطر ومعالجة المشاكل وتنمية روح التعاون.
٣. وجود نظم تدريب وتعلم مستمرة للعاملين.
٤. تمكين العاملين لتحفيزهم على الابداع والابتكار والمقترحات.
٥. المساواة بين العاملين في الحوافز والتعويضات العادلة.

المبحث الثاني

ادارة الازمات

تمهيد

يعيش عالمنا اليوم العديد من الازمات المتكررة والمتنوعة وبدرجات متفاوتة من الخطورة والاهمية، اذ تسبب هذه الازمات اضراراً و خسائر كبيرة تشكل تهديداً للمنظمات في انحاء العالم، وتعد هذه الازمات عقبات رئيسة في طريق تطور المنظمات وتميبتها، لذا يجب على المنظمة ان تكون قادرة على مواجهة هذه الازمات وإدارتها(Endsley *et.al*, 2015, 3919).

تعد الأزمة حالة ملازمة للإنسان في كل مكان وزمان فهي تحدث في البلدان المتطورة والنامية على حد سواء، مع الاختلاف في الطبيعة و التأثير، إلا أن الازمات التي يعيشها العالم اليوم أكثر تأثيراً وضرراً وذلك بحكم العولمة والتطور التقني الذي جعل العالم كقرية صغيرة بحيث أن حصول أي أزمة في بلد ما ستلقي بظلالها في أغلب الأحيان على بلدان أخرى، حتى أصبح الزمان والمكان الواحد تتصارع فيه تأثيرات أكثر من أزمة.

يمكن ان تحدث الأزمة في أية لحظة وبشكل مفاجئ هذه الأزمة قد تكون خارجية او داخلية تهدد الأفراد أو المنظمات أو الدولة ويجب التعامل معها من اجل القضاء عليها أو التقليل من آثارها السلبية وتأثيراتها النفسية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والاستفادة منها قدر المستطاع لتحقيق مكاسب (Vichova *el.at*,2017, 949).

إن إدارة الازمات هي إدارة ما يصعب إدارته، لذلك تشكل ادارة الازمات والتحلي بالصفات والخصائص التي تمكن المنظمة من ادارتها وتبنيها كخيار استراتيجي مهم (Tajuddin *et.al*,2015, 81)

وعلى هذا الأساس ينقسم المبحث الحالي إلى الخطوات الآتية:

أولاً: مفهوم الأزمة

من الناحية اللغوية تعرف الأزمة في المعجم الوسيط بمعنى القحط والشدة، اما في المنجد فإن أصل الكلمة مشتق من زأم، زؤوما أي مات سريعا(عياد،٢٠١٥، ١٣).

تناول الكثير من الكتاب والباحثين مفهوم الازمة، اذ تعرف بانها حدث لا يمكن التنبؤ به وغير متوقع يهدد المنظمة ومالكها (الدليمي،٢٠٠٨،٦٦).

كما عرفها (Hamidovic,2014,1) بانها وضع غير طبيعي وغير مستقر ومعقد تمثل تهديد للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ولسمعتها ولوجودها وهي غير مرادفة للحادثة.

ويبين (جميل، ٢٠١٦، ١٣) بأن الأزمة هي خلل مفاجئ يحدث نتيجة لأوضاع غير مستقرة تتضمن انفصام يعلن الانتقال الحتمي من حالة لأخرى، أو تهديدا خطرا أو غير متوقع لقيم أو أهداف أو معتقدات أو ممتلكات الأفراد أو المنظمات أو الدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. وتعرف كذلك على أنها حدث يعطل المسار التنظيمي في وقت ومكان محددين (Sarkar&Osiyevskyy,2017,2). وتعرف أيضا بأنها حدث غير متوقع يؤثر في المنظمة يؤدي إلى اضطراب ولها مدى زمني تمر فيه وتتكون من عدة مراحل منها النمو والشدة والانحسار وتعود تحقيق الأهداف (حمش، ٢٠١٨، ٧).

ويبين (Abad et al.,2018,880) انها وضع غير طبيعي وغير قابل للتعقيد يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية أو السمعة أو وجود المنظمة، ويوضح كـل مـن (Paraskevas & Quek ,2019,420) بانها تهديد خطير للهيكل الأساسية للمنظمة أو القيم والمعايير الخاصة بالمنظمة والضغط عليها في ظروف غير مؤكدة للغاية مما يستلزم اتخاذ قرارات حازمة بذلك. ومن خلال التعاريف السابقة توصل الباحث الى أنها حدث أو حادثة داخلية أو خارجية تواجه الأفراد أو المنظمة أو الدولة بشكل مفاجئ او قد تكون لها أعراض تهدد وجودهم وتشكل تحدياً تستدعي اتخاذ قرارات سريعة من أجل مواجهة هذا التحدي.

ثانياً: بعض المفاهيم المشابهة لمفهوم الأزمة

هناك مفاهيم عديدة تتشابه مع مفهوم الأزمة وتتشارك معه، وذلك لاتساع المفهوم وتعدد أطرافه، هذا التشابك يؤدي الى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتخطيط من أجل التعامل معها وتقليل اثارها وبالنتيجة معالجات غير سليمة، ومن أجل توضيح المفهوم بشكل أكبر وجب علينا الوقوف على بعض المفاهيم التي تتشابه وتتقاطع مع مفهوم الأزمة (عياد، ٢٠١٥، ١٤).

١. المشكلة Problem

تعرف بأنها عائق يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وتعرف بأنها حالة من التوتر أو عدم الرضا تظهر كنتيجة لوجود بعض العوائق والصعوبات التي تحول بين الأهداف والوصول إليها (عبدالعال، ٢٠٠٩، ١٥).

إذا لم تعالج هذه المشكلة ربما تؤدي الى ظهور الأزمة، ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها، والمشكلة يمكن التنبؤ بها عكس الازمة التي ربما تحدث بشكل مفاجئ(الساجي، ٢٠١٦، ٨٠).

٢. الصراع Conflict

هو مرحلة من مراحل الأزمة ولكنه لا يشبه المشكلة، حيث أن المشكلة تكون في بداية الأزمة، والصراع هو مرحلة متأخرة من الأزمة أو أحد النتائج المترتبة على حدوث الأزمة، وربما تكون الأزمة هي ناتج صراعات اهتمت حتى وصل الانفجار (غنيمة، ٢٠١٤، ٣٥).

والصراع كذلك حدوث شيء يؤدي الى تعرض هيكل النظام إلى خلل أو عدم توازن أو اضطراب و لكن لا يصل إلى درجة تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام (حمش، ٢٠١٨، ١٣). ولا يكون الصراع بنفس تأثير الأزمة وشدتها، وهو اكثر وضوحا من حيث أبعاده وأهدافه وأطرافه من الأزمة، ويعد الصراع حالة مستمرة بينما الأزمة تبدأ وتنتهي بسرعة تاركة وراءها عواقب ونتائج (Semercioz) (el.at, 2015, 150).

