ASJP Algerian Scientific Journal Platform

- دراسات اقتصادية -

ISSN 2602-7925

https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/417



المجلد: 19 العدد: 01(2025) ص396-412

أثر الإرتجال التنظيمي في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيد عمار القالة-ولاية الطارف

The Impact of Organizational Improvisation on Crisis Management: A Field Study in the Public Hospital Enterprise BOUZID Ammar El Kala - El Tarf

سليماني منيرة*

جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)

Mouniramounira31@yahoo.fr

لموي أمينة

جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)

lemmouia@yahoo.com

معلومات المقال

تاريخ الارسال:
2023/02/18

تاريخ القبول:
2023/09/16

الكلمات المفتاحية:
- ✓ الإرتجال التنظيمي:
- ✓ الأزمة:
- ✓ إدارة الأزمات:

الملخص:

تهدف الدراسة إلى عرض الإرتجال التنظيمي والكشف عن أثره في إدارة الأزمات، حيث تم الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيد عمار بالقالة ولاية الطارف. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير إستمارة وتوزيعها على عينة عشوائية عرضية مكونة من 32 موظفا.

وتمت معالجة البيانات بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS V23)، وتم التوصل إلى نتائج مفادها وجود أثر معنوي للارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات حيث يجعل المؤسسات مستعدة لمواجهة الظروف الطارئة والمفاجئة من خلال توظيف قدرات ومهارات معينة للموظفين.

Article info

Received
18/02/2023

Accepted
16/09/2023

Keywords:
- ✓ *organizational improvisation:*
- ✓ *crisis:*
- ✓ *crisis management:*

Abstract :

The purpose of this study is to present organizational improvisation and reveal its impact on crisis management, where the field study was carried out in the public hospital entreprise BOUZID Ammar in El Kala, El Tarf province. To achieve the objective of the study, a questionnaire was developed and distributed to an inferential sample of 32 employees.

The data was processed based on a set of statistical methods using the (SPSS V23) program, and results were reached that there is a significant impact of organizational improvisation in crisis management, as it makes enterprise ready to face emergency and sudden circumstances by employing certain capabilities and skills of employees.

* المؤلف المرسل

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

1. مقدمة:

في عالم تحدده الفرصة والتغيير المستمر، فإن تقرير ما إذا كان البقاء على المسار، أو الانتقال إلى آفاق جديدة واعدة، وقد يعني الفرق بين النجاح والفشل. وكما هو معلوم تعمل المنظمات حاليا في بيئات مضطربة، لذلك يجب تعلم كيفية التفاعل والتكيف بسرعة، وبالتالي أصبح الارتجال التنظيمي مساهمة مهمة للكثير من المنظمات على اختلاف أنواعها، ويتصف بأنه ذو أهمية خاصة في البيئات المعقدة والديناميكية.

يعد الارتجال التنظيمي حقل بحوث حديث نسبيا، وما يديم الارتجال هو الاستعداد للمخاطرة، فهو خيار واعي يمكن العالمين من العمل في ظروف المخاطرة وعدم التأكد، كما يعتبر خيارا متقدما يركز على العمل والتجربة المستمرة. فهو بناء أو إيجاد حل للمشكلة بمعنى أن الارتجال التنظيمي يتمحور حول إيجاد حل لمشكلة مفاجئة. فالمنظمات تحتاج بشكل متزايد إلى قدرات ارتجالية للرد على البيئة والاضطرابات والمنافسة في السوق، ونتائجه تعتمد على الخبرة والإجراءات. وبذلك يعد الارتجال التنظيمي جزءا متأصلا من المرونة بل هو محرك للمرونة، فالارتجال التنظيمي ظهر لمساعدة العاملين لاعتماد خيار واع بدلا من القيام بسلوك عشوائي، وينظر للارتجال التنظيمي بوصفه المفتاح الرئيسي للابداع. حيث تم الاعتماد على تقنيات الارتجال التنظيمي كوسيلة لتعزيز قدرة العاملين في المنظمة على الابتكار وسرعة الاستجابة والتعلم بشكل أسرع من المنافسين وتصميم وقت دورة تخطيطية أسرع، وأن يكونوا أكثر ذكاء وإيجاد حلول أكثر ابتكارا، ولتحقيق ذلك يتطلب منهم العمل بشكل أكثر عفوية مع المزيد من الابداع والحدس، فالاتجال التنظيمي هو مثال بارز من التفكير خارج الصندوق.

كما أنه مهما أحكمت الخطط، ودرست الظروف، وأدرك القادة المتغيرات البيئية، فإنهم لا يمكن و بأي شكل من الأشكال أن يحكموا على أن هامش المخاطرة الذي يواجههم أصبح صفرا، و حتى لو جرى اعتماد فلسفة الإدارة بالسيناريو فإن المفاجأة تظل ماثلة أمام القادة كما هي أمام المنظمات، كما هو الحال مع الأزمة الصحية المتمثلة في جائحة كوفيد 19 التي أثرت تداعياتها على كل العالم، الأمر الذي جعل المنظمات بجميع أنواعها تواجه أزمة طارئة خاصة في القطاع الصحي.

وبناءا على ذلك سيتم إعداد هذه الدراسة للإشارة إلى مواجهة الأزمات وإدارتها إعتمادا على الإرتجال التنظيمي.

حيث تم بلورة إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى وجود أثر للارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة؟

وللإجابة على **السؤال المحوري** للدراسة تم طرح **الأسئلة الفرعية** التالية:

-ما هو مستوى توافر أبعاد الارتجال التنظيمي في المستشفى محل الدراسة؟

-ما هو مستوى إدراك التعامل مع إدارة الأزمات في المستشفى محل الدراسة؟

-هل يساهم الإرتجال التنظيمي في إدارة الأزمات في المستشفى محل الدراسة؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم صياغة **الفرضية الرئيسية** التالية:

