

دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة

(بالتطبيق على بعض المستشفيات الحكومية المصرية)

د. يوسف سالم سليمان

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة المصرية؛ مع إجراء دراسة ميدانية على العاملين بإدارات الموارد البشرية ببعض مستشفيات محافظة كفر الشيخ الحكومية (مستشفى كفر الشيخ العام، مستشفى دسوق العام، مستشفى الحامول المركزي) للتعرف على كيفية مواجهتها للأزمات بمراحلها المختلفة. وفي سبيل ذلك تم تناول الإطار المفاهيمي والنظري لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وكذلك الأسس النظرية لمفهوم الأزمات، فضلاً عن دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات، واختتام ذلك بالدراسة الميدانية.

وقد تم الاعتماد على عينة ميسرة مراعاة للوقت والجهد بواقع (٩٠) مفردة من العاملين في مستشفيات كفر الشيخ العام ودسوق العام والحامول المركزي بواقع (٣٠) مفردة لكل إدارة. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة التي صممت خصيصاً لتطبيقها على عينة عشوائية من العاملين بإدارات الموارد البشرية بتلك المستشفيات.

وخلصت الدراسة إلى تنوع دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات؛ والذي تمثل خلال مرحلة "مواجهة الأزمات قبل اندلاعها" في: أن تضع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الخطط الافتراضية لمواجهة الأزمة عند حدوثها، وكذلك تقوم بتدريب العاملين على مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى اتخاذها الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع الأزمة. كما تمثل دورها خلال مرحلة "مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها" في: تكوين فرق عمل للتعامل مع الأزمة، وكذلك اختيار القادة ذوي السمعة الحسنة للتعامل مع الأزمة، فضلاً عن تحديدها المهام أثناء الأزمة. وتمثل دورها خلال مرحلة "مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتفادي تكرارها" في: منع تكرار الأزمة، وكذلك إعادة الوضع على ما كان عليه قبل الأزمة، فضلاً عن عمل دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة.

Abstract

The study aimed at discovering the role of human resources management (HRM) in facing crises in Egyptian public hospitals. A field study was conducted on the staff of HRM in some public hospitals in Kafr El-Sheikh Governorate (Kafr El-Sheikh General Hospital, Desuoq General Hospital, Hamoul Central Hospital) to identify facing the Crises in its different stages. The conceptual and conceptual framework of HRM, as well as the theoretical foundations of the concept of crises, as well as the role of HRM in facing the crises were discussed, finally the researcher conducted the field study.

The study relayed on simple sample because the time and effort consist on (90) individual employees in Kafr El-Sheikh General and Desouk General and Central Hamlul hospitals (30) for each department. The study used the questionnaire tool, which was specifically designed to be applied to a random sample of HRM staff in these hospitals.

The study concluded that role of HRM in the facing crises was varied, which is during the "Facing the crisis before its outbreak" phase, in: The hospital's HRM make plans to deal with the crisis as it happens, also trains workers to face crises, in addition to taking the necessary preventive measures to prevent the crisis. It also plays vital role in " Facing the crisis when outbreak " phase: forming teamwork to deal with the crisis, selecting well-known leaders to deal with the crisis, and identifying tasks during the crisis. Its role during the period of "facing the effects of crises after their end to avoid recurrence" in: preventing the recurrence of the crisis, as well as to restore the situation before the crisis, in addition to conduct studies for the early discovery of the crisis.

مقدمة

تعد الأزمة ظاهرة إنسانية وجزء من نسيج الحياة عرفت منذ العصور القديمة؛ فهي متلازمة للإنسان، وتتشأ في أية لحظة وفي ظروف مفاجئة نتيجة ظروف داخلية أو خارجية تخلق نوع من التهديد للمؤسسة أو الفرد ويتحتم التعامل معها للقضاء عليها أو التقليل من شأنها والحد من خسائرها وتأثيراتها الاجتماعية والاقتصادية والنفسية؛ حتى أنها أصبحت سمة من سمات الحياة المعاصرة للإنسان والمجتمعات والدول. الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بها وإدارتها كأسلوب وقائي ومستقبلي للتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تحدث قبل حدوث الأزمة أو أثناء حدوثها.

ومن منطلق اختلاف الأزمات في توقيتها وحجمها وأضرارها، وصعوبة وضع أساليب موحدة لمواجهتها والحد من آثارها، وانطلاقاً من اختلاف سيناريوهات إدارة الأزمات حسب نوعيتها وشدتها، وانطلاقاً من اهتمام الأجهزة الإدارية بمواجهة الأزمات والعمل على الحد من آثارها؛ قام الباحث بإجراء هذه الدراسة لبحث دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة؛ **بالطبيق على المستشفيات العامة بمحافظة كفر الشيخ؛ خاصة إدارات الموارد البشرية بـ (مستشفى كفر الشيخ العام، مستشفى دسوق العام، مستشفى الحامول المركزي).**

مشكلة البحث

تشكل الأزمات في الوقت الراهن مصدر قلق للمؤسسات العامة والخاصة على السواء؛ نظراً لتأثيرها على الرؤساء والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجأة في البيئة المحيطة من ناحية؛ والصعوبات التي تواجهها الإدارات المسؤولة في تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى. ناهيك عما تشكله الأزمات من تهديد لاستمرارية المؤسسات وبقائها وقدرتها على المنافسة؛ نظراً لتأثيرها على سمعتها؛ حيث أن المؤسسات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال المواجهة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة لا تستطيع الاستمرار ويكون مصيرها في نهاية المطاف التخلف والانحيار.

وحيث أن المستشفيات العامة تشكل جزءاً أساسياً من تنظيم اجتماعي صحي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أم وقائية؛ وتمتد خدماته إلى الأسرة في بيئتها الداخلية، كما أنها

مركز لتدريب العاملين الصحيين؛ وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية؛ فإنه من الضروري وجود نظام فعال للأزمات من أجل الحفاظ على استمرار المستشفيات وتطورها.

لذلك تكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات التي تواجه المستشفيات الحكومية بصفة عامة والحالة الدراسية على وجه الخصوص وذلك على مستوى جميع مراحل الأزمة سواء قبل حدوثها أو أثناء مواجهتها أو بعد انتهائها لمنع تكرارها. بناءً عليه يحدى الباحث بيان دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة؛ نظراً للدور الفعال الذي يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في مختلف مراحل الأزمة سواء في الوقاية منها قبل اندلاعها؛ أو مواجهتها خلال اندلاعها؛ أو في منع تكرارها بعد انتهائها.

بناءً عليه يحدد الباحث مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة المصرية؟

تساؤلات البحث

يتفرع من التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية، كما يلي:

١. ما الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد البشرية؟
٢. ما الإطار المفاهيمي والنظري لمواجهة الأزمات؟
٣. ما دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات؟
٤. ما دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة وفقاً لآراء عينة الدراسة؟

أهداف البحث

١. تحديد الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد البشرية.
٢. بيان الإطار المفاهيمي والأسس النظرية للأزمات.
٣. إبراز دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات.
٤. استعراض آراء عينة الدراسة حول دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات.

أهمية البحث

يمكن استعراض أهمية البحث العلمية والعملية؛ على النحو التالي:

- الأهمية العلمية: ترجع أهمية البحث العلمية إلى إثراء المكتبة العربية بالدراسات الإدارية الحديثة المتعلقة بالربط بين إدارة الموارد البشرية ومواجهة الأزمات؛ فضلاً عن مساس موضوع الدراسة بأهم متطلبات مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة المصرية، بالإضافة إلى ندرة البحوث - في حدود علم الباحث - التي جمعت بين إدارة الموارد البشرية ومواجهة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات العامة المصرية.