٣. النزاع Dispute

حالة من التفاعل بين الأطراف المتنازعة قائمة على اللاتعايش بين الأطراف المتنازعة، وهي حالة من عدم التوافق أو التناقض في المصالح والاهداف، وهناك عدة مصادر للنزاع منها مصادر مادية: رقعة جغرافية أو موارد طبيعية ، أو معنوية ذات قيمة منها: الهوية والايولوجية وغيرها (حمش، ٢٠١٨، ١٣). ويعد مفهوم النزاع من أقرب المفاهيم لمفهوم الصراع، ولكن النزاع اخف وطأة من مفهوم الصراع، حيث ان النزاع من الممكن ان يحل اذا ما حدث تفاهم بين وجهات التعارض والاختلاف او الحصول على موارد الغير او تحقيق الهدف، اما الصراع فيكون عادة الغاية منه التغلب على الطرف الآخر والقضاء عليه نهائيا، وهو أحد الأسباب الرئيسة للأزمة ولكنه ليس الأزمة (الساجي، ٢٠١٦، ٨١).

٤. الكارثة Disaster

الكارثة باللغة العربية من كرت بمعنى غم، والكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد، وفي قاموس Oxford تعرف الكارثة بأنها حدث يسبب دمارا كبيرا ومعاناة عميقة وسوء حظ عظيم (عياد، ١٤، ٢٠١٥). والكارثة هي كل ما يحدث من هدم او حريق أو سيل أو زلزال أو عاصفة. أي حادث من شأنه أن يلحق ضرر، ويهدد حياة الانسان أو الممتلكات الخاصة والعامة (حمش، ٢٠١٨، ١٣). وهي من اكثر المفاهيم تشابها مع الازمة ويمكن التفريق بين الكارثة والازمة بأن الكارثة تؤثر تأثيراً شديداً على المجتمع فهي من صنع الطبيعة، اما الازمة فتأثيرها يقتصر على المنظمات فهي في الغالب من صنع الانسان، تحتاج الكارثة الى جهود كبيرة وضخمة تتخطى قدرة الافراد والمؤسسات، أما الأزمة لا تحتاج الأدوات والمعدات الضخمة ولكنها تحتاج إمكانيات من الأشخاص تفوق إمكانيات الحياة العادية (الساجي، ٢٠١٦، ٨٠).

٥. الحادثة Accident

عرفت الحادثة بأنها: أمر مفاجئ عنيف وقوي حدث بشكل سريع وانقضى أثره فور انتهائه وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط ناتج عنه، والعلاقة بين الازمة والحادثة هو أن الأزمة ممكن أن تنجم عن الحادثة ولكنها لا تمثلها فعلا ولكن تكون أحد نتائجها والحادثة لا تتسم بالاستمرارية (الساجي، ٢٠١٦، ٨١) (عياد، ٢٠١٥، ١٦) وتعرف أيضا بأنها خلل يؤثر ماديا على النظام بأكمله (حمش، ٢٠١٨، ١٣).

وتعتبر الأزمة من وجهة نظر الباحث بانها شاملة لجميع المفاهيم السابقة التي يتقاطع معها ولكنه اشمل منها، حيث ان كل مفهوم من المفاهيم اعلاه يمثل احد مراحل الازمة منذ بدايتها والى نهايتها.

ثالثاً: اسباب الازمة

هناك عدة اسباب تؤدي الى نشوء الازمة فقد تحدث نتيجة خلل او ضعف في البنية التنظيمية والادارية للمنظمات، وقد تظهر بعض المؤشرات التي تدل على احتمالية وقوع الازمة، وهذا يتطلب العمل الجاد والفوري من أجل إدارة الأزمة وفهم أسبابها (Moghadam, et al,2016,91).

وهناك من اشار الى أن هناك العديد من العوامل التي تسبب الازمة، او هي نتيجة عدم الترابط بين المنظمة وبيئتها الخارجية والداخلية (Benaben,2016, 354).

في حين اشار بعضهم الآخر إلى ان لكل أزمة سبب، وهناك العديد من العوامل التي تؤدي الى نشوء الأزمات منها: الفقر والتخلف، والأمراض والبطالة، والفتن الطائفية والعرقية، وندرة الموارد، والكوارث الطبيعية والصناعية، وكذلك النزاعات وعدم الاستقرار وسوء الإدارة وغيرها من العوامل (Bakos,2018, 528).

من كل ما تقدم نستنتج ان هناك الكثير من العوامل والاسباب التي تؤدي الى نشوء الازمة بعضها يعود إلى أسباب تتعلق بطبيعة المنظمة وهي الاسباب الداخلية مثل (الاسباب التنظيمية، والاسباب الادارية، والاسباب التكنولوجية). وهناك اسباب اخرى خارجة عن نطاق المنظمة منها: الاسباب السياسية، والاقتصادية، والثقافية وغيرها. وبشكل عام تعد الازمة في مضمونها فشل اداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل قد يكون بسبب قلة اداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل قد يكون بسبب قلة الخبرة او عدم الاهتمام بالمؤشرات التي تشير الى حدوث الازمة، ومن الضروري جدا التعرف على اسباب الازمة وذلك من اجل التعامل معها بالشكل المناسب واتخاذ القرار الفاعل والسريع، ومن اهم هذه الاسباب التي اتفق عليها اغلب الكتاب والباحثين هي:

١. سوء الفهم والادراك

يعد الادراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها، والحكم التقديري على الامور المعروضة وعن طريق الادراك يتم تكوين السلوك تجاه الموقف، فإذا كان الادراك غير سليم، فإنه يؤدي الى

عدم سلامة الموقف تجاه الازمة، واذا استمر سوء الفهم والإدراك فإنه يؤدي الى السلوك الخاطئ تجاه الازمة وهذا سوف يصنع ضغطاً مولداً لانفجار الأزمة، ويمثل سوء الفهم أحد أسباب نشوء الازمة، وينشأ عادة من خلال التسرع في اصدار القرارات، ونقص المعلومات أو نتيجة الخطأ في فهم واستقبال المعلومات المتاحة عن الأزمة نتيجة قلة هذه المعلومات أو تداخلها مع بعضها (الساجي، ٢٠١٦، ٨٤).

٢. سوء التقدير والتقويم

يعد سوء التقدير من أهم أسباب حدوث الازمات في كل المجالات، خاصةً في المجالات العسكرية، اذ يكون احد الاطراف ضحية سوء التقدير وتقييمه للخصم وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين أساسيين هما (عبد العال، ٢٠٠٩، ١٩) (حمش، ٢٠١٨، ١٧):

أ. الافراط و المغالاة في الثقة نتيجة الشك بالمعلومات أو اعطائها قيمة مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
ب. سوء تقدير الطرف الآخر والتقليل من شأنه نتيجة:

١) حشد الطاقات وتجميعها واعدادها جيداً لتدمير الطرف الاخر.