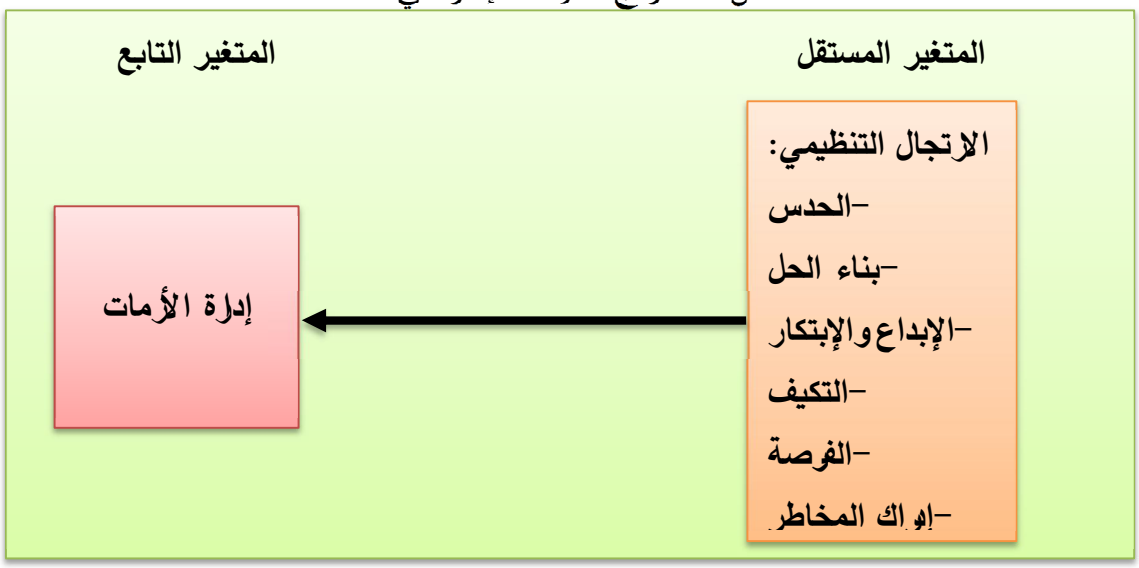
"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة".

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

تكمن **أهمية الدراسة** من خصوصية الموضوع والذي يعتبر من المواضيع ذات الأهمية في المجال الإداري بوصف الارتجال التنظيمي آلية لمواجهة الظروف غير المتوقعة والأزمات الطارئة، فهو من المواضيع الحيوية التي يمكن أن تنعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات إذا ما تم تطبيقه لتجنب المخاطر المحتملة، خاصة في ظل ظروف عدم التأكد التي تعيشها المنظمات بمختلف توجهاتها، ومع التغيرات المتسارعة التي تستلزم استشراف المستقبل ومحاولة تبني أنماط إدارية تلائم الرؤية العصرية وعليه **تهدف الدراسة** بشكل أساسي إلى التعرف على واقع الارتجال التنظيمي ومدى الاستعداد لتفعيله وقياس أثره على مواجهة الأزمات خاصة في ظل جائحة كوفيد 19 التي أثرت على العالم.

وبناء على ذلك تم إعداد **نموذج إفتراضي** يجسد العلاقة بين الارتجال التنظيمي وإدارة الأزمات، حيث سيتم قياس الإرتجال التنظيمي كمتغير مستقل متعدد الأبعاد ومن خلال أبعاده المتمثلة في: الحدس، بناء الحل، الإبداع والإبتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر، وقياس أثره على إدارة الأزمات كمتغير تابع حيث تمثل هذا المتغير ببعد أحادي. ويتم توضيح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل 1: نموذج الدراسة الإفتراضي



المصدر: من إعداد الباحثتين إعتمادا على الدراسات السابقة

وسيتم الإعتماد على **المنهج الوصفي والتحليلي** لجمع البيانات من مصادر علمية مختلفة لإعداد الجانب النظري، ومصادر أولية (الاستبيان) خاصة بميدان الدراسة لوصف الواقع المدروس، وإختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج المتعلقة بالدراسة، كما تتم الإشارة أنه سيتم معالجة البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار رقم 23 (SPSS V23).

وتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوزيد عمار بالقالة في ولاية الطارف، وتم إختيار عينة عشوائية عرضية وتوزيع 40 إستمارة، وبعد استرجاعها تم استبعاد 08 إستمارات لعدم توفرها على شروط التحليل الإحصائي (غير مكتملة الإجابة أو لم يتم الإجابة عنها)، وبذلك بلغ حجم العينة 32 مفردة إحصائية.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 تعريف الارتجال التنظيمي:

تشير الأدبيات ذات العلاقة إلى موضوع الارتجال التنظيمي هو من المواضيع الناشئة والتي لا تزال في مرحلة التطور، ويعد موضوعا جديدا على المنظمات وعلم الإدارة عموما وقد اكتسب أهمية كبيرة في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين (حسين، 2015، صفحة 61) .

وعالم الأعمال اليوم يتطور بوتيرة متسارعة لتتواجه المنظمات مع واقع ليس هناك فيه دائما الوقت للتخطيط، ونتيجة لذلك فالعاملين كثيرا ما يجبرون عل العمل قبل أن يتمكنوا من القيام بتحليل كامل لجميع الخيارات المتاحة، لذلك ظهر الارتجال التنظيمي كعلم ناشئ للإدارة ولمساعدة المنظمات على التكيف مع هذه الحقيقة الواقعية والجديدة

الاتجال التنظيمي هو لايجاد حل لمشكلة طارئة تواجه العمل وتعجز الخطط الموضوعة مسبقا عن حلها، فاعتماد الروتين قد يزيد من خطورة المشكلة لذلك يكون الارتجال التنظيمي وسيلة أو طريقة لتحقيق الأهداف المحددة للمنظمة (حسين، 2015، صفحة 62).

عرف الإرتجال التنظيمي على أنه:

-"الاستجابة للحالة مهما كانت وبناء النماذج الخاصة التي تقدر للصعوبات الاستثنائية التي يجد العاملين أنفسهم فيها".

-"محاولة اتخاذ اجراءات خلاقة في الحالات المعقدة والغامضة".

-"هو عنصر داعم للمنظمة في الظروف الطارئة يتضمن القدرة على استخدام الأحاسيس، العواطف، الإبداع، المهارة، التواصل، والثقافة التجريبية لمصلحة المنظمة".

-"التكيف المبدع لمجموعة من الظروف".

-"استنباط أو ابتكار الحلول العبقرية للمشاكل المفاجئة المستعصية".

-"مفتاح التعامل مع الأزمات الجارية المفاجئة".

-"قدرة المنظمة أو أعضائها على اتخاذ القرار للمشاكل المفاجئة التي عجز التخطيط المسبق عن وضع حلول لها بالاستناد إلى ما هو متوفر من موارد مادية ومعرفية وإجتماعية وشعورية وثقافية". (الجنابي، 2018)

-"هو إستراتيجية طارئة تتلاشى فيها مرحلة الصياغة بالتنفيذ في سياق الوعي المشترك للأداء الفردي أو الجماعي، بالاستناد إلى القابليات الضمنية التي تكشف عن نفسها تلقائيا لحظة الارتجال" (الساعدي، 2007، صفحة 125).