- **الأهمية العملية:** ترجع أهمية البحث العملية إلى المساهمة في بيان كيفية استعادة القطاع الصحي من نتائج الدراسة في التعرف على أنواع الأزمات التي تواجهه وكيفية التعامل معها بفاعلية والحد من آثارها السلبية؛ فضلاً عن إبراز أهمية دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة المصرية، بالإضافة إلى توعية الإدارة العليا بالمستشفيات المصرية بأن هناك دوراً فعالاً يمكن أن تؤديه إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات.

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي؛ الذي يعد أكثر المناهج المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها؛ نظراً لاعتماد هذا المنهج على الوصف والتحليل والتفسير؛ بوصف الأحداث وصفاً واقعياً ودقيقاً وتعليلها وتحليلها وتطوراتها المتوقعة^(١). حيث يمكن استخدامه في تحديد الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد البشرية؛ بالتعرض لماهيتها وأهميتها وأهدافها والدور المنوطة به، بالإضافة إلى بيان الإطار المفاهيمي والنظري لمواجهة الأزمات، فضلاً عن إبراز كيفية دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات. وقد تم الاعتماد على عينة ميسرة مراعاة للوقت والجهد بواقع (٩٠) مفردة من العاملين في مستشفيات كفر الشيخ العام ودسوق العام والحامول المركزي بواقع (٣٠) مفردة لكل إدارة. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة التي صممت خصيصاً لتطبيقها على عينة عشوائية من العاملين بإدارات الموارد البشرية بمستشفى كفر الشيخ العام، ومستشفى دسوق العام، ومستشفى الحامول المركزي بمحافظة كفر الشيخ.

مفاهيم ومصطلحات البحث

يمكن تناول مفاهيم ومصطلحات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: إدارة الموارد البشرية

- **تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها:** "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم بما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل"^(٢). كما تعرف بأنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"^(٣).

(١) عبد الوهاب إبراهيم، كتابة البحث العلمي: صياغة جديدة، الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠٠٥م، ص ٣٣.

(٢) علي فلاق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٢٨)،

العدد (٣)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠١٤م، ص ٢٠٠.

(٣) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م، ص ٢٦.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائيا في هذا البحث بأنها: الإدارة التي تقوم بتخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافئة الموارد البشرية بهدف تحقيق أهداف وبرامج المستشفيات العامة.

ثانيا: مواجهة الأزمات

- **تعرف الأزمة بأنها:** "حالة تغيير مفاجئة تصيب الفرد أو المجتمع أو المنشأة أو الدولة؛ تهدد الكيان وتبعث القلق، وتؤثر في جانب واحد أو أكثر من الجوانب التي تلامس حياة الإنسان"^(١). كما تعرف بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة؛ وتتطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة"^(٢).
 - **تعرف مواجهة الأزمة بأنها:** رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة؛ التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة، وتخرج المؤسسة من حالة الاسترخاء والترهل^(٣). وكذلك تعرف بأنها: التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والعملية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها^(٤).
- ويمكن تعريف مواجهة الأزمة إجرائيا في هذا البحث بأنها: الأدوات العلمية والعملية المستخدمة من قبل إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة المصرية للتغلب على الأزمة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

ثالثا: المستشفيات العامة

- **تعرف المستشفيات العامة بأنها:** المستشفيات الحكومية التي تملكها وتديرها الأجهزة الحكومية المختلفة.
- **ويمكن تعريف المستشفيات العامة إجرائيا في هذا البحث بأنها:** المستشفيات الحكومية المصرية التي تملكها وتديرها وزارة الصحة.

الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين، هما: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، مع ترتيبهم من الأحدث إلى الأقدم، كما يلي:

-
- (١) فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات، ط٣، الرياض: مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٢م، ص ١٦.
 - (٢) محمود جاد الله، إدارة الأزمات، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م، ص ٩.
 - (٣) السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١م، ص ٢٠.
 - (٤) محسن الخصري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط٢، القاهرة: مكتبة مدبولي، ٢٠٠٣م، ص ١١.

المحور الأول: الدراسات العربية

- دراسة: علي عايض الشهراني، تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، ٢٠١٢^(١).
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات التي تتعرض لها قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان الحدودية وأسباب نشوئها، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أداة المقابلة الشخصية لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى عدم وجود مركز لإدارة الأزمات في قيادة حرس الحدود بمنطقة جازان أثر على حسن مواجهة الأزمة. فضلاً عن ضعف المنهجية العلمية عند أكثر القائمين على إدارة الأزمات في حرس الحدود في منطقة جازان.

- دراسة: علي حسن آل سالم، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران، ٢٠٠٨^(٢).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث في الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران كهدف رئيسي للدراسة من خلال الكشف عن نوع الأزمات والكوارث الأمنية المحتملة في منطقة نجران. ومدى توافر المعلومات اللازمة لجاهزية إدارة الأزمات والكوارث، فضلاً عن مدى الاحتياج لبرامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث، بالإضافة إلى مدى توافر خطط الطوارئ المناسبة اللازمة للتعامل مع الأزمات والكوارث. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة لتجميع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن الأزمات الأمنية المحتملة تتمحور حول احتمال وصول بعض الظواهر الأمنية الخاصة بمنطقة نجران إلى درجة ترفعها إلى مستوى الأزمة أو الكارثة، مثل: زيادة معدلات تهريب المخدرات، وتوافر المعلومات اللازمة لجاهزية إدارة الأزمات والكوارث في الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران عن الطرق الرئيسية والفرعية بالمنطقة. فضلاً عن حاجة الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران للبرامج التدريب لإدارة الأزمات والكوارث في مجالات: مكافحة التهريب، ومكافحة الإرهاب، وحماية المنشآت الحيوية.

- دراسة: محمد عبد التواب شاهين، الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ٢٠٠٢^(١).

(١) علي عايض الشهراني، تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٢م.
(٢) علي حسن آل سالم، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران. رسالة ماجستير (غير منشورة). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآثار النفسية الناتجة عن الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ومحاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الآثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الخبرة وبين القلق، وأيضاً أشارت إلى وجود علاقة ايجابية بين الخبرة وبين القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها.

- دراسة: ماجد العزام، إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، ٢٠٠٢^(٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم أنواع الأزمات التي تواجه قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، وعلاقة هذه الأنواع بمدى توفر العناصر الضرورية لنجاح عملية إدارة الأزمات في تلك المنظمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى أن الأزمات (الفنية - الاقتصادية) تحدث في منظمات قطاع صناعات الدوائية في الأردن بدرجة متوسطة، وأن الأزمات ذات الطابع (البشري - الاجتماعي - التنظيمي) تكون بدرجة أقل.

- دراسة: السيد عليوة ورفعت رضوان، مهارات الاتصال في إدارة الأزمات: بالتطبيق على المستشفيات، ١٩٩٧^(٣).

هدفت الدراسة إلى بيان حقيقة الارتباط بين توفر نظم الاتصال الفعالة ومهاراته وتداعيات الأزمة ومدى القدرة على مواجهتها من خلال نماذج عملية حقيقية، كما هدفت أيضاً إلى تحديد السمة العامة لنمط الإدارة في المؤسسات الصحية على ضوء ما تواجهه من تغيرات ومؤثرات لحظية ذات آثار سريعة ومخاطر متنوعة. وقد اعتمد الباحث على الدراسة المكتبية وتحليل المعلومات المتوفرة عن بعض التطبيقات العملية لأزمات حقيقية في بعض المستشفيات المصرية. وخلصت الدراسة إلى أهمية بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن المعلومات بالسرعة الواجبة وإلى ضرورة توفر مهارات الاتصال والقدرة على تحليل البيانات وتصنيفها لاستيعاب الملابسات وتقدير الاحتمالات المستقبلية. كما خلصت إلى أن الأزمات التي تواجه المستشفى لا تتخصص وفقاً لتقسيماتها الإدارية، بحيث يصبح هناك أزمة تخص قسماً دون آخر، وإنما الأزمة تمس إدارة المستشفى كلها، وتؤثر في سمعتها والصورة الذهنية لها.