٢) تحقيق عنصر المفاجئة حتى تصل الى درجة الصدمة وهذا يفقد الطرف الاخر توازنه واختلال تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ قرار وشل حركته المضادة وحصرها في اطار العشوائية والارتجالية المدمرة، وهنا تحدث الازمة الخطيرة.

٣. سوء الادارة

تنتج بسبب العشوائية والاستبداد الإداري أو عدم وجود انظمة للعمليات الادارية (محمد، ٢٠١١، ٥١). وهي مجموعة من الأهواء والمزاجية التي تتنافى مع أي مبادئ علمية أو وجود انظمة للعمليات الادارية أو العشوائية أو الاستبداد، ان هذا النوع من الإدارة لا يكون مصدراً للازمات ومسبباً لها بل يكون ايضاً عاملاً قوياً لتدمير الكيان الاداري، هذه الإدارة العشوائية تجهل مبادئ الادارة وتشجع الانحراف، وتعتمد على التوجهات الشخصية للمديرين، فيطلق عليها مجازاً ادارة ولكنها ليست ادارة بل مجموعة من الامزجة والاهواء التي تتنافى مع المبادئ العلمية، وتتصف هذه الادارة بالصفات الاتية (الحدراوي وآخرون، ٢٠١٨، ١٠):

أ. لا تعترف بالتخطيط وأهميته للعمل الاداري.

ب. لا تحترم الهيكل التنظيمي.

ج. لا توجد رقابة ومتابعة وقائية وعلاجية علمية.

٤. تعارض المصالح والاهداف

وذلك نتيجة الاختلافات في الشخصيات والميول والاهتمامات لأطراف الصراع وكذلك الأهداف ووسائل تحقيقها، فعندما تتعارض الاهداف بين الاطراف المختلفة يكون ذلك سبباً لحدوث الازمة، حيث يعمل كل طرف من اصحاب المصالح المتعارضة، على ايجاد وسيلة للضغط لما يتلاءم مع مصالحه، وهذا يزيد من قوة الازمة (الخصيري، ٢٠٠٢، ٩٢).

ويحدث تعارض الاهداف عندما تختلف طموحات ورؤى منفعي القرار في المنظمة الواحدة، فبعضهم يعارض والآخر يتفق، فيلجأ متخذ القرار الى التغيير في قراراته للتوفيق بين الاطراف، فتحدث أزمة يصعب

الاحاطة بأسبابها وتتهار الثقة بمتخذ القرار، فيحاول متخذ القرار استرضاء مجموعة على حساب مجموعة أخرى الامر الذي يزيد من عدم الثقة بمتخذ القرار ومن ثم تزداد الازمة (البليسي، ٢٠١٦، ٥٦).

٥. الاخطاء البشرية

تعد الاخطاء البشرية احد أهم أسباب نشوب الأزمات سواء في الحاضر والماضي والمستقبل (ماهر، ٢٠٠٦، ٣٠)، وعادةً ما تحدث نتيجة عدم كفاءة العاملين بسبب قلة التدريب أو الخبرة أو انخفاض الدافعية مما يؤدي الى ضعف الرغبة وتراخي المشرفين، واهمال الرؤساء، وكذلك اهمال المتابعة والمراقبة، مما يؤدي عدم قدرة أطراف الازمة على التعامل معها، وقد يكون سبب الخطأ البشري وجود مناخ عمل غير مناسب او التدريب غير الجيد أو الحالة النفسية للعاملين نتيجة لخوفهم من الاستغناء عنهم، او انصراف العاملين نحو استرضاء مدراءهم بدلا من العمل الحقيقي (اسليم، ٢٠١٧، ٥٦).

٦. الشائعات

تعد الشائعات من أهم مصادر الأزمات، بل إن أغلب الأزمات عادة ما يكون مصدرها الاساس هو إشاعة أطلقت بطريقة معينة (المهدي وهيبة، ٢٠٠٢، ٤٣).

ويكون ذلك بإطلاق اشاعة وتوظيفها بشكل مناسب باستخدام مجموعة من الحقائق الصادقة والملموسة واحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، والاعلان عنها بالتوقيت المناسب ضمن بيئة ومناخ مهياً للإشاعة وذلك باستغلال حدث مناسب، دون التعامل معها جيدا الأمر الذي سبب حدوث الأزمة او استخدام معلومات غير دقيقة ومضللة (ابوحجير، ٢٠١٤، ٨٠).

٧. اليأس والاحباط

اليأس من اخطر مسببات الازمة التدميرية، فالشخص اليأس يندفع للقيام بتصرفات مجنونة لا يمكن تصورها، كما يعد اليأس بحد ذاته احد الازمات السلوكية والنفسية وهذا يشكل خطراً على متخذ القرار ويسبب الاحباط لما يترتب عليه من فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير ويحدث أيضا نتيجة عدم القدرة والإحباط وفقدان الأمل في حل المشكلات هذا يؤدي الى القمع الإداري والتدهور في الانظمة الادارية (ردايدة، ٢٠١٦، ٢٦).

٨. الرغبة في الابتزاز

تقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام مثل هذا الاسلوب، بغية تحقيق مكاسب غير عادلة من المنظمة، من خلال صنع الازمات المتتالية في المنظمة، التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم (اسليم، ٢٠١٧، ٥٦).