ومما سبق يستنتج أن الإرتجال التنظيمي عبارة عن: "**أسلوب إداري تلقائي ينبثق في الحالات والمواقف الطارئة والمفاجئة يساعد المنظمة على التعامل معها ومواجهتها**".

2.2 أبعاد الإرتجال التنظيمي:

يعد الارتجال التنظيمي من الأنشطة التنظيمية التي تحتاج إلى قدرات عقلية عالية المستوى، كذلك يحتاج تطبيقه على أرض الواقع إلى تحديد أبعاده بشكل دقيق، لذا قدم الباحثون إسهامات متعددة لوصف أبعاد الإرتجال التنظيمي تقارب بعضها وتباعد الآخر تبعا للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين (الجنابي، 2018).

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

وتم الاعتماد على الأبعاد التالية:

1.2.2 بناء الحل:

هو القيام بتطبيق مزيج من الموارد في متناول اليد واغتنام المشاكل والفرص الجديدة. بناء الحل هو مهارة لابتكار موارد من الموارد المتاحة لحل مشاكل غير متوقعة، وعبارة غير متوقعة تعني وقوع التغيير، ومن يتمكن من الحصول على تلك الموارد فإنه يستطيع تحقيق ميزة تنافسية، وبناء الحل في حد ذاته يعني أن القيد الوحيد لاختيار الحل هو الموارد المتاحة. ويتضمن بعض من الابداع والابتكار ويشمل كذلك نتائج غير متوقعة، وهو عملية واعية وعادلة ويشتمل على قدرات محددة لفرصة السعي والتقرب من الموارد وجعلها متاحة (الجنابي، 2018).

ويعني بناء الحل تحيزا نحو العمل الذي يحتوي على نشر وتكامل الموارد بطرق جديدة بدلا من التوافق مع المعايير والممارسات القياسية التي كانت مخصصة في الصل لهذه الموارد، وبالتالي على النقيض من المنظور التقليدي المخطط له حيث يتم الحصول على الموارد واستخدامها وفقا لمخطط، فإن بناء الحل غير مخطط له وغالبا ما تقدم نتائجه درجة الصدفة في قدرتها على توليد النمو. ويوفر بناء الحل أساسا نظريا للطرق التي يمكن بها توظيف الاستعدادات للموارد التي تمتلكها المنظمة في وقت معين في تشكيل استراتيجيات التوسع المستقبلية، كما يمكن لبناء الحل بالطبع أن يحدث في سياقات غير ارتجالية، وليس كل ارتجال سيشمل بناء الحل، ومع ذلك هناك دليل على أن الارتجال الناجح غالبا ما يكون أكثر فعالية إذا كان المرتجل (مدير أو عضو في فريق العمل) هو بناء الحل الفعال (فنجان، 2020، الصفحات 426-427).

يعرف بناء الحل بأنه: "القيام بتطبيق مزيج من الموارد في متناول اليد واغتنام المشاكل والفرص الجديدة"

ويمكن تحديد ثلاث ملامح رئيسية لبناء الحل هي (حسين، 2015، صفحة 66):

-وجود الموارد في متناول اليد (موارد غير مستخدمة)

-إعادة تركيب وتوليف الموارد في عمليات جديدة.

-انجاز العمل.

2.2.2 الحدس:

إلى جانب بناء الحل يوجد عنصرا أساسيا في بناء الارتجال التنظيمي الذي يتعامل مع المعرفة والإجراءات وهو الحدس، ويوصف بأنه الاستفادة من الخصائص الطبيعية لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعوريا وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة. حيث يتضح أن الحدس المعرفي يختلف عن الاستنتاج كونه يستند إلى الخبرات السابقة لصانع القرار والمدخلات المعرفية من خلال الاستفادة من هذه الأنماط والأساليب التي تعلمها الفرد في السابق ستمكنه من اتخاذ القرارات بسرعة أكبر على أساس منطق الوعي.

ونظرا لصعوبة إيجاد حل عقلاني تحت ضغط الوقت ووجود هيكل تنظيمي صارم يحدد الإجراءات فإنه يمكن الاعتماد على الحدس في فهم ما يحدث واتخاذ قرار سريع، وفي الحالة التي تكون فيها المعلومات كبيرة ومن الصعوبة وضع تفسير لها فإنه يمكن الإفادة من الحدس لتكوين رؤية أكبر عن تلك المعلومات لرؤية الصورة بشكل جيد (الجنابي، 2018).

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

3.2.2 الإبداع والابتكار:

الإبداع والابتكار هما توليد أفكار أو حلول جديدة ومفيدة للمشاكل التي قد تطرأ على المنظمة، من ناحية أخرى، الابتكار هو التنفيذ الفعلي للأفكار الإبداعية وتنفيذها حيث يبدأ الابتكار بالاعتراف وتوليد الأفكار الجديدة أو الحلول التي تتحدى الممارسات السابقة وإجراءات التشغيل القياسية. والابتكار لا يحدث في غياب الابداع، وهنا يجب على القادة من اتباع السياقات التنظيمية التي تعزز من الابداع. وهناك عاملان يؤديان إلى الابداع ثم الابتكار وهما: "صوت الموظف ومشاركة المعرفة". بشكل عام، يشير الابتكار (على المستوى التنظيمي) إلى انشاء أو تبني أفكار أو سلوكيات جديدة وغالبا ما ينطوي تطوير الابتكارات في المنظمة على رحلة غامضة وغير مؤكدة، ولكن على الرغم من أن الإدارة لا تستطيع ضمان نجاح الابتكار، إلا أنها بالتأكيد يمكنها من خلاله التأثير على توقعاتها. والإبداع كما ذكر (Ambile 1983) هو العملية التي يتم تنفيذها عند تطوير المنتج. حيث وضع كل من (Anderson, Potocnik, and Zhou 2014) التعريف الكامل للابداع والابتكار في العمل على أنهما: "عملية يتم من خلالها إيجاد نتائج تخص محاولات تطوير وإدخال طرق جديدة ومحسنة لانجاز شيء". وتشير مرحلة الابداع في هذه العملية إلى توليد الأفكار، ويشير الابتكار إلى المرحلة اللاحقة من تنفيذ الأفكار نحو إجراءات أو ممارسات أو منتجات أفضل. حيث يمكن أن يحدث الابداع والابتكار على مستوى الفرد الواحد أو فريق العمل أو المنظمة أو في أكثر من واحد من هذه المستويات بصورة مجتمعة، ولكن سينتج عنه دائما فوائد محددة في آن واحد أو أكثر من هذه المستويات المذكورة (مدلول، 2019، الصفحات 255-256).