المحور الثاني: الدراسات الأجنبية

Study: H.-M. Tzeng, C.-Y. Yin, Crisis Management Systems, 2008⁽¹⁾.

(١) محمد عبد التواب شاهين، الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٠م.

(٢) ماجد العزام، إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤م.

(٣) السيد عليوة ورفعت رضوان، مهارات الاتصال في إدارة الأزمات: بالتطبيق على المستشفيات، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاختلافات بين آراء رؤساء التمريض وبين الممرضين تجاه ضرورة توافر نظام إدارة الأزمات بكافة جوانبه المتمثلة في الجوانب الإستراتيجية والاتصالات والثقافة التنظيمية والقيم في المستشفيات الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى أن المبحوثين أكدوا على ضرورة توافر نظام إدارة الأزمات بدرجة أكبر من مسئوليتهم.

Study: D. Wu et al. Crisis Management of SARS in a Hospital, 2004⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تغلب مستشفى تايون على أزمة مرض "السارس" في ٢٠٠٤، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وقد كانت أداة جمع البيانات هي المقابلة الشخصية مع القيادات في هذا المستشفى، وخلصت الدراسة إلى أنه تم التغلب على هذه الأزمة التي اجتاحت العالم بأكمله عن طريق إتباع عمليات موحدة والتي تضمنت: عزل المرضى المصابين في طبقات خاصة، منع الاختلاط بين المرضى وبين الناس، وتقسيم المرضى إلى مجموعات حسب درجة الخطورة، وإغلاق غرف الطوارئ والعيادات الخارجية، وعمل مواقع خارجية لفحص الحرارة ولخدمات الطوارئ.

Study: Keat Wise, The Oxford Incident, Organizational Cultures Role in an Anthrax Crisis., 2003⁽³⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في مستشفى الولايات المتحدة الأمريكية في مواجهة أزمة مرض (الجمرة الخبيثة). واعتمدت في الأساس على أسلوب المقابلة الشخصية مع العاملين في المستشفى. وخلصت الدراسة إلى أن تبني المستشفى لثقافة أساسها التعاون والاتصال المفتوح مع العاملين أدى إلى نجاح المنظمة في تجاوز الأزمة وبعد القليل من الخسائر. كما أن العامل الهام في ظروف الأزمات هو ضمان حرية وسهولة انسياب المعلومات من وإلى المنظمة مما يعطي الإدارة الفرصة في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة للحد من تأثير الأزمة والنجاح في تجاوزها.

Study: Spillan, J& Crandall, W, Crisis Planning in Nonprofit Sector, 2002⁽⁴⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط للآزمات وإدارتها في منظمات الأعمال غير الربحية- التي لا تهدف إلى الربح في عملها؛ بل هدفها تقديم خدمات اجتماعية أو صحية للجمهور- في الولايات المتحدة الأمريكية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وخلصت الدراسة إلى: بلغت نسبة المنظمات التي تتوافر فيها فريق لإدارة الأزمات ٢٩٪ من المنظمات التي

(1) H.-M. Tzeng, C.-Y. Yin (2008), Crisis management systems, **Applied Nursing Research Review**, Vol. (21).

(2) D. Wu et al (2004), Crisis Management of SARS in a Hospital, **Journal of Safety Research**, Vol. (35).

(3) Keat Wise (2003), The Oxford Incident, Organizational Cultures Role in an Anthrax Crisis, **Public Relation Review**, Vol 29.

(4) Spillan, J & Crandall, W (2018), Crisis Planning in Nonprofit Sector, **Southern Business Review**, Vol. 27, N. 2.

شاركت في الدراسة. ودلت النتائج على الدور الكبير الذي تلعبه خبرة المنظمة من تعرضها للأزمات في الماضي على زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط للالتزامات المستقبلية.

Study: C. Person, I Mitroff, From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, 1993⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج يساعد الإدارات العليا بشكل عام على زيادة قدرة منظماتهم وجاهزيتها في مواجهة الأزمات المحتملة. وقد اعتمد الباحثان في تطوير هذا النموذج على آراء عينة من مديريين مسؤولين عن إدارة الأزمات في منظمات الأعمال من مختلف القطاعات في الولايات المتحدة وذلك باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات المطلوبة. وقد اشتمل النموذج المقترح على البيانات التالية: نوع الأزمة، مراحل الأزمة، الأنظمة العاملة في المنظمة، الأطراف المعنية بعمل. وخلصت الدراسة إلى توافر العناصر الأساسية لنظام إدارة المنظمة للأزمات والمتمثلة في: الجانب التنظيمي، القيم، الثقافة التنظيمية، الجانب الاستراتيجي، والاتصال.

تعقيب على الدراسات السابقة

١. هناك ندرة في الدراسات التي جمعت بين إدارة الموارد البشرية ومواجهة الأزمات بالمستشفيات الحكومية في مصر. حيث أن هناك دراسات متعددة تناولت إدارة الموارد البشرية بشكل منفصل، وهناك دراسات تناولت إدارة الأزمات بشكل منفصل، وانصب محور اهتمام دراسات أخرى حول الربط بين إدارة الأزمات وإستراتيجيات التعامل معها، وبين إدارة الأزمات الصحية.

٢. استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي، واعتمدت على المقابلة أحيانا وعلى الاستبانة أحيانا أخرى كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة، كما تنوعت أفراد عينة كل دراسة حسب مجال كل منها.

٣. يمكن للباحث الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري لدراسته وفي تصميم أدوات جمع المعلومات لدراسته.

٤. سيعمل الباحث على دراسة دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة في مصر، وهذا يمثل وجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

تقسيم البحث

أولاً: الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد البشرية

ثانياً: الإطار المفاهيمي والنظري للأزمات

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات

رابعاً: الدراسة الميدانية لتحديد دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة

(1) C. Person, I Mitroff (1993), From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, **Academy of Management Executive**, Vol 7, No 1.

أولاً الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة الموارد البشرية

يرجع ظهور إدارة الموارد البشرية باعتبارها مجال تخصصي في العشرينيات من القرن الماضي؛ خاصة في الشركات والمؤسسات الكبرى. حيث كان هدفها التنسيق بين أنشطة الأفراد بالمؤسسة. وبمرور الوقت؛ ومع ظهور أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الفاعلة للإنتاج، تم إنشاء إدارات الموارد البشرية داخل المؤسسات لتتولى كافة الأنشطة التي تخص العاملين منذ بداية تعيينهم ومرورا بتطوير أدائهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم^(١).

١. ماهية إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"^(٢). كما تعرف بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم بما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل"^(٣).

وكذلك تعرف بأنها: "مجموعة من الأعمال التخطيطية والتنظيمية والرقابية المتعلقة بتهيئة العاملين واستخدامهم ورفع كفاءتهم وتحديد حقوقهم وواجباتهم وفقا للنظم والتشريعات واللوائح المعدة"^(٤).

(١) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٢م، ص ص ٢٢-٢٣.

(٢) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م، ص ٢٦.

(٣) علي فلاق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٢٨)، العدد (٣)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠١٤م، ص ٢٠٠.

(٤) سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، عمان: دار أسامة، ٢٠١٠م، ص ١١.