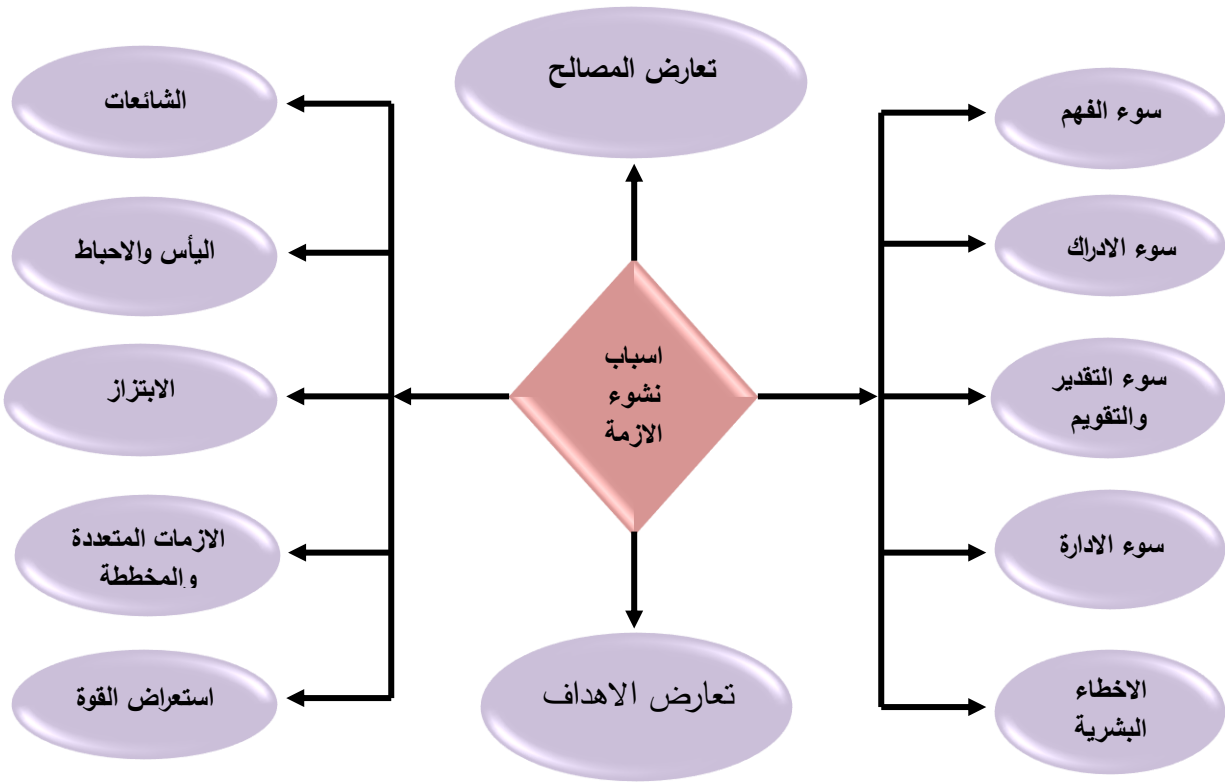
وذكر (عياد، ٢٠١٥، ١٩) بان الرغبة بالابتزاز من خلال تعرض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية واستغلال اخطاء من اجل صنع الأزمة، حيث تقوم جماعة الضغط باستغلال تصرفات خاطئة سرية قام بها في الماضي لإجباره على القيام بتصرفات اكثر خطورة والذي يسمى بالابتزاز وذلك لغياب الوازع الديني والاخلاقي.

٩. الأزمات المتعددة أو المخططة

تعمل بعض القوى المنافسة للمنظمة على متابعة ومراقبة مسارات عمل هذه المنظمة، ومن خلال التتبع نتضح لها ثغرات يمكن استغلالها لإحداث أزمة أو تفعل من أجل التغطية على أزمات أكبر (حمش، ٢٠١٨، ١٩).

١٠. استعراض القوة

هذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل المنظمات الكبيرة أو القوية لتحجيم المنظمات الصغيرة ويطلق عليه أيضا مصطلح " ممارسة القوة " وتبدأ هذه المنظمات بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة من العوامل غير المنظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاجم مع نتاج الأحداث وتراكم النتائج (الساجي، ٢٠١٦، ٨٧). والشكل الآتي يوضح هذه الاسباب:



المصدر: ابو حجير، طارق مفلح جمعة، (٢٠١٤)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، اطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

الشكل (٦)

أسباب نشوء الأزمة

إدارة الأزمات

يتطلب التعامل مع الازمات وجود مديرين ذوي مهارات خاصة منها الاتزان الانفعالي والثبات والشجاعة ومتطلبات التفكير الابداعي والقدرة على الحوار والتواصل ووضع الخطط والتكتيكات للتعامل مع الأزمة، ويشير مفهوم ادارة الازمات الى كيفية التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاسلوب الإداري العلمي (الجديلي، ٢٠٠٦، ٤٠)، ويمكن من خلال الجدول الآتي التعرف على أهم التعاريف التي وردت في إدارة الأزمات.

تعريف إدارة الأزمات حسب اراء بعض الكتاب والباحثين

Vardarlier_ ٢٠١٦_ ٤٦٣ افعال وسلوكيات المنظمة التي تعدها لتكون جاهزة لإدارة الاحداث الكارثية الرئيسة بأسلوب آمن وفعال.

(السلطاني واخرون، ٢٠١٧، ٤٩) العملية التي يتم من خلالها التنبؤ بالأزمات ودراسة اسبابها بعد تحديد هذه الاسباب واتخاذ الاجراءات التي من شأنها منع حدوث الازمة ومنح المنظمة القدرة على الاستمرار في ادارة ذاتها أثناء الأزمة. العملية التي يتم من خلالها التنبؤ بالأزمات ودراسة اسبابها بعد تحديد هذه الاسباب واتخاذ الاجراءات التي من شأنها منع حدوث الازمة ومنح المنظمة القدرة على الاستمرار في ادارة ذاتها أثناء الأزمة.

(Hetu,et.2019,2) مجموعة من الإجراءات المباشرة المتخذة للاستعداد لمواجهة الأزمة عند حدوثها والاستجابة لها وتخفيف حدتها، و تتضمن هذه الإجراءات وضع نقاط للتدخل بين مختلف المراحل المسببة للأزمة لتعطيل التأثير المتتالي للأزمة.

وبعد عرض أبرز المفاهيم لإدارة الازمات من خلال الجدول اعلاه لابد من الاشارة الى أبرز النقاط المشتركة لمفهوم ادارة الازمات:

١. ان عملية إدارة الأزمات هي عملية تنبؤية تعمل على توقع الاحداث المستقبلية من اجل التعرف على الازمات المحتملة وذلك للاستعداد لها.
٢. هذه العملية تتضمن سلسلة من الاجراءات والعمليات الادارية التي تهدف الى منع وقوع الازمات وتقليل اثارها السلبية واستغلال الفرص الناتجة عنها.

٣. ان عملية ادارة الازمات هي عملية ادارية تتطلب وجود خبراء واصحاب تخصصات ومهارات خاصة، هؤلاء الخبراء الذين يديرون الازمات مدربين تدريباً جيداً لمواجهة الازمة.

٤. تعتمد عملية ادارة الازمات على الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات بعيداً عن العشوائية وردود الفعل. وتأسيساً على ما تقدم عرفها الباحث على انها سلسلة من الاجراءات والعمليات الادارية للتغلب على الازمات والتحكم بها وبممارساتها وتجنب او تقليل سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وتقليل المخاطر وعدم التأكد المصاحبة للازمات وهذه العملية الادارية تمكن المنظمة من التحكم بمستقبلها ومصيرها.

استراتيجيات إدارة الأزمات :

هناك الكثير من التكتيكات والاستراتيجيات التي يمكن اتباعها للتعامل مع الأزمة وذلك حسب طبيعة الأزمة وظروفها وكذلك حسب الموارد المتاحة، وقد ذكر الكُتَّاب والباحثون العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة استخدامها للتعامل مع الازمات.