4.2.2. التكيف:

تعد خطة طوارئ للتكيف مع الظروف غير الملائمة وللأحداث غير المتوقعة والمفاجئة من خلال القدرة على تحديد المشاكل وتحديد الأولويات. وكذلك التكيف من خلال الاحتواء عن طريق التعامل مع المشاكل ويتم ذلك بمراقبتها والتخطيط لها، فضلا عن الاستجابة للمشاكل الناشئة التي لا يمكن التنبؤ بها (الجنابي، 2018).

التكيف يمكن أن يحدث متى ما أرادت المنظمة عندما تخطط مسبقا للتكيف والتحول، وتعد خطة طوارئ للتكيف مع الظروف غير الملائمة وللأحداث غير المتوقعة والمفاجآت من خلال القدرة على تحديد المشاكل وتحديد الأولويات. وكذلك التكيف من خلال الاحتواء عن طريق التعامل مع المشاكل ويتم ذلك بمراقبتها والتخطيط لها، فضلا عن الاستجابة للمشاكل الناشئة التي لا يمكن التنبؤ بها (حسين، 2015، صفحة 67).

-الفرصة:

جميع المنظمات تبحث عن الفرص، وتعتبر نقطة البداية لأي عمل هي وجود فرصة، وتاتي الفرصة من عدة موارد منها الخبرات الحالية والسابقة، الهوايات التي تقود إلى الابتكار، اكتشاف حاجة لم يتم إشباعها. فعملية البحث عن الفرصة وتحديدها وتقييمها تعد من المهام الصعبة، ونجاح المنظمات بخصوص تحديد الفرصة يكون من خلال الملاحظات والرقابة المستمرة لحاجات ورغبات الزبائن في السوق.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

5.2.2 إدراك المخاطر:

يتكلم عن الخوف من ذوي الخبرة عندما يتجاوز الموظفون (الأفراد) الحدود الآمنة إلى المجهول. إن المنظمات التي تدعم الارتجال التنظيمي بكل كبير يمكن أن تقلل من تاثير المخاطر والمخاوف المتعلقة بها والأفراد قد ينظرون إلى نفس الخطر بطرق مختلفة وهذا له علاقة مع تجربة الفرد والقيم والمحفزات وغيرها (حسين، 2015، صفحة 68).

6.2.2 العفوية:

من بين أهم ما يميز الارتجال التنظيمي عفويته وقدرته على تعزيز التفاعل مع البيئة دون تخطيط، ويحدث هذا في كثير من الأحيان في بيئات مضطربة ومعقدة لأن ليس لدى الارتجال التنظيمي إلا الانتظار حتى تكون الظروف والموارد المتاحة مثالية، وذلك لأن التخطيط والتنفيذ يحدث في وقت واحد، وكذلك السرعة هي ميزة أيضا (حسين، 2015، صفحة 68).

2.3 إدارة الأزمات:

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو أي فرض لتجنبها، وكثيرًا ما يقال أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضًا لذلك كان لابد من إيجاد وسائل وأساليب من اجل مواجهتها وهو ما اصطلح على تسميته إدارة الأزمات.

1.2.3 تعريف الأزمة:

تناول الكتاب والباحثون مفيوم الأزمة بتعاريف متعددة، يذكر منها ما يلي:

-"تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقعاً شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيها النتائج وتختلط أسبابها، تهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتع على البقاء" (ابراهيم، 2018، صفحة 416). -"حالة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها".

-"نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام (الحاج، 2009، الصفحات 159-160)".

-"موقف محرج يواجهه متخذ القرار ويفقد فيه قدرة السيطرة على الاتجاهات المستقبلية للمنظمة".

-"لحظة فاصلة وحرجة في حياة المنظمة، تنشأ في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الإستقرار" (ابراهيم، 2018، صفحة 416).

ومنه يمكن القول أن الأزمة هي: "**موقف غير عادي يجعل المنظمة في حالة حرجة**".

2.2.3 خصائص الأزمة:

تتميز الأزمات بخصائص عديدة، ويتم عرض أهمها كما يلي (ابراهيم، 2018، صفحة 416):

1-المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.

2-السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيرا فيما يتعلق بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة.

3-التشابك بين الأسباب والنتائج مما يزيد من تعقيد الموقف.

4-حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعمومات، والمعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

5-سيادة حالة من التوتر والقلق والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.

6-نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معا.

وفي هذا الصدد في موضع آخر هناك من رأى أنه للأزمة مجموعة من السمات، وتتمثل فيما يلي (الخدام، 2017، صفحة 195):

-نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى مواجهة الظروف الطارئة.

-تسود فيها حالة عدم التأكد ونقص المعلومات.

-ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود وقت لإصلاح الخطأ.

-تنقص فيها التحكم في الأحداث والسيطرة عليها

- المفاجئة والسرعة التي تحدث بها.

-التهديد الشديد للمصالح والأهداف مثل انهيار الكيان أو سمعته وكرامة متخذ القرار واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة وتهدد بقائها واستمرارها تستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها.

3.2.3 دورة حياة الأزمة:

تختلف دورة حياة الأزمة باختلاف طبيعتها، ورغم اختلاف الباحثين في تقسيم مراحلها إلا أنهم اتفقوا في مضمونها، حيث تم تقسيمها إلى ما يلي (الخفاجي، 2010، الصفحات 196-197):

1.3.2.3 مرحلة ميلاد الأزمة: تبدأ على شكل إحساس مبهم وينذر بوجود شيء يلوح في الأفق مجهول المعالم والاتجاه والحجم، والأزمة غالبا لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها .وهذه المرحلة تتطلب من متخذ القرار تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها وهي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها للتصادم.

2.3.2.3 مرحلة النمو والاتساع: نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب لذا فان الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها.

3.3.2.3 مرحلة النضج والصدام: تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار وعند نضج الأزمة يحصل الصدام.

4.3.2.3 مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءا هاما من قوتها، على إن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق أهدافه.

5.3.2.3 مرحلة الاختفاء والتلاشي: تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها.

4.2.3 التعامل مع الأزمات :

هناك أسلوبان للتعامل مع الأزمات هما: أسلوب **الاستعداد الوقائي** من خلال الأعمال التي تقوم بها المنظمة قبل وقوع الأزمة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وتعقبها وتحليلها بقصد تهيئة أجهزة المنظمة للتعامل معها بغية الحيلولة دون وقوعها، أو

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

لتخفيف آثارها على المنظمة والتي قد تؤثر في بقائها واستمراريتها. وأسلوب **الاستعداد العلاجي** عن طريق الأعمال التي تقوم بها المنظمة بعد وقوع الأزمة.