وتم تعريفها بأنها: "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعزيز كل من أهداف الفرد والمنظمة؛ وبما يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات؛ ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي"^(١).

يتبين للباحث من تلك التعريفات أن إدارة الموارد البشرية تتسم بعدد من الخصائص، كما يلي:

- أنها تهتم بشؤون الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية.
- تعمل على رفع كفاءة العاملين بالمؤسسة؛ بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة.
- تمارس وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.
- تحافظ على حقوق العاملين وتنظم واجباتهم وفقا للقوانين والقوانين السارية.

٢. أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من دور الفرد في المؤسسة ومن المهام التي يقوم بها. هذا بالإضافة إلى قيام إدارة الموارد البشرية بتوظيف الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة المؤسسة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة^(٢). ناهيك عن أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى (رأس المال والتكنولوجيا) فهو الذي يجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمؤسسة. ويعتبر هو العنصر الأكثر فعالية وتأثيراً على تحقيق أهداف العمل^(٣).

٣. أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تلخيص أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- خلق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى العاملين لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة بين العاملين داخل العمل.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للعاملين.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية وإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل العاملين بشكل موحد.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم^(٤).

(١) قصي أحمد، مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة منظمة العقبة الاقتصادية

الخاصة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٧م، ص ٦.

(٢) عدلي علي، إدارة و تنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٣م، ص ٣٩.

(٣) طاهر محمود، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة، ٢٠١١م، ص ١٣ - ١٥.

(٤) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و

العشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م، ص ٣٩.

٤. وظيفة إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظيفة إدارة الموارد البشرية في:

- **التخطيط:** من خلال تحديد الأهداف والمعايير والأنظمة، وكذلك وضع الإجراءات والخطط والتنبؤات.
- **التنظيم:** من خلال إعطاء كل مرؤوس مهمة محددة، وتحديد الإدارات والأقسام، وكذلك تفويض الصلاحيات للمرؤوسين، بالإضافة إلى تحديد قنوات الاتصال لتنسيق العمل بين المرؤوسين.
- **التعيين وتقييم الأداء:** من خلال تحديد أي نوع من الأفراد يصلح للتعيين، وكذلك تعيين الموظفين المحتملين، ووضع معايير الأداء، بالإضافة إلى تقييم الأداء وتدريب وتطوير العاملين.
- **الرقابة:** من خلال وضع المعايير الخاصة بتحقيق الأهداف ومعايير الجودة ومقابلة المنجز بالمخطط وتصويب الانحراف عند الحاجة^(١).

ثانياً الإطار المفاهيمي والنظري

للأزمات

يمكن التعرض في هذا الإطار لتعريف الأزمة؛ وتمييزها عن غيرها من المفاهيم قريبة الشبه منها، وكذلك تحديد سماتها وخصائصها فضلاً عن أنواعها وأسبابها ومراحل تكوينها بدءاً من مرحلة الميلاد وحتى مرحلة الاختفاء، كما يلي:

١. تعريف الأزمة:

بالنظر لكلمة "أزمة" في اللغة نجد أنها تعني "شدة وضيق" وجمعها "أزمات". والأزمة يقصد بها الشدة والقحط. لذا يقال: أزمة مائيّة، وأزمة سياسيّة، وأزمة دوليّة. وتأزم الرجل أي أصابته أزمة^(٢).

في حين تعرف الأزمة في الاصطلاح بأنها:

- "سلسلة من الأحداث غير المتوقعة التي تتطلب التحرك السريع من المنظمة أو الفريق وإلا فستكون تأثيراتها طويلة المدى إذا لم يتم التعامل معها في الحال"^(٣).
- "حدث أو مجموعة من الظروف التي تهدد سلامة وسمعة وبقاء الأفراد والمؤسسات"^(٤).
- "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة، ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها"^(١).

(١) عطا الله محمد، غالب محمود، ماهية إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، عمان: دار المنهجية، ٢٠١٤م، ص ٣٩-٤٠.

(٢) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة: مجمع اللغة العربية، ١٩٩٤م، ص ١٥.

(3) Sonia Taneja. et.al (2014), Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention, **Journal of Management Policy and Practice**, vol. 15 (1), p. 78.

(4) Caroline Sapriel (2017), Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium, **Journal of Communication Management**, Vol. (7). 4, p. 1.

- "لحظة حادة مفزعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج. وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهود ويهدد الكيان"^(٢).

- "حدث مفاجئ وغير متوقع يهدد عمليات المؤسسة وسمعتها ومركزها المالي"^(٣).

- "حدث مفاجئ غير متوقع؛ فيه إثارة وعنف، ومدته الزمنية قصيرة"^(٤).

وهكذا تمثل الأزمة موقفاً "غير اعتيادياً" و"غير متوقفاً" شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعي فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المؤسسة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتا "عصيباً" لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض^(٥).

ويستخلص الباحث من تعريفات الأزمة السابقة أن بعضها ركز على الخلل الذي ينتج عنها، والبعض الآخر ركز على التهديد وضيق الوقت، واهتم البعض بدرجة الخطورة والأضرار، وركز آخرون على عنصر المفاجأة، وركز غيرهم على الحدث الأمني واستحقاقه.

٢. التمييز بين الأزمة وغيرها من المفاهيم:

يستخدم مفهوم الأزمة في بعض الأحيان في غير موضعه في الكثير من الكتابات، ويجرى الخلط بين الأزمة وغيرها من المفاهيم (الواقعة، الحادث، الصراع...)، إلا أنه ينبغي تمييزها عن تلك المفاهيم؛ كما يلي:

- **الواقعة:** هي شيء حدث وانقضى أثره، وهي خلل في مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر.
- **الحادث:** هو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله، وفي هذه الحالة قد يتوقف إنتاج النظام بأكمله أو يجب إيقافه حتى الانتهاء من عمليات الإصلاح.

(١) عباس أبو شامة، مواجهة الكوارث غير التقليدية، مجلة الفكر الشرطي، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م، ص ٢٩.

(٢) سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، ط١، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م، ص ٤.

(3) Tony Jaques (2010), Reshaping Crisis Management: the Challenge for Organizational Design, **Organizational Development Journal**, 28 (1), p. 10.

(٤) السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، ص ١٣.

(٥) إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٧)، العدد (٦٤)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١١م، ص ٤٩.

- الصراع: هو حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل الرمزي للنظام للخلل أو الاضطراب، ولكن ليس بدرجة تصل إلى تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام^(١).

٣. سمات وخصائص الأزمة:

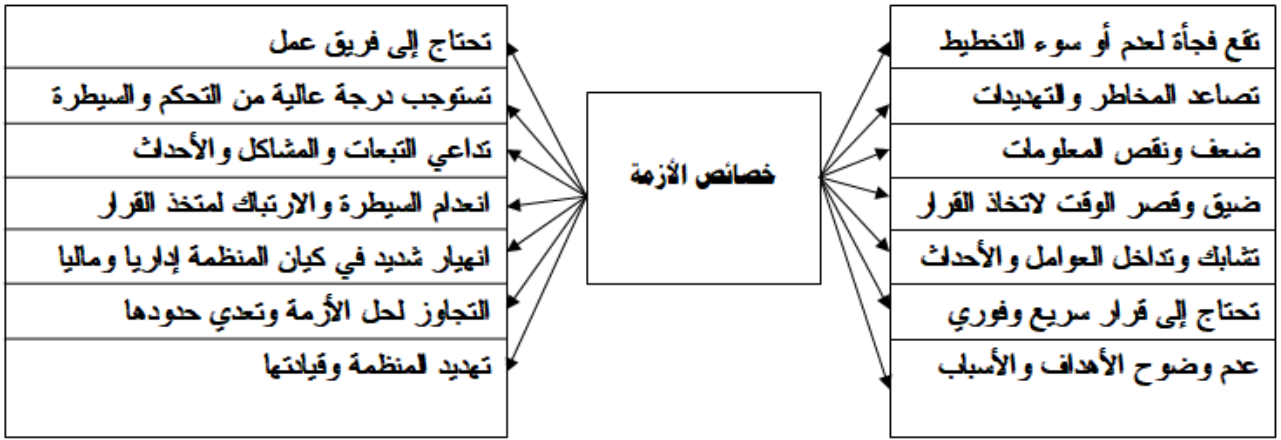
تتسم الأزمة ببعض خصائص؛ كما يلي:

- موقف يتسم بدرجة عالية من التهديد للأهداف والقيم والمصالح.
 - موقف يتسم بضيق الوقت، وأن الوقت متاح لاتخاذ القرار قصير، وأن اتخاذ القرار بالطرق المتعددة لا يتلاءم مع الموقف الجديد.
 - أن الموقف مفاجئ يفاجئ صناع القرار^(٢).
- وكذلك تتسم الأزمة بأنها:

- تمثل تهديد للمؤسسة.
- تحتوي على عنصر المفاجأة.
- تتطلب اتخاذ قرار في وقت قصير^(٣).

شكل رقم (١)

خصائص الأزمة



المصدر: (هيكل، ٢٠٠٦م، ص ٤٣)^(٤).

(١) محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، القاهرة: مركز بحوث الأزمات، ١٩٩٥م، ص ٢٨-٢٩.

(٢) عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، ط٣، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٨م، ص ١٤.

(3) Vargo John & Seville Erica (2011), Crisis Strategic Planning for SMEs: Finding the Silver Lining, *International Journal of Production Research*, Vol 49, Issue 18, p. 2.

(٤) محمد هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، القاهرة: الهيئة العامة للكتاب، ٢٠٠٦م، ص ٤٣.

ويستخلص الباحث مما سبق؛ عددًا من الخصائص التي تتسم بها الأزمات، وهي:

- أنها نقاط ضعف يصعب على المنظمة تحملها لمدة طويلة.
- تنشأ من مجموعة متشابكة ومتراصة من الأحداث.
- تسودها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات والغموض.
- تزداد فيها الحاجة إلى رد فعل وقرارات سريعة.

٤. أنواع الأزمات:

يتنوع تصنيف الأزمات باختلاف نمط تصنيفها كما يلي:

- من حيث مرحلة التكوين: الأزمة في مرحلة الميلاد، أو في مرحلة النمو، أو في مرحلة النضج، أو في مرحلة الانحسار، أو في مرحلة الاختفاء.
 - من حيث معدل تكرار حدوثها: أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث، وأزمات ذات طابع فجائي عشوائي.
 - من حيث شدتها: أزمات عنيفة جامحة يصعب مواجهتها، وأزمات هادئة خفيفة يسهل مواجهتها.
 - من حيث الشمول والتأثير: أزمات عامة شاملة، أو أزمات خاصة جزئية^(١).
 - كما أن الأزمات بشكل عام يمكن أن تصنف حسب معايير معينة، كما يلي:
 - من حيث عمق الأزمة: أزمات سطحية هامشية، وأزمات عميقة جوهرية.
 - من حيث موضوع أو محور الأزمة: هناك أزمات مادية وأزمات معنوية وأزمات تجمع بين الجانب المادي والمعنوي.
 - من حيث المستوى: يتم تصنيف الأزمات وفقًا لذلك إلى أزمات على المستوى القومي للدولة، وأزمات على مستوى المنظمة.
 - من حيث علاقة الأزمة بالعالم الخارجي: وفقًا لذلك هناك أزمات محلية وأزمات دولية^(٢).
- وتحدد أنواع الأزمات؛ كما يلي:
- حسب المحتوى: معنوية، مادية، معنوية ومادية.
 - حسب إمكانية الاستفادة: تنموية، عرضية.

(١) أنظر إلى:

١- دعاء سمير حزه، إدارة الأزمات، ط٣، المنصورة: مطبعة المنار، ٢٠١٧م، ص ص ١٩-٢٠.

٢- عبد الغفار عفيفي الدويك، مرجع سابق، ص ص ٢٩-٣٠.

٣- محسن الخضيرى، مرجع سابق، ص ١١.

(٢) علي صالح المصري، إدارة ومنهج مواجهة الأزمة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م، ص ١١.

- حسب شدة الأثر: شديدة الأثر، ضعيفة الأثر.
- حسب مراحل التكوين: النشوء، التصعيد، التكامل، الاحتواء، الانتهاء.
- حسب البعد الزمني: متكررة يمكن التنبؤ بها، مفاجئة يصعب التنبؤ بها.
- حسب كيان الضرر: دولية، قومية، تنظيمية، فردية^(١).

٥. أسباب الأزمات:

يمكن استعراض عددًا من أسباب الأزمات؛ كما يلي:

- سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.
- سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.
- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.
- تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.
- الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.
- الشائعات: والتي تعد من أهم العوامل الباعثة على الأزمات الأمنية^(٢).

وهناك أسباب أخرى للأزمات كما يلي:

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية.
- انعدام الثقة وتعارض المصالح.
- اللامبالاة في مواجهة المشكلات.
- ضعف القيادات، والتسرع في اتخاذ القرارات.
- جمود النظم الإدارية وعدم فعالية الاتصالات.
- ضعف التنظيمات غير الرسمية^(١).

(١) نجم العزاوي، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، في الفترة من ٣-٥ نوفمبر، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، ٢٠٠٩م، ص ١٠.

(٢) علي عايض الشهراني، تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٢م، ص ٨٣-٨٤.

- محمد حسن السراء، إدارة الأزمات الأمنية: مهارات تدريبية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٠م، ص ١٦-١٨.

- إيثار عبد الهادي محمد، مرجع سابق، ص ٥١.

٦. مراحل الأزمات:

يمكن تحديد المراحل التي تمر بها الأزمات، فيما يلي:

- **مرحلة الكمون والتكوين:** هي المرحلة التي تظهر فيها أسباب ميلاد الأزمة. فالأزمة هنا مثل الجنين الذي ينمو داخل الرحم. وهذه المرحلة قد تطول وقد تقصر؛ حسب الظروف والإجراءات التي تعجل أو تبطئ بالأزمة أو تقضي عليها قبل ميلادها^(٢).
 - **مرحلة الميلاد:** هي المرحلة التي تسفر فيها الأزمة عن نفسها وتظهر على السطح، ويتوجب على صاحب القرار أن يتعامل مع الأزمة في هذه المرحلة وإلا سوف تنتقل إلى المرحلة التالية.
 - **مرحلة التصاعد والانتعاش:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في استقطاب الاهتمام بسبب اتساع الدائرة، وعمق تأثيرها، وتصاعد وتيرتها.
 - **مرحلة الانفجار والنضج:** حيث أن مرحلة الانفجار هي التي لم يعد بالإمكان معها احتواء الأزمة. ومرحلة النضج هي المرحلة التي تبلغ فيها الأزمة أقصى درجات تأثيرها وعنقها.
 - **مرحلة الانحسار:** هي المرحلة التي يبدأ فيها الكيان باستعادة السيطرة على الأحداث والأوضاع، وتبدأ الأزمة في التقلص والانحسار نتيجة لمجابهتها وفق خطط مدروسة تستمر في التعامل معها حتى تصل بها إلى المرحلة التالية.
 - **مرحلة الاختفاء:** هي المرحلة التي تنتهي فيها الأزمة تمامًا، ولا يبقى إلا آثارها ونتائجها^(٣).
- ويوضح الشكل التالي رقم (٦) مراحل الأزمة:

شكل رقم (٢)

مراحل الأزمة

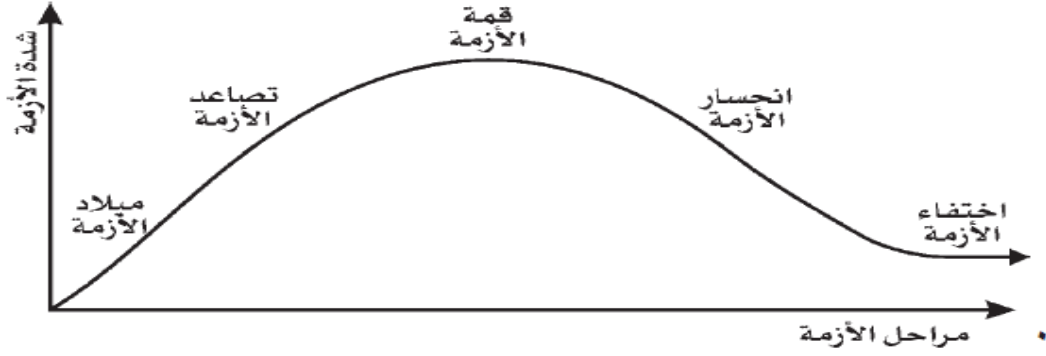
(١) نجم العزاوي، مرجع سابق، ص ص ١٠-١١.

(2) Steve Albrecht, Crisis Management for Corporate Self Defense, publisher :Amacom, 1996 p. 225,

(٣) علي الرويلي، الأزمة: تعريفها - أبعادها - أسبابها، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١١م، ص ص ١١-١٠.

- علي حسن آل سالم، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران. رسالة ماجستير (غير منشورة). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م، ص ص ٣٨-٣٩.

- سعد علي الشهراني، إدارة عمليات الأزمات الأمنية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥م، ص ١٩.



المصدر: (الدويك، ٢٠١٣م، ص ٣٢)^(١)

ويتضح من الشكل السابق؛ أن الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمر بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، ومتابعة هذه الدورة تمثل أهمية قصوى من أجل الإحاطة بها من قبل متخذ القرار، حيث أنه كلما كان متخذ القرار يقظاً في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة أو بتكون عواملها كان أقدر على علاجها والتعامل معها.

ثالثاً دو إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات

يمكن لإدارة الموارد البشرية مواجهة الأزمة بأسلوبين متكاملين ومتلازمين، الأسلوب الأول: هو الأسلوب الوقائي؛ والذي يهدف إلى اكتشاف العوامل والعلامات والأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات، ومحاولة إزالة هذه الأسباب والتعامل معها قبل ميلادها أو انفجارها. والأسلوب الثاني: هو أسلوب المواجهة؛ أي مواجهة الأزمات بعد ظهورها إلى سطح الأحداث؛ في مرحلة ما من مراحل تطورها، وهو ما يمكن أن يطلق عليه الأسلوب العلاجي للأزمات^(٢).

وتعمل إدارة الموارد البشرية على مواجهة الأزمات بالتغلب عليها والتحكم في ضغوطها ومسارها واتجاهاتها، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها، وتحقيق أقصى مكاسب، والحد من الخسارة لأقصى حد ممكن عن إدارتها^(٣).

وقد تتبع إدارة الموارد البشرية إحدى الطريقتين؛ الأولى: الغوص في أعماق الواقع الذي أوجدته الأزمة بحثاً عن الأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات؛ من خلال تتبع سير تاريخ الأزمة منذ نشأتها وتطورها ونتائجها التي تفرزها، وتداعيات هذه النتائج وتلاحق أحداثها وحوادثها. والثانية: استخدام المعرفة المسبقة عن الأزمات، وتراكم المعارف النظرية والرؤى والتصورات الأكاديمية في محاولة تشخيص وتوصيف الأزمات

(١) عبد الغفار عفيفي الدويك، مرجع سابق، ص ٣٢.

(٢) سعد علي الشهراني، مرجع سابق، ص ٢١.

(٣) عبد الغفار عفيفي الدويك، مرجع سابق، ص ٢٢.

التي تواجهها، ومن ثم استخدام السيناريوهات والتصورات التعاملية والعلاجية المعدة مسبقاً والجاهزة للتطبيق^(١).

وتتمثل خطوات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في:

- تحديد الهدف وترتيب الأولويات.
 - الحركة السريعة والمبادرة.
 - تنظيم قوى مواجهة الأزمة.
 - تقبل الواقع واغتنام الفرص.
 - المشاركة والتعاون.
 - الروح المعنوية المرتفعة.
 - التفوق في السيطرة على الأحداث.
 - أمن وتأمين الأرواح والممتلكات والمعلومات^(٢).
- أما إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة فتتضمن:
- تحديد ماهية الأزمة؛ أي التعرف عليها.
 - إنشاء الإدارة والسيطرة؛ أي القيادة والسيطرة للتحكم بها.
 - حشد الطاقات والإمكانات؛ للتمكن من التعامل مع الأزمة.
 - توفير قاعدة معلومات وبيانات لمعرفة خصائص الأزمة وتاريخها.
 - تحديد المهام وتقويض الصلاحيات لتطبيق المرونة في القرارات.
 - مجابهة الأزمة للتعامل معها للقضاء عليها^(٣).

وتتمثل أساليب إدارة الموارد البشرية لمواجهة الأزمات حسب مراحلها؛ فيما يلي:

١. قبل الأزمة: يتم إعداد الفرق، وإعداد الخطط، وتوفير المعلومات، والتفقد والرقابة قبل حدوث الأزمة:
 - إعداد الفرق: إعداد فرق مدربة تدريباً عالياً على حل الأزمات.
 - إعداد الخطط: من حيث تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات ورسم السياسات.
 - توفير المعلومات: حيث ينبغي معرفة كافة المعلومات التي لها علاقة بالأزمة.
 - التفقد والرقابة: من حيث تقييم الأداء باستمرار، ومعرفة أسباب الانحرافات؛ ومعالجتها قبل تفاقمها.
٢. أثناء الأزمة: حيث تتم أثناء الأزمة:
 - محاولة حل الأزمة على مراحل.

(١) محسن الخضيرى، مرجع سابق، ص ١١٥.

(٢) دعاء سمير حزه، مرجع سابق، ص ٢٧.

(٣) علي الرويلي، مرجع سابق، ص ص ٢٦-٢٧.

- اختيار القادة من ذوي القدوة الحسنة.
- التحرك السريع لفرق الإنقاذ.
- تحديد المهام أثناء الأزمة.
- الاتصال الفعال والمرونة في اتخاذ القرارات.
- ٣. بعد الأزمة: بعد الأزمة يتم:
 - تقييم مدى فعالية الخطط والأداء.
 - عمل نظام وقائي ضد الأزمات.
 - استمرار تدريب فرق الأزمات.
 - عمل دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة^(١).