الفصل الرابع الإطار التحليلي للبحث

يعرض هذا المحور وصفاً وتشخيصاً لمتغيرات البحث بهدف معالجتها مستخدمين بذلك التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ولكل متغير من متغيراتها باستخدام البرمجية الحاسوبية Minitab، فضلاً عن عرض وتحليل علاقات التأثير للمنظمات الذكية في ادارة الازمات، وبموجب ذلك تم تقسيم المحور إلى:

أولاً: وصف متغيرات البحث وتشخيصها

١. وصف متغير المنظمات الذكية وتشخيصه.

وجد إن النسبة الأكبر (٦٤%) من أفراد عينة البحث والبالغ عددهم (٢٨) فردا متفقون وبشده في إن يتخذ المستشفى إجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغييرات البيئية، ولوحظ أن الأفراد الذين يتفقون (٢٧%) وكان عددهم (١٢) فردا، وأما نسبة المحايدون فقد كانت (٥%) وكان عدد أفرادها (٢) فردا، أما نسبة الأشخاص الذين لا يتفقون فقد كانت (٤%) وكان عدد أفرادها (٢) من أفراد عينة البحث، وكان الوسط الحساب (٤,٤٨) وانحراف معياري (٠,٥٥).

كما وجد إن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث يتفقون وبشده مع (يعزز المستشفى عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى له ولمراجعيه) حيث بلغت (٣٩%) وكان عددهم (١٧) فردا، أما الأفراد المتفقون كانت (٣٢%) وكان عددهم (١٤) فردا، كما إن نسبة الأفراد المحايدون (٢٠%) وكان عدد أفرادها (٩) أفراد، أما النسبة الأقل كانت الأفراد الذين لا يتفقون (١٠%) وكان عدد أفرادها (٤) أفراد، بوسط حسابي (٣,٩٥) وانحراف معياري (٠,٣).

وقد لوحظ إن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث (٥٧%) وكان عدد أفرادها (٢٥) فردا، لديهم نظرة محايدة في (يحدد المستشفى الفرص بناء على تميزها بشكل مستمر) وكانت نسبة الأفراد الذين لا يتفقون (٢٠%) وكان عدد أفرادها (٩) أفراد، أما الأفراد الذين يتفقون وبشده كانت نسبتهم (١١%) وكان عددهم (٥) أفراد، أما الأفراد الذين يتفقون كانت نسبتهم (٩%) وكان عددهم (٤) أفراد، وان النسبة الأقل كانت الأفراد الذين لا يتفقون وبشده (٢%) وكان عددهم فرد واحد من أفراد عينة البحث، والوسط الحساب (٣,٠٧) وانحراف معياري (٠,٠٤).

وقد وجد إن النسبة (٦٤%) وكان عدد أفرادها (٢٨) فردا وهي النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الذين يتفقون بان (يولد المستشفى عدة بدائل ونقسمها كي يصل إلى قرار ذي جودة عالية)، أما الأفراد الذين لديهم نظرة محايدة كانت نسبتهم (١٦%) وكان عدد أفرادها (٧) أفراد، كما إن الأفراد الذين لا يتفقون كانت نسبتهم

(١١%) وكان عدد أفرادها (٥) أفراد، أما الأفراد الذين لا يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (٩%) وكان عددهم (٤) أفراد وهي النسبة الأقل، أما الوسط الحساب كان (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٢٤).

وقد لوحظ إن (٣٩%) وكان عدد أفرادها (١٧) فردا وهي النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الذين لديهم نظرة محايدة حول (يستخدم المشفى تقنيات لتوليد البدائل الاتحاد القرار) ، أما الأفراد الذين يتفوقون كانت نسبتهم (٢٣%) وكان عدد أفرادها (١٠) أفراد، كما كانت نسبة الأفراد الذين يتفوقون وبشده (١٦%) وكان عددهم (٧) أفراد، أما الأفراد الذين لديهم رأي مخلف ولا يتفوقون مع هذه الفكرة كانت نسبتهم (٢٢%) وكان عددهم (١٠) أفراد، وبوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٠٩).

يلاحظ إن (٤١%) وعدد أفرادها (١٨) فردا هي النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الذين يتفوقون وبشده على (يتم توليد مجموعة من البدائل الجيدة وبشكل روتيني للقرارات المهمة) ، أما الأفراد الذين يتفوقون كانت نسبتهم (٣٠%) وكان عدد أفرادها (١٣) فردا، والأفراد المحايدون كانت نسبتهم (١١%) وكان عددهم (٥) أفراد، وقد كانت نسبة الأفراد الذين لا يتفوقون (١٤%) وكان عدد أفرادها (٦) أفراد، والأفراد الذين لا يتفوقون وبشده كانت نسبتهم هي الأقل (٥%) وكان عددهم (٢) فردا، وكان الوسط الحسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٣٣).

وقد وجد إن (٣٤%) وكان عدد أفرادها (١٥) فردا وهي النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث الذين يتفوقون على (يوفر المستشفى الدعم التحليلي لتقييم المسائل المحددة من قبله) ، أما اقل نسبة هي الأفراد الذين يتفوقون وبشده فقد بلغت (٧%) وكان عددهم (٣) أفراد وقد بلغت نسبة الأفراد المحايدون (٢٥%) وكان عددهم (١١) فردا، وقد كانت نسبة الأفراد الذين يتفوقون (٢٠%) وكان عدد أفرادها (٩) أفراد، أما نسبة الأفراد الذين لا يتفوقون وبشده فقد بلغت (١٤%) وكان عددهم (٦) أفراد، وقد بلغ الوسط الحسابي (٣,٠٠) وانحراف معياري (٠,٠٠).

وجد إن الأشخاص الذين يتفوقون على إن (يوفر المستشفى لموظفيه الموارد والفرص اللازمة للتعلم) فقد بلغت نسبتهم (٤٨%) وكان عددهم (٢١) فردا وهي اعلي نسبة من أفراد عينة البحث، أما الأفراد الذين يتفوقون وبشده فقد كانت نسبتهم (٤٥%) وكان عددهم (٢٠) فردا، كما بلغت نسبة الأفراد المحايدون (٢%) وكان عددهم (١) فردا، والأفراد الذين لا يتفوقون كانت نسبتهم (٤%) وكان عددهم (٢) فردا، أما الوسط الحسابي فقد بلغ (٤,٣٢) وانحراف معياري (٠,٣٦).

كما لوحظ إن (٢٧%) وهي النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث ويبلغ عددهم (١٢) فردا هم الأفراد الذين لديهم نظرة محايدة على إن (يأخذ المستشفى بنظر الاعتبار حالات اللاتأكد البيئي عند اتخاذه لأي قرار) الذين يتفوقون فقد كانت نسبتهم (٢٥%) وكان عدد أفرادهم (١١) فردا، والأفراد الذين يتفوقون وبشده بلغت

نسبتهم (١٨%) وعدد أفرادها (٨) أفراد، أما الأفراد الذين لا يتفوقون فقد كانت نسبتهم أيضا (١٨%) وعدددهم (٨) أفراد، أما اقل نسبة من أفراد عينة البحث الأفراد الذين لا يتفوقون وبشده (١١%) وعدد أفرادها (٥) أفراد، وبوسط حسابي (٣,٢٠) والانحراف المعياري (٠,١١).