وتمر بالمراحل التالية: مرحلة اختراق الأزمة، مرحلة التمركز واقامة قاعدة للتعامل مع عوامل وعناصر الأزمة بعد اختراقها، مرحلة توسيع قاعدة التعامل ومد جسور مجالات الاختيار، مرحلة الانتشار السريع لتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها وأبعادها عن أماكن السيطرة، مرحلة التوجيه لقوى الفعل الإداري الصانعة للأزمة إلى المجالات الأخرى (الخدام، 2017، صفحة 08).

5.2.3 مفهوم إدارة الأزمات:

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والاتزان والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الأزمة (الخفاجي، 2010، صفحة 198)

وقد قدم الكتاب والباحثين عددا من التعريفات لإدارة الأزمات تبعا لتوجهاتهم وخلفياتهم الفكرية، ويتم عرض ايرزها كما يلي

-"نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها وتغيير مسارها لصالح المنظمة"

-"عملية شاملة للوظائف الإدارية تبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها، ومواجهتها والتعامل معها بالطرق والأساليب الملائمة لها بعد وقوعها للسيطرة عليها والتخفيف من حدتها ومعالجة آثارها والتعلم من نتائجها".

-"أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن الانفعالية". (الخفاجي، 2010، صفحة 199)

-"علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم مصالح المنظمة من أجل التحكم في مسارها واتجاهاتها" (الهادي، 2011، صفحة 56).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات هي: "**أسلوب إداري محكم يضمن التحكم في المواقف الحرجة والطارئة والمفاجئة والسيطرة عليها بشكل يخدم أهداف المنظمة**".

6.2.3 مراحل إدارة الأزمات:

بالنظر إلى العديد من التقسيمات لمراحل إدارة الأزمات حسب ما تم عرضه من قبل الباحثين، يتم تقسيم مراحل إدارة الأزمات كما يلي:

1.6.2.3 مرحلة تجنب أو تخفيف الأزمة: يتم فيها استكشاف كافة الاحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عنها أزمة ما، ومن ثم بحث السبل والآليات المناسبة لمواجهة تلك الأزمات المحتملة، كما يتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار (الخفاجي، 2010، الصفحات 201-202).

2.6.2.3 مرحلة الوقاية والاستعداد: والغاية منها التحضير والاستعداد لمواجهة التي لا تفيد فيها إجراءات تجنب الأزمة ولا تفلح في منع حدوثها. ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية (الخفاجي، 2010، الصفحات 201-202)، كذلك يتم وضع سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن (الحاج، 2009، صفحة 164).

3.6.2.3 مرحلة الإختراق والاعتراف بوجود الأزمة: حيث يساهم الاعتراف بوجود أزمة في تفادي الكثير من المشاكل التي يمكن أن تحدث في المستقبل يتم بناء قاعدة اخترقها من خلال استقطاب بعض العناصر العاملة لدى الطرف الصانع للازمة والحصول منها على المعلومات المطلوبة. وتعتبر المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة. كما يتعين على الإدارة اختراق الجدران التي تحيط بالأزمة والجدران هي الغموض الذي يحيطها والاختراق يؤدي إلى فهم الأزمة ومعرفة أسبابها ومكوناته. (الخفاجي، 2010، الصفحات 202-203).

4.6.2.3 مرحلة الإنتشار والتوسيع: وهي مرحلة الإمساك بزمام الأمور وتوجيه الأحداث وتدمير عناصر الأزمة وشل حركتها بعيدًا عن أماكن السيطرة ويلعب الإعلام دورًا كبيرًا في تنفيذ الانتشار، يتم توسيع قاعدة التعامل ومد جسور لاكتساب مساحة جديدة عن طريق كسب مزيد من المؤيدين والمناصرين وتتبع القوى الصانعة للازمة من أجل جذبها لإضعاف القوى الأزموية. (الخفاجي، 2010، الصفحات 202-203)

5.6.2.3 مرحلة إعادة التوازن وإستعادة النشاط: تتمثل هذه المرحلة بمجموعة من العناصر التي تعكس قدرة المنظمة على إستعادة نشاطها وممارسة أعمالها الاعتيادية كما كان الوضع قبل الأزمة (الحاج، 2009، صفحة 164)، وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتًا ليس بالقصير لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل (نسبيا) حسب إدارة الأزمة (الخفاجي، 2010، صفحة 202).

6.6.2.3 مرحلة الإستفادة من الأزمة أو التعلم: تشمل هذه المرحلة قيام المنظمة بإعادة دراسة أسباب الأزمة وظروفها لاستخلاص العبر وضمان عدم تكرار مثلها مستقبلا (الحاج، 2009، صفحة 164)، فهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات هامة تتعلمها المنظمة، وتتجلى في هذه المرحلة قدرة الكيان الإداري على إعادة ترتيب الأمور إلى سابق عهدها قبل وقوع الأزمة أو أفضل مما كانت عليه في البداية (الخفاجي، 2010، الصفحات 202-203).

3.3 منهجية التعامل مع إدارة الأزمات:

ترتكز الإدارة الفعالة للأزمات على مقومات أساسية، ويمكن تحديد أبرزها وكالآتي (الخفاجي، 2010، الصفحات 203-204) (محمد، 2016، الصفحات 320-321):

1.3.3 المنهجية العلمية: فلا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية وإنما يجب أن يخضع هذا التعامل في جميع مراحل تطور الأزمة للأسلوب العلمي الذي يميز المنهج الإداري السليم .ومع ذلك فإن أخطر المشكلات الإدارية في البلدان النامية عدم الاعتماد على الأساليب العلمية.

2.3.3 تقدير الموقف الأزموي: ويشمل تحديدًا دقيقًا للقوى الصانعة للأزمة والساندة لها ويليها جمع المعلومات عن الأزمة.

3.3.3 الوفرة الاحتياطية الكافية: فالأزمة تحتاج إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة ومقاومة كل قصور وعجز أيًا كان نوعه.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

4.3.3 توعية المواطنين: يتطلب هذا الأمر حملة إعلامية شاملة وفعالة تستخدم فيها مختلف أساليب الاتصال الجماهيري من أجل توضيح الإجراءات المستخدمة في مواجهة الأزمة والمساعدة التي يمكن أن يقدمها المواطن.

5.3.3 تبسيط الإجراءات: إن الأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة لذلك لا يمكن تجاهل عنصر الوقت وإنما يتطلب التدخل الفوري خلال تبسيط الإجراءات.

6.3.3 إنشاء فرق مهمات خاصة: يجب إنشاء فرق مهمات خاصة للتدخل السريع على أن يخضع إفرادها لتدريب عالي وكافي لتأهيلهم لمجابهة الأزمات المتعددة والمختلفة.