كما وجد إن (٣٦%) وكان عددهم (١٦) فردا وهي اعلي نسبة من الأفراد الذين يتفوقون وبشده على إنه (يحدد المستشفى حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها) ، والأفراد الذين يتفوقون بلغت نسبتهم (٢٥%) وكان عددهم (١١) فردا، أما الأفراد المحايدون كانت نسبتهم (٢٣%) وكان عددهم (١٠) أفراد، كما بلغت نسبة الأفراد الذين يتفوقون وبشده (٩%) وعددهم (٤) أفراد، أما النسبة الأقل من أفراد عينة البحث هم الأفراد الذين يتفوقون (٧%) وكان عددهم (٣) أفراد، وبوسط حساب (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٢٩).

الجدول رقم (١) التوزيع التكراري، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية للمنظمات الذكية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المتغير
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.55	4.48	2	1	2	1	5	2	27	12	64	28	X1
0.30	3.95	5	2	5	2	20	9	32	14	39	17	X2
0.04	3.07	2	1	20	9	57	25	9	4	11	5	X3
0.24	3.66	9	4	11	5	16	7	32	14	32	14	X4
0.09	3.20	11	5	11	5	39	17	23	10	16	7	X5
0.33	3.89	5	2	14	6	11	5	30	13	41	18	X6
0.00	3.00	14	6	20	9	25	11	34	15	7	3	X7
0.36	4.32	2	1	2	1	2	1	48	21	45	20	X8
0.11	3.20	11	5	18	8	27	12	25	11	18	8	X9
0.29	3.73	9	4	7	3	23	10	25	11	36	16	X10
0.2	3.7	7.0	3.1	11.1	4.9	22.5	9.9	28.4	12.5	30.9	13.6	المؤشر الكلي

٢- وصف متغير ادارة الازمات وتشخيصه.

وجد إن الأفراد اللذين يتفوقون وبشده على إنه (تهتم الإدارة العليا في المستشفى بتحديد مؤشرات حدوث الأزمّة) وقد كانت نسبتهم (٤٥%) وكان عدد أفرادها (٢٠) فردا وهي اعلي نسبة من أفراد عينة البحث، أما الأفراد اللذين يتفوقون كانت نسبتهم (٢٧%) وكان عدد أفرادها (١٢) فردا، أما الأفراد المحايدون كانت نسبتهم (١٤%) وكان عدد أفرادها (٦) أفراد، كما إن الأفراد اللذين لا يتفوقون كانت نسبتهم (١١%) وكان عددهم (٥) أفراد، أما النسبة الأقل من أفراد عينة البحث كانت الأفراد اللذين لا يتفوقون وبشده وكانت نسبتهم (٢%) وعددهم (١) فرد، وكان الوسط الحسابي (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٣٧).

وقد لوحظ إن (٤٣%) وعددهم (١٩) فردا هي أعل نسبة من الأفراد عينة البحث اللذين يتفوقون على إنه (يجري المستشفى عمليات المسح البيئي الداخلي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمّة) ، أما الأفراد اللذين يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (٣٦%) وكان عددهم (١٦) فردا، كما إن الأفراد المحايدون كانت نسبتهم (٩%) وعددهم (٤) أفراد، أما الأفراد اللذين لا يتفوقون بلغت نسبتهم (٧%) وكان عددهم (٣) أفراد، كما لوحظ أن الأفراد اللذين لا يتفوقون وبشده كانت نسبتهم اقل نسبة من أفراد عينة البحث وبلغت (٥%) وعددهم (٢) فردا، وقد بلغ الوسط الحسابي (٤,٠٠) وبانحراف معياري (٠,٢٨).

قد لوحظ إن (٢٥%) وعددهم (١١) هي نسبة الأفراد اللذين يتفوقون على إنه (يجري المستشفى عمليات المسح البيئي الخارجي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمّة) وهي كنت اعلي نسبة، أما الأفراد اللذين يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (١١%) وعدد أفرادها (٥) أفراد، كما إن الأفراد المحايدون بلغت نسبتهم (٢٣%) وكان عددهم (١٠) أفراد، أما الأفراد اللذين لا يتفوقون بلغت نسبتهم (٢٠%) وكان عددهم (٩) أفراد، والأفراد اللذين لا يتفوقون وبشده كانت نسبتهم أيضا (٢٠%) وكان عددهم (٩) أفراد، أما الوسط الحساب فقد بلغ (٢,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٠٥).

كما لوحظ إن (٣٦%) وعدد أفرادها (١٦) فردا هي اعلي نسبة من أفراد عينة البحث اللذين يتفوقون مع (تهتم إدارة المستشفى بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمّات)، أما الأفراد اللذين يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (٣٠%) وعدد أفرادها (١٣) فردا، كما إن الأفراد المحايدون بلغت نسبتهم (١٦%) وكان عدد أفرادها (٧) أفراد، والأفراد اللذين لا يتفوقون كانت نسبتهم (١١%) وكان عددهم (٥) أفراد، أما الأفراد اللذين لا يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (٧%) وعددهم (٣) أفراد، وبوسط حسابي (٣,٧٠) وانحراف معياري (٠,٢٢).

كذلك وجد إن (٣٤%) وعددهم (١٥) هي نسبة الأفراد اللذين لا يتفوقون وبشده على إنه (يستخدم المستشفى وسائل اتصال فاعلة للتعرف على ما يمكن أن تسببه الأزمّة) وهي اعلي نسبة من أفراد عينة البحث، كما إن الأفراد اللذين لا يتفوقون كانت نسبتهم (١١%) وكان عددهم (٥) أفراد، أما الأفراد اللذين لديهم نظرة محايدة

كانت نسبتهم (٢٠%) وعددهم (٩) أفراد، وقد بلغت نسبة الأفراد الذين يتفوقون (٢٣%) وكان عددهم (١٠) أفراد، أما الأفراد الذين يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (١١%) وعددهم (٥) أفراد، وقد كان الوسط الحسابي (٢,٦٦) وبتباين معياري (٠,٠٥).

وجد إن (٣٦%) وعددهم (١٦) أفراد وهي نسبة الأفراد الذين يتفوقون وبشده على إنه (يهتم المستشفى بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات) وهي اعلى نسبة من أفراد عينة البحث، أما الأفراد الذين يتفوقون بلغت نسبتهم (٢٧%) وعددهم (١٢) فردا، والأفراد الذين لا يتفوقون كانت نسبتهم (١٤%) وكان عددهم (٦) أفراد، أما الأفراد الذين لا يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (١٦%) وعدد أفرادها (٧) أفراد، أما النسبة الأقل هي الأفراد المحايدون كانت (٧%) وعدد أفرادها (٣) أفراد، والوسط الحساب بلغ (٣,٥٥) وبتباين معياري (٠,٢٩).

وقد لوحظ إن نسبة الأفراد الذين يتفوقون على إنه (يؤكد المستشفى على توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند حدوث أي أزمة) وكانت نسبتهم هي الأعلى من بين أفراد عينة البحث وبلغت (٣٢%) وعددهم (١٤) فردا، أما الأفراد اللذين يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (٢٠%) وكان عددهم (٩) أفراد، أما المحايدون بلغت نسبتهم (١٤%) وعدد أفرادها (٦) أفراد، ووجد إن الأفراد الذين لا يتفوقون بلغت نسبتهم (١٦%) وعددهم (٧) أفراد، أما الأفراد الذين لا يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (١٨%) وعددهم (٨) أفراد، أما الوسط الحسابي كان (٣,٢٠) وبتباين معياري (٠,١٣).

وقد وجد إن (٢٧%) وعددهم (١٢) فردا من أفراد عينة البحث هي نسبة الأفراد الذين يتفوقون وبشده على إنه (يحدد المستشفى الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها الأزمة) وهي نفس نسبة الأفراد الذين لا يتفوقون وعددهم (١٢) فردا، أما الأفراد الذين يتفوقون كانت نسبتهم (٥%) وعددهم (٢) فردا، والأفراد المحايدون بلغت نسبتهم (٢٣%) وعددهم (١٠) أفراد، والأفراد الذين لا يتفوقون وبشده بلغت نسبتهم (١٨%) وعددهم (٨) أفراد، وقد بلغ الوسط الحسابي (٢,٩٥) وبتباين معياري (٠,٢١).

كما وجد إن الأفراد الذين يتفوقون وبشده على إنه (يقوم المستشفى بأجراء حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية التي من الممكن أن تحدثها الأزمة) وكانت نسبتهم اعلى نسبة من أفراد عينة البحث (٤١%) وعددهم (١٨) فردا، أما الأفراد الذين يتفوقون بلغت نسبتهم (١٤%) وعددهم (٦) أفراد، وهي نفس نسبة الأفراد المحايدون وكانت (١٤%) وعددهم (٦) أفراد، أما النسبة لأقل هي الأفراد الذين لا يتفوقون بلغت (١١%) وعدد أفرادها (١١) فردا، أما الأفراد الذين لا يتفوقون وبشده كانت نسبتهم (٢٠%) وعددهم (٩) أفراد، وبوسط حسابي (٣,٣٤) وبتباين معياري (٠,٣٤).

وقد وجد إن نسبة الأفراد الذين يتفوقون وبشده على إنه (تقوم إدارة المستشفى بالتأكد من أن الوحدات المتضررة نتيجة الأزمة تمارس عملها بشكل طبيعي) وكانت هذه النسبة هي الأكبر من أفراد عينة البحث (٣٢%)

وعدددهم (١٤) فرداً، والأفراد الذين يتفوقون بلغت نسبتهم (١٤%) و عدددهم (٦) أفراد، أما الأفراد المحايدون كانت نسبتهم (٢٥%) و عدددهم (١١) فرداً، أما النسبة الأقل هم الأفراد الذين لا يتفوقون وكانت نسبتهم (٧%) و عدددهم (٣) أفراد، ونسبة الأفراد الذين لا يتفوقون وبشده بلغت نسبتهم (٢٣%) و عدددهم (١٠) أفراد، وبوسط حسابي (٣,٢٥) و بانحراف معياري (٠,٢٥)

الجدول رقم (٢) التوزيع التكراري، والوسط الحسابي والانحراف المعياري، والنسب المئوية لمتغير ادارة الازمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		المتغير
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.37	4.02	2	1	11	5	14	6	27	12	45	20	X1
0.28	4.00	5	2	7	3	9	4	43	19	36	16	X2
0.05	2.86	20	9	20	9	23	10	25	11	11	5	X3
0.22	3.70	7	3	11	5	16	7	36	16	30	13	X4
0.05	2.66	34	15	11	5	20	9	23	10	11	5	X5
0.29	3.55	16	7	14	6	7	3	27	12	36	16	X6
0.13	3.20	18	8	16	7	14	6	32	14	20	9	X7
0.21	2.95	18	8	27	12	23	10	5	2	27	12	X8
0.34	3.43	20	9	11	5	14	6	14	6	41	18	X9
0.25	3.25	23	10	7	3	25	11	14	6	32	14	X10
0.22	3.36	16.36	7.20	13.64	6.00	16.36	7.20	24.55	10.80	29.09	12.80	المؤشر الكلي

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) إن هناك علاقة ارتباط قوية نسبياً بين متغير ادارة الازمات والمنظمات الذكية وبمقدار ٠,٧٠١ وبمستوى معنوية ٠,٠٥ وهذا يتماشى مع فرضية البحث التي أفادت بوجود تلك العلاقة.

جدول رقم (٣) يوضح معامل الارتباط

المتغير	ادارة الازمات
المنظمات الذكية	0.701
N=44	P<=0.05

أولاً: المصادر العربية القران الكريم

١- ابو قحف ، عبدالسلام (٢٠٠٢) ، دليل المدير في تفويض السلطة : ملامح الاصلاح الاداري ، العقود الادارية ، ادارة الازمات ، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية :

٢- الحدراوي، حامد والخفاجي، كزار ٢٠٠٩ ، أسباب نشوء الأزمات وادارتها: دراسة

استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. مجلة الكوفة. ١٩٢-٢١٤.

٣- الجنابي، كفاح عباس، (٢٠١١)، "اثر جودة مخرجات نظم المعلومات الادارية في استراتيجيات ادارة الازمة وفق منظور فاعلية القرار: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الشمالية / بيجي"، رسالة ماجستير (غير منشوره)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

٤- الحجاج، حسنين عماد، (٢٠١٧)، "استكشاف طبيعة العلاقة بين عناصر المنظمات الذكية والمعرفة الالكترونية باستخدام الشبكات العصبونية: دراسة حالة بنك لبنان والمهجر، رسالة ماجستير (غير منشوره)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

٥- ابو حجير ، طارق مفلح جمعة، (٢٠١٤) القيادة الاستيراتيجية ودورها في ادارة المخاطر والازمات ، اطروحة دكتوراه ،كلية التجارة ،جامعة قناة السويس /مصر

٦- السيد عليوة، ادارة الازمات في المستشفيات ،ايتراك للطباعة وانشور والتوزيع ،٢٠٠٠

٧- الخفاف، رحمة عصام، (٢٠١٢)، " دور حوكمة تقنيات المعلومات في تحقيق الريادة: دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوى"، بحث دبلوم عالي تخصصي (غير منشور)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

٨- الدليمي، حامد عبد حمد، (٢٠٠٨)، "ادارة الازمات في بيئة العولمة: حالة دراسية لإعادة اعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق"، اطروحة دكتوراه في ادارة المشاريع (غير منشوره)، جامعة كيليمنس، بريطانيا.