7.3.3 تفويض السلطات: وهو منح كل فرد من أفراد الفريق الذي يفترض أن يقوم بمجابهة الأزمة منحه السلطات اللازمة لإنجاز عمله المحد، ويمثل هذا التفويض الشريان الحيوي في إدارة الأزمات الذي من شانه تحقيق السرعة المطلوبة في إنجاز القرارات.

8.3.3 استخدام الخطة الإعلامية: يعد الإعلام قوة حقيقية وسلاح بالغ الأثر إيجابا أو سلبا ومن هنا يجب على القيادة أن تكون واعية وعلى قدر كبير من الحذر.

9.3.3 توفير الدعم القانوني والرسمي: حيث يعتبر من أكثر المقومات أهمية للإدارة الفعالة للأزمات، فلابد لنجاح هذه الإدارة من توفير الدعم القانوني والرسمي اللازم لتنفيذ الإجراءات المطلوبة مع ضرورة التفاوض المستمر خلال فترة الأزمة وما بعدها.

10.3.3 استخدام نظم الخبرة: تشمل الحقائق المستندة إلى الخبرة العلمية التطبيقية والى المعرفة التي يعتمد عليها الخبير في حل المشكلات،علاوة على قدرتها الفائقة على تزويد فريق إدارة الأزمات بالبيانات والمعلومات الفورية وبصفة دائمة.

4.تحليل النتائج:

1.4 وصف متغيرات الدراسة:

لقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة عن عبارات الاستمارة، والجدول رقم 01 يلخص النتائج كالتالي:

الجدول 1: الوسط الحسابي ومعاملات الإختلاف النسبية لأبعاد الارتجال التنظيمي وإدارة الأزمات

المحور	الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الإختلاف النسبي	الترتيب	مستوى الموافقة
الارتجال التنظيمي	01	الحدس	3.89	0.671	17.24	01	مرتفع
	02	بناء الحل	3.65	0.732	20.05	04	مرتفع
	03	الابداع والابتكار	3.72	0.896	24.08	03	مرتفع
	04	التكيف	3.84	0.701	18.25	02	مرتفع
	05	الفرصة	3.30	0.888	26.90	05	متوسط
	06	إدراك المخاطر	3.28	0.622	18.96	06	متوسط
	07	العفوية	3.08	0.942	30.58	07	متوسط
الإجمالي			3.53	1.256	35.58	/	مرتفع
إدارة الأزمات	01	التخطيط لإدارة الأزمات	3.54	1.022	28.87	01	مرتفع

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

	02	توفر المعلومات والبيانات	3.41	1.016	29.79	02	مرتفع
	03	الفعالية في اتخاذ القرار	3.14	1.064	33.88	05	متوسط
	04	نظام الاتصال	3.17	0.946	29.84	04	متوسط
	05	المخصصات المالية	2.85	1.275	44.73	07	متوسط
	06	الخدمات المساندة	3.01	1.153	38.30	06	متوسط
	07	الموارد البشرية المؤهلة	3.31	1.122	33.89	03	متوسط
الإجمالي			3.20	0.693	21.65	/	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV23

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

✓ **فيما يخص الارتجال التنظيمي:**

انحصرت الأوساط الحسابية لأبعاد الإرتجال التنظيمي بين مستوى الموافقة المتوسط والمرتفع، حيث سجلت الأبعاد الحدس، التكيف، الإبداع والإبتكار وبناء الحل المراتب الأولى حيث قدرت قيمة أوساطها الحسابية بـ 3.89 3.84، 3.92، 3.65 على التوالي بمستوى موافقة مرتفع. في حين سجلت الأبعاد الفرصة، إدراك المخاطر والعفوية أوساطا حسابية قدرت بـ 3.30، 3.28، 3.02 على التوالي بمستويات متوسطة من الموافقة.

كما سجل إجمالي الوسط الحسابي للارتجال التنظيمي قيمة 3.53 بمستوى موافقة مرتفع، أما معامل الاختلاف النسبي فقد بلغ 35.58 % وهي نسبة تعكس تشتت ضعيف لإجابات أفراد العينة حول المتغير.

تدل النتائج أن المستشفى محل الدراسة يتبنى الارتجال التنظيمي كمفهوم يساهم في مواجهة الحالات الطارئة المفاجئة، وحسب آراء أفراد العينة يعتبر الحدس أهم أبعاد المعتمدة في الارتجال التنظيمي من طرف موظفي المستشفى لأنه يساهم في اتخاذ القرار وتقديم الحلول المناسبة خاصة في الحالات الطارئة. ويدعم ذلك التكيف مع الظروف أو الأحداث غير العادية والطارئة وإحتواء المواقف من خلال إيجاد طرق للإستجابة والتعامل معها، الأمر الذي يفتح مجالا لطرح الجديد من أفكار وأساليب عمل جديدة، كل ذلك يساهم في بناء الحلول في الظروف الحرجة والمواقف الصعبة وكل ماهو طارئ خاصة في حالة الأزمات المفاجئة. إلا أنه وحسب إجابات أفراد العينة فإن عملية البحث عن الفرص تعتبر محدودة إلى حد ما، الأمر الذي يحد من الإبداع والمخاطرة من جهة، ومن جهة أخرى تحد من استثمار التفاعل مع البيئة دون تخطيط مسبق بشكل عفوي خاصة في ظل ظروف مفاجئة ومعقدة وغامضة كأزمة جائحة كوفيد 19.

✓ **فيما يخص إدارة الأزمات:**

يلاحظ أن قيم الأوساط الحسابية لإجابات موظفي المستشفى الخاصة بأبعاد إدارة الأزمات كانت متقاربة ومنحصرة بين المتوسط والمرتفع، حيث احتل بعدي التخطيط لادارة الازمات وتوفر المعلومات والبيانات المرتبة الأولى والثانية وبوسط حسابي قدر بـ 3.54، 3.41 على التوالي. أما الأبعاد الباقية المتمثلة في الموارد البشرية المؤهلة، نظام الاتصال، الفعالية في اتخاذ القرار، الخدمات

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

المساندة، المخصصات المالية سجلت وسط حسابي بلغت قيمته 3.31، 3.17، 3.14، 3.01، 2.85 على التوالي بمستويات موافقة متوسطة.

كما بلغ إجمالي الوسط الحسابي لإدارة الأزمات قيمة 3.20 بمستوى موافقة مرتفع، أما معامل الاختلاف النسبي فقد بلغ 21.65 % وهي نسبة تعكس تشتت ضعيف جدا لإجابات أفراد العينة حول المتغير.

تدل النتائج أن المستشفى محل الدراسة يجتهد في وضع خطط بشكل مسبق للحالات الطارئة وذلك يتطلب البحث عن المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد الخطط المناسبة خاصة في ظل أزمة جائحة الكوفيد 19 الأمر الذي يتطلب توفر المعلومات والبيانات وتحيينها للتمكن من مسايرة الأوضاع والتغلب عليها. وباعتبار جائحة الكوفيد 19 أزمة جديدة لم يسبق التعامل معها من قبل على مستوى المستشفى محل الدراسة، إلا أنه لم تكن الموارد البشرية مؤهلة بالمستوى المطلوب للتعامل مع الأزمة ومواجهتها، إضافة إلى أن شبكة نظام الإتصال وخطوطه محدودة هي الأخرى وغير متوفرة باعتبار المستشفى يتواجد في منطقة الظل، الأمر الذي ينعكس على صعوبة اتخاذ القرارات خاصة المستعجلة. ومنه تم تسجيل ضعف الخدمات المساندة كتحصيل حاصل ناهيك عن ضعف المخصصات المالية أثناء الأزمة الصحية خاصة بالنسبة للوسائل الضرورية لحماية الموظفين في ظل الأزمة المفاجئة والتجنيد غير المسبق للامكانيات المحدودة مقارنة بباقي الدول.

2.4 اختبار فرضية الدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية أنه: "**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات لمسلتشفى محل الدراسة**". ولاختبار هذه الفرضية يوضح الجدول رقم 04 نموذج العلاقة بين المتغيرين بالاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط، وموضحا به الارتباط، جودة النموذج، معنوية التأثير ونسبة التفسير كما يلي:

الجدول 2: تقديرات اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات

	المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التفسير R^2	قيمة اختبار F	مستوى الدلالة	النتيجة
الارتجال التنظيمي	إدارة الأزمات	0.402	0.162	5.781	*0.023	الرفض

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV23

*دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

** غير دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha > 0.05$

يتضح من الجدول رقم 02 ما يلي:

–معامل الارتباط: بلغ معامل الارتباط 0.402 ويعكس وجود علاقة ارتباط متوسطة بين الارتجال التنظيمي كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

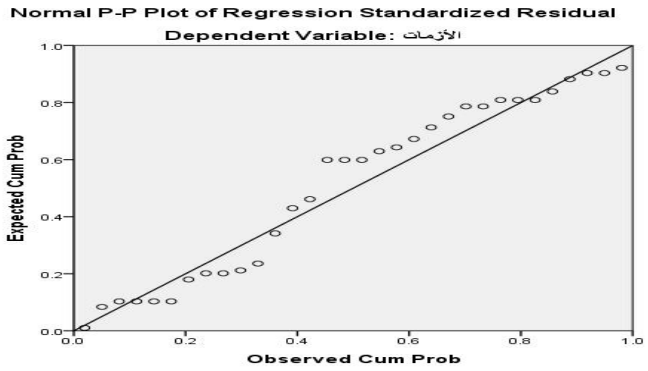
–معامل التفسير: تشير قيمة معامل التفسير التي تساوي 0.162، وهذا يفسر أن ما نسبته 16.2 % من التغيرات التي تطرأ على إدارة الأزمات في المستشفى محل الدراسة سببها الارتجال التنظيمي وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة الباقية 83.8 % الباقية تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

–معنوية النموذج ككل: في حين تشير قيمة اختبار F (فيشر) إلى جودة نموذج العلاقة حيث بلغت قيمته 5.781 وهي دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$. وبما أن مستوى الدلالة 0.023 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 تم التوصل إلى قرار إحصائي برفض الفرضية الرئيسية أو الصفرية وقبول البديلة التي تنص على **وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α>0.05) للارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة.**

كذلك تم التحقق من التوزيع الطبيعي للبواقي من خلال الشكل رقم 02 الذي من خلال يتضح اقتراب البيانات من الخط المستقيم والتفافها حوله، ويدل ذلك على أن البواقي موزعة توزيعا طبيعيا كما يلي:

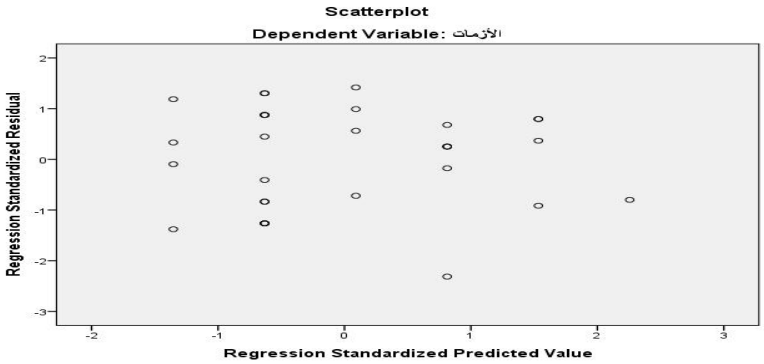
الشكل 2: التوزيع الطبيعي للبواقي



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV23

إضافة إلى ذلك تم من شكل الانتشار للقيم المعيارية، حيث اتضح من الشكل رقم 03 عدم وجود شكل معين للقيم المعيارية وانتشارها بشكل عشوائي كما يلي:

الشكل 3: شكل الانتشار للقيم المعيارية



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV23

5. خاتمة:

يعتبر الإرتجال التنظيمي أسلوبا إداريا بمواجهة المواقف والحالات الطارئة والمفاجئة فهو أداة مكملة للتخطيط وفعالة لمواجهة الأزمات، كما يعد ضرورة للعمل التنظيمي خاصة ما يتلق بالأزمات وإدارتها، وبذلك هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر الإرتجال التنظيمي في إدارة الأزمات، حيث تمت الدراسة الميدانية في مستشفى باعتبارها منظمة تنتمي للقطاع الصحي ومناسبة لموضوع الدراسة خاصة في ظل أزمة جائحة كوفيد 19 التي مرت بها.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى ما يلي:

-يعد الإرتجال التنظيمي مجموعة من القدرات التي يمتلكها الأفراد وتساهم في مواجهة الأزمات وإيجاد حلول تعجز المؤسسة عن إيجاد حل لها ضمن إستراتيجيتها.

-الإستفادة المحدودة من الإرتجال التنظيمي في المستشفى محل الدراسة رغم أهميته خاصة في ظل مجابهة الأزمات والأزمة الصحية (كوفيد 19) بصفة خاصة.

-لدى أفراد العينة تراكم معرفي وخبرات سابقة في المجال يساهم في اتخاذ القرارت أثناء مواجهة الأزمات والظروف والمواقف المفاجئة والطارئة.