٩- الربابعة، خالد، (٢٠١٦)، "القيادة الاستراتيجية ودورها في بناء المنظمات الامنية الذكية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

١٠-ردايدة، ايناس "محمد امين" احمد، (٢٠١٦)، " اثر خصائص المنظمة الذكية في ادارة الازمات: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان"، رسالة ماجستير (غير منشوره)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

١١- الناجي، فهد علي، (٢٠١٢)، " اثر استراتيجيات ادارة الازمات الحديثة على الاداء التسويقي: دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير (منشوره)، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

١٢- النصور، اسماء سالم، (٢٠١٠)، " اثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردني"، رسالة ماجستير (غير منشوره)، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

١٣- حمدونة، حسام الدين حسن، (٢٠٠٦)، "ممارسات مدير المدرسة الثانوية لمهارات ادارة الازمات في محافظة غزة"، رسالة ماجستير (غير منشوره)، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة.

١٤- حمش، شهاب طه، (٢٠١٨)، "ادارة الازمات الفنية وعلاقتها بتطوير اداء القنوات الفضائية والارضية الفلسطينية"، رسالة ماجستير (غير منشوره)، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الاقصى، فلسطين.

١٥- محمد الصيرفي، ادارة الازمات، مؤسسة حوش الدولية، ٢٠٠٨.

١٦- محسن الخضيرى ((ادارة الازمات)) منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة الكنز العربية، ٢٠٠٣.

١٧- رجب عبد الحميد /دور القيادة في اتخاذالقرار خلال الازمات ، القاهرة، مطبعة الايمان للطباعة والنشر، (٢٠٠٠).

١٨- النواصرة ، مصطفى .(٢٠١٥)، جدارات القيادة الاستيراتيجية واثرها في بناء المنظمات الذكية :دراسة ميدانية على مركز الملك عبدالله الثاني .اطروحة دكتوراه غير منشورة ،جامعة العلوم الاسلامية ، عمان الاردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Atos, A. (2011). *Smart Organization Consulting*. World line, Atos World Grid and the fish itself are registered trademarks of Origin SA.
2. Baker, W.E. and Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, 5: 5-23.
3. Boin, A; Hant, P & Stem, E. (2005). *The politics of crisis management: Public Leadership under pressure*. New York: Cambridge University Press.
4. Brent, W. (2004). Chaos, Crises management and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25 (6): 669-683.
5. Buchanan, D and Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5th edition. Prentice-Hall, Financial Time.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم ادارة الاعمال

م / استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

تمثل الاستمارة التي بين أيديكم جزء من أدوات جمع البيانات الضرورية لإنجاز مشروع التخرج في كلية الإدارة والاقتصاد (جامعة الموصل) قسم ادارة الاعمال بعنوان (اسهام خصائص المنظمات الذكية في دعم إدارة الازمات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مركز النور التخصصي لطب الاسنان)، لنيل شهادة البكالوريوس في اختصاص ادارة الاعمال، نرجو من حضراتكم قراءة الاستمارة بدقة وموضوعية ووضع علامة (√) أمام العبارة التي ترونها مناسبة مع العلم إن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث فقط.

مع جزيل الشكر والاحترام....

الباحثان

بيانات حول متغيري البحث

أولاً: المتغير الأول: المنظمات الذكية: هي المنظمات القادرة على التكيف المستمر مع البيئة المحيطة بها.

لا اتفق	محايد	اتفق		
			يتخذ المركز التخصصي لطب الاسنان إجراءات عملية تهدف للتعلم المستمر لمواجهة التغيرات البيئية	١

			يعزز المركز التخصصي لطب الاسنان عملية التعلم المستمر المتعلقة بكيفية توليد قيمة أعلى له ولمراجعيه	٢
			يحدد المركز التخصصي لطب الاسنان الفرص بناء على تميزها بشكل مستمر	٣
			يولد المركز التخصصي لطب الاسنان عدة بدائل ونقسمها كي يصل إلى قرار ذي جودة عالية	٤
			يستخدم المركز التخصصي لطب الاسنان تقنيات لتوليد البدائل الاتحاد القرار	٥
			يتم توليد مجموعة من البدائل الجيدة وبشكل روتيني للقرارات المهمة	٦
			يوفر المركز التخصصي لطب الاسنان الدعم التحليلي لتقييم المسائل المحددة من قبله	٧
			يوفر المركز التخصصي لطب الاسنان موظفيه الموارد والفرص اللازمة للتعلم	٨
			يأخذ المركز التخصصي لطب الاسنان بنظر الاعتبار حالات اللاتأكد البيئي عند اتخاذه لأي قرار	٩
			يحدد المركز التخصصي لطب الاسنان حالات اللاتأكد البيئي المتعلقة بالقرارات ويتم التواصل مع المختصين لمعالجتها	١٠

ثانياً: المتغير الثاني: إدارة الازمات: هي قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفية والشرطية، وأن يكون الهدف العام من ذلك تقليل المخاطر على صحة الانسان وسلامته وأمنه، أو منعها من الأساس وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة أو منعها وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظم.

إدارة الازمات	اتفق	محايد	لا اتفق
١			تهتم الإدارة العليا في المركز التخصصي بتحديد مؤشرات حدوث الأزمة
٢			يجري المركز التخصصي عمليات المسح البيئي الداخلي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة
٣			يجري المركز التخصصي لطب الاسنان عمليات المسح البيئي الخارجي بصورة شاملة ومنتظمة للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة
٤			تهتم إدارة المركز التخصصي لطب الاسنان بعمليات تصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات
٥			يستخدم المركز التخصصي لطب الاسنان وسائل اتصال فاعلة للتعرف على ما يمكن أن تسببه الأزمة
٦			يهتم المركز التخصصي لطب الاسنان بعامل الوقت عند التعامل مع الأزمات
٧			يؤكد المركز التخصصي لطب الاسنان على توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند حدوث أي أزمة
٨			يحدد المركز التخصصي لطب الاسنان الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بها الأزمة
٩			يقوم المركز التخصصي لطب الاسنان بأجراء حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية التي من الممكن أن تحدثها الأزمة
١٠			تقوم إدارة المركز التخصصي لطب الاسنان بالتأكد من أن الوحدات المتضررة نتيجة الأزمة تمارس عملها بشكل طبيعي