-يتسم أفراد العينة بسرعة التكيف مع الأوضاع الطارئة ويعتبر أمرا مهما لمواجهة الأزمة الصحية (كوفيد 19) في المستشفى ما يكسب الموظفين المرونة في التعامل مع مستجدات البيئة واتخاذ القرارت المناسبة.

-ينتج عن تفاعل الخبرات المكتسبة لدى أفراد العينة التفكير بطرق بعيدة عن الروتين وكذا إيجاد حلول لمشاكل معينة، وذبك بدوره ناتج عن الإبداع والإبتكار الذي يساهم بدره في إتخاذ قرارات إرتجالية للمواقف الطارئة التي تعترض بيئة العمل.

-يساهم الارتجال التنظيمي في تجاوز الخطط المعدة مسبقا من خلال بناء الحل وفقا للموارد المتاحة بالمستشفى وإيجاد حلول فورية لمواجهة الأزمات.

-الفرصة استغلال الظروف بناء على المهارات والقدرات التي تمتلها لمواجهة الظروف والمواقف الصعبة إلا أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب في المستشفى.

-اتخاذ القرارت بشكل ارتجالي مرتبط بمواجهة المخاطر لذلك يتطلب تقييم سريع لمستوى المخاطر قبل اتخاذ القرار لحل مشكل معين في بيئة العمل إلا أن مستوى إدراك أفراد العينة لذلك متوسط في المستشفى.

-تعزيز التفاعل مع التغيرات دون تخطيط مسبق من خلال التفاعل الإيجابي مع التغيرات الطارئة إلا أن البيئة التنظيمية للعمل في المستشفى تعكس مشاركة محدودة للموظفين في اتخاذ القرار وخاصة المتعلقة بالأزمات.

-الإهتمام بعملية التخطيط لإدارة الأزمات من قبل إدارة المستشفى مع توفير المعلومات والبيانات اللازمة لذلك.

-يتوفر المستشفى على كوادر بشرية مؤهلة بدرجة متوسطة فيما يخص مجال التعامل مع الأزمات ومجاهبتها.

-نقص المخصصات المالية التي توجه بشكل خاص لإدارة الأزمات في المستشفى الأمر الذي يشكل عائقا لمواجهة الأزمات التي تواجه الستشفى.

وفي ظل النتائج المتوصل إليها تم تقديم المقترحات التالية:

-توظيف ممارسات الارتجال التنظيمي وتعزيزها لتقليص الوقت اللازم لمواجهة المواقف والظروف الطارئة والمفاجئة خاصة الأزمات.

-اتخاذ قرارات بناء واستناد على مهارات ومعارف مكتسبة خاصة المتعلقة بمواجهة الأزمات في المستشفى.

-تطوير مهارات استغلال الفرص للاستجابة ومواجهة الصعوبات الإستثنائية لما لذالك من آثار إيجابية تنعكس على تطور وتقدم المستشفى.

-تشجيع تجاوز الروتين والسلوك المعتاد للعمل من خلال الطاقات الإبداعية المرتجلة للإستجابة السريعة للمواقف الإستثنائية التي تلزمها ظروف العمل في المستشفى.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

-توفير حيز من المرونة للموظفين لاتخاذ القرارت المتعلقة بمهامهم أثناء مواجهة ظرف طارئ ومفاجئ واثناء الأزمات.

-الاستثمار في الأفراد الذين يمتلكون قدرات الارتجال التنظيمي للاستفادة من خبراتهم في الأزمات.

-القيام بالمزيد من الدراسات فيما يتعلق بالإرتجال التنظيمي في مؤسسات وقطاعات مختلفة.

-تشكيل خلية أو مصلحة متخصصة في إدارة الأزمات.

-إقامة دورات تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات والتعامل معها.

6. قائمة المراجع:

Anne s.Miner Christine Moorman .(1998) .Organizational Improvisation and Organizational Memory .*The Academy of Management Review*.723-698 ،

paul hughes darwina alrshad .(2009) .Examining Organizational Improvisation: The Role of Strategic Reasoning and Managerial factors .*International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic and Management Engineering*.954-948 ،

Paula Bassoff and Christine Moorman Anne S. Miner .(2001) .Organizational Improvisation and Learning: A Field Study .*Administrative Science Quarterly*.337-304 ،

أكرم محسن الياسري، عادل عباس الجنابي. (2018). تأليف *الريادة الاستراتيجية-المكانة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي* (الصفحات 133-233). عمان-الأردن: دار الرضوان.

أكرم محسن الياسري، عادل عباس عبد حسين. (2015). تأثير الارتجال التنظيمي في الريادة الاستراتيجية-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف الخاصة في محافظات الفرات الأوسط. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 54-90.

آل مداوي، عبير محفوظ محمد. (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية-بجامعة الملك خالد. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: 121، الجزء الثاني*، 309-365.

حامد الحدراوي، كرار الخفاجي. (2010). أسباب نشوء الأزمات و إدارتها-دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي. *مجلة الكوفة، المجلد 01، العدد 05*، 192-214.

سعد العنزي، مؤيد الساعدي. (2007). الارتجال التنظيمي-مدخل معاصر في إطار فلسفة الاستراتيجيات الطارئة. *دراسات إدارية*، 118-134.

سمير عبدالله سماعنة، حمزة خليل الخدام. (01, 2017). *https://www.researchgate.net/publication/309399276*. تم الاسترداد من أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأ ردنية.

عامر عبد الكريم الذبحاوي، شعلان عباس منذر. (2019). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف الأشرف. 389-431.

عرابة الحاج. (2009). نحو تطبيق نظام لإدارة المستشفيات بالمستشفيات الجزائرية. *مجلة جديد الاقتصاد، العدد 04*، 159-172.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)

كرار محمد مدلول. (2019). دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية–دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة. *العدد 55*، 247–279.

محمد إيثار عبد الهادي. (2011). إستراتيجيت أدارة الأزماث: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 17، العدد 64*، 47–63.

نسرين عبد الرحمن، علي ابراهيم. (2018). تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي–دHرسة ميدانية عمى المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية. *مجمة جامعة تشرين لمبحوث والد ا رسات العممية _ سمسمة العموم الاقتصادية والقانونية المجلد 40، العدد 04*، 411–421.

هاشم فوزي العبادي، عبد الامير عبد كاظم زوين، علي زيدان فنجان. (2020). الارتجال الاستراتيجيودوره في تحقيق التميز التنظيمي. *العدد 59 كانون الأول*، 419–444.

Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0)