رابعاً الدراسة الميدانية لتحديد دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة

الأزمات بالمستشفيات العامة المصرية

قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على العاملين بإدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بمصر؛ خاصة بعض إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بمحافظة كفر الشيخ؛ لتحديد دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات المصرية. وذلك كما يلي:

١. مجتمع وعينة الدراسة

إن كان مجتمع الدراسة يمثل جميع أفراد المجتمع الذي يسعى الباحث إجراء الدراسة عليه، فإن مجتمع الدراسة هنا تمثل في إدارات الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بمصر؛ غير أنه نظراً لاتساع المجتمع؛ اختار الباحث إجراء الدراسة على إدارات شؤون العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة كفر الشيخ. وإن كانت العينة تمثل مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل المجتمع محل الدراسة؛ فإنه نظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع إدارات الموارد البشرية بجميع المستشفيات العامة بمصر، **وقد تم الاعتماد على عينة ميسرة مراعاة للوقت والجهد بواقع (٩٠) مفردة من العاملين في مستشفيات كفر الشيخ العام وديسوق العام والحامول المركزي بواقع (٣٠) مفردة لكل إدارة.**

٢. أداة الدراسة (الاستبانة):

استفاد الباحث من الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة لتلك الدراسة، وكذلك الإطار النظري لدراسته، بالإضافة إلى آراء المحكمين؛ الذين عرضت عليهم الاستبانة في صورتها الأولية، وتمت الاستفادة من آرائهم وإجراء تعديلات على الاستبانة حتى أصبحت في صورتها النهائية. كما تمت صياغة عبارات الاستبانة بأسلوب مبسط وواضح يتضمن فكرة واحدة؛ حتى يتسنى فهمها من قبل المستجيبين.

(١) سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٣م، ص ص ١٨٢-١٩١.

ونظراً لوجود دور لإدارة الموارد البشرية بكل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة اندلاع الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة)؛ فقد تضمنت الاستبانة (٣) محاور بحيث يمثل كل محور متطلبات كل مرحلة، وتضمن كل محور (٧) عبارات، ليصبح إجمالي العبارات (٢١) عبارة. واستخدمت الدراسة مقياس "ليكرت" الخماسي لسهولة إعداده وتطبيقه، كما أنه يمنح المبحوثين الحرية في تحديد آرائهم حول كل عبارة، كما يحدد درجة الإيجابية والسلبية الخاصة بتلك الآراء. ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور الخمسة عبارات (موافق بقوة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بقوة)، ولغرض المعالجة فقد أعطى الباحث لكل استجابة على كل عبارة في محوري الاستبانة قيمة محددة، ويعبر الرقم (٥) عن أكبر درجة (موافق بقوة)، ويعبر الرقم (١) عن أصغر درجة (غير موافق بقوة).

وتم اختبار صدق الاستبانة بعرضها على بعض الأساتذة بقسم الإدارة بكلية التجارة بجامعة كفر الشيخ للتأكد من مدى ارتباط عبارات الاستبانة بهدف الدراسة الرئيسي وهو تحديد دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة؛ وجاءت نسبة الاتفاق عالية بين المحكمين حيث بلغت ٩١٪، وأجريت التعديلات على الاستبانة حتى أصبحت في صيغتها النهائية. كما تم التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ؛ وذلك من خلال عينة استطلاعية تتمثل في (٢٥) مفردة باستخدام برنامج SPSS، حيث بلغت قيم ألفا كرونباخ لكافة المحاور قيمة أعلى من (٠.٨٥)، وهي قيمة مرتفعة وموجبة؛ تشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

٣. الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على حساب النسب والتكرارات لكل عبارة من عبارات الاستبانة، لتحديد الاستجابة تجاه محاور الاستبانة، بالإضافة إلى استخدام المتوسطات الحسابية لمعرفة ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية، مع العلم بأنها تقيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي. فضلاً عن استخدام الانحرافات المعيارية للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وكذلك استخدام مربع كاي (٢٤) لتحديد مدى تجانس أو تباين وجهات نظر أفراد مجتمع الدراسة حول متوسطات إجاباتهم. بالإضافة إلى - معامل ألفا كرونباخ (Cronbach' aAlpha): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

٤. عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تمثل هدف الدراسة في تحديد دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات بالمستشفيات العامة المصرية، لذا تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لإجابات أفراد عينة الدراسة على المحاور، وكانت النتائج كالتالي:

- دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها:

جدول رقم (١)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كا ^٢	الدلالة	الترتيب
			موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بقوة					
١	تضع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الخطط الافتراضية لمواجهة الأزمة عند حدوثها.	ك	٣٠	٣١	٩	٨	٢	٤,٢٥	١٣١,٧١	٠,٧٦٨	٠٠٠٠	١
			٤١,٧	٣٣,٣	١١,٧	١٠	٣,٣					
٢	تتخذ إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع الأزمة.	ك	٣٥	٣٨	١٢	٣	٢	٤,١٩	٢٠٠,٠٨	٠,٨٠٥	٠٠٠٠	٣
			٣٧,٦	٤٠,٨	١٣,٣	٤,٩	٣,٤					
٣	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمستشفى بتدريب العاملين بها على مواجهة الأزمات.	ك	٣٤	٤٠	١٠	٤	٢	٤,٢٠	٢٠٩,٥٨	٠,٧٩٤	٠٠٠٠	٢
			٣٦,٦	٤٢	١٢,١	٥,٩	٣,٤					
٤	تستشعر إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الأزمات المحتملة مستقبلاً.	ك	٣٥	٣١	١٠	١٢	٢	٤,١٥	١١١,٠٠	٠,٧٩٣	٠٠٠٠	٤
			٣٦,٣	٣٣,٣	١٢,٨	١٣,٨	٣,٨					
٥	تأخذ إدارة الموارد البشرية بالمستشفى العبرة من خبرات الآخرين في منع الأزمة.	ك	٣٣	٤٠	١١	٤	٢	٤,٠٨	١٧٦,٠٤	٠,٨٧٦	٠٠٠٠	٧
			٣٥	٤٢	١٣,٣	٦,٣	٣,٤					
٦	توفر إدارة الموارد البشرية بالمستشفى كافة المعلومات التي لها علاقة بالأزمات.	ك	٣٤	٣٨	١٣	٣	٢	٤,١٢	١٦٩,٦٦	٠,٨٧٣	٠٠٠٠	٦
			٣٥,٨	٤٠,٤	١٥,٣	٤,٨	٣,٨					
٧	تعد إدارة الموارد البشرية بالمستشفى فرق مدربة تدريباً عالياً على حل الأزمات.	ك	٣٦	٣٥	١٢	٣	٤	٤,١٤	١٧٠,٨٣	٠,٨٧٠	٠٠٠٠	٥
			٣٨	٣٧,٢	١٤,٧	٥,٣	٤,٨					

* فروق دلالة عند مستوى ٠,٥ فأقل.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,٠٨ إلى ٤,٢٥)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق، موافق بقوة)، مما يوضح وجود اتجاهها إيجابياً نحو دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها.

حيث جاءت عبارتان بدرجة (موافق بقوة)، وهي:

- العبارة الأولى "تضع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الخطط الافتراضية لمواجهة الأزمة عند حدوثها" بمتوسط حسابي (٤,٢٥ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٦٨).

- العبارة الثالثة "تقوم إدارة الموارد البشرية بالمستشفى بتدريب العاملين بها على مواجهة الأزمات" بمتوسط حسابي (٤,٢٠ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٩٤).

في حين جاءت خمس عبارات بدرجة (موافق)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، وأقل قيم للانحراف المعياري، على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تتخذ إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع الأزمة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٩ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٠٥).

- في حين جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تستشعر إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الأزمات المحتملة مستقبلاً" بالمرتبة الثانية بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٥ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٩٣).

- وجاءت العبارة رقم (٧) وهي "تعد إدارة الموارد البشرية بالمستشفى فرق مدربة تدريباً عالياً على حل الأزمات" بالمرتبة الثالثة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٤ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٧٠).

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "توفر إدارة الموارد البشرية بالمستشفى كافة المعلومات التي لها علاقة بالأزمات" بالمرتبة الرابعة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٢ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٧٣).

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "تأخذ إدارة الموارد البشرية بالمستشفى العبرة من خبرات الآخرين في منع الأزمات" بالمرتبة الخامسة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,٠٨ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٧٦).

كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الأول المتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤.١٦ من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤٠ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (موافق)، أي الموافقة على دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وكذلك يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إجاباتهم على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها:

جدول رقم (٢)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء

اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	التأثيرات	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قيمة كا ^٢	الدلالة	الترتيب
			موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بقوة					
١	تحدد إدارة الموارد البشرية بالمستشفى المهام أثناء الأزمة.	ك	٣٨	٣٩	٨	٣	٢	٤,١٩	٠,٨٢٢	٢٠٦,٧٠	٠٠٠٠	٣
			٤٠	٤١,٦	١٠,٨	٤,٢	٣,٤					
٢	تختار إدارة الموارد البشرية بالمستشفى القادة من ذوي السمعة الحسنة للتعامل مع الأزمة.	ك	٣٣	٣٥	١٣	٧	٢	٤,٢١	٠,٧١٠	١٥٦,٥٣	٠٠٠٠	٢
			٣٥,٨	٣٧,٥	١٥	٩,٢	٢,٥					
٣	تجمع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى المعلومات لتقدير خطورة الأزمة.	ك	٣٤	٣٧	١٤	٣	٢	٤,١٨	٠,٧٩٧	١٩٤,٣٣	٠٠٠٠	٤
			٣٧,٢	٣٩,٥	١٦,٧	٣,٨	٢,٨					
٤	تستفيد إدارة الموارد البشرية بالمستشفى من تجارب الآخرين اختصارا للوقت في مواجهة الأزمة.	ك	٣٤	٣٣	١٦	٤	٣	٤,١٢	٠,٨٧٠	١٦٥,٧٩	٠٠٠٠	٧
			٣٦,٦	٣٥,٣	١٨,٣	٥,٩	٣,٨					
٥	تكون إدارة الموارد البشرية بالمستشفى فرق عمل للتعامل مع الأزمة.	ك	٤١	٣١	٥	١١	٢	٤,٢٧	٠,٧٦٩	١٢١,٩٠	٠٠٠٠	١
			٤٤,٦	٣٣,٣	٦,٧	١٣,٣	٢,١					
٦	تحاول إدارة الموارد البشرية بالمستشفى حل الأزمة على مراحل.	ك	٣٤	٣٢	٨	١٤	٢	٤,١٤	٠,٧٨٤	١٠٢,٠٣	٠٠٠٠	٦
			٣٦,٣	٣٤,١	١٠	١٧,١	٢,٥					
٧	تضع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل سريع.	ك	٣٣	٤٠	١٠	٤	٣	٤,١٧	٠,٨٠٩	٢٠٥,٤٥	٠٠٠٠	٥
			٣٥,٩	٤٢,٨	١٢,٩	٤,٥	٣,٨					
			المتوسط الحسابي العام					٤,١٨٢	٠,٧٩٤٤			

* فروق دلالة عند مستوى ٠,٥ فأقل.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,١٢ إلى ٤,٢٧)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة والخامسة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق، موافق بقوة)، مما يوضح وجود اتجاهها إيجابياً نحو دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها.

حيث جاءت عبارتان بدرجة (موافق بقوة)، وهي:

- العبارة الخامسة "تكون إدارة الموارد البشرية بالمستشفى فرق عمل للتعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي (٤,٢٧ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٦٩).
- العبارة الثانية "تختار إدارة الموارد البشرية بالمستشفى القادة من ذوي السمعة الحسنة للتعامل مع الأزمة" بمتوسط حسابي (٤,٢١ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧١٠).
- في حين جاءت خمس عبارات بدرجة (موافق)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، وأقل قيم للانحراف المعياري، على النحو التالي:
- جاءت العبارة رقم (١) وهي "تحدد إدارة الموارد البشرية بالمستشفى المهام أثناء الأزمة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٩ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٢٢).
- في حين جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تجمع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى المعلومات لتقدير خطورة الأزمة" بالمرتبة الثانية بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٨ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٩٧).
- وجاءت العبارة رقم (٧) وهي "تضع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل سريع" بالمرتبة الثالثة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٧ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٠٩).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "تحاول إدارة الموارد البشرية بالمستشفى حل الأزمة على مراحل" بالمرتبة الرابعة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٤ من ٥) وانحراف معياري (٠,٧٨٤).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تستفيد إدارة الموارد البشرية بالمستشفى من تجارب الآخرين اختصاراً للوقت في مواجهة الأزمة" بالمرتبة الخامسة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٢ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٧٠).

كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني المتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤.١٨٢ من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤٠ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى درجة (موافق)، أي الموافقة على دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وكذلك يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إجاباتهم على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها.

- دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتفادي تكرارها:

جدول رقم (٣)

إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتفادي تكرارها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

رقم العبارة	العبارة	التقييم	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^٢	الدلالة	الترتيب
			موافق بقوة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بقوة					
١	تعزز إدارة الموارد البشرية بالمستشفى النتائج الإيجابية للأزمة.	ك	٢٧	٤٥	١٥	٢	١	٤,٠٣	٠,٨٤٥	١٨٧,٧٠	٠٠٠٠	٦
			%	٣٠	٤٨,٣	٢,٨	١,٧					
٢	تستمر إدارة الموارد البشرية بالمستشفى في تدريب فرق مواجهة الأزمات.	ك	٣٠	٤٤	١٣	٢	١	٤,٠٤	٠,٨٨٥	١٨١,١٦	٠٠٠٠	٥
			%	٣٢,١	٤٧,١	٢,٩	٢,١					
٣	تعالج إدارة الموارد البشرية بالمستشفى النتائج السلبية الناجمة عن الأزمة.	ك	٣١	٤٠	١٥	٣	١	٤,٠٢	٠,٩٣٠	١٥٠,٩٥	٠٠٠٠	٧
			%	٣٤,٢	٤٢,١	١٧,١	١,٧					
٤	تعيد إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الوضع على ما كان عليه قبل الأزمة.	ك	٣٥	٣٧	١٥	٢	١	٤,٠٨	٠,٨٩٩	١٥٩,٣٧	٠٠٠٠	٢
			%	٣٧,٥	٤٠	٣,٨	١,٣					
٥	تعمل إدارة الموارد البشرية بالمستشفى على منع تكرار الأزمة.	ك	٣٥	٣٤	١٨	٢	١	٤,١٠	٠,٨٨٠	١٦١,٤١	٠٠٠٠	١
			%	٣٨,٥	٣٧,١	٢٠	٢,٨					
٦	تضع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى نظام وقائي ضد الأزمات.	ك	٢٧	٤٧	١٢	٣	١	٤,٠٥	٠,٨٢٤	٢٠٦,٤٥	٠٠٠٠	٤
			%	٢٩,٦	٤٩,٣	١٤,٢	٤,٢					
٧	تقوم إدارة الموارد البشرية بالمستشفى بعمل دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة.	ك	٣٦	٣٥	١٢	٣	٤	٤,٠٦	٠,٩١٠	١٥٦,١٢	٠٠٠٠	٣
			%	٣٨	٣٧,٢	١٤,٧	٥,٣					
			المتوسط الحسابي العام					٤,٠٥٤	٠,٨٨١٨			

* فروق دلالة عند مستوى ٠,٥ فأقل.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن هناك تفاوتاً في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتفادي تكرارها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٤,٠٢ إلى ٤,١٠)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة

الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة (موافق)، مما يوضح وجود اتجاهها إيجابيا نحو دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتقادي تكرارها.

حيث جاءت السبع عبارات بدرجة (موافق)، والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقا لأعلى قيم للمتوسط الحسابي، وأقل قيم للانحراف المعياري، على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٥) وهي "تعمل إدارة الموارد البشرية بالمستشفى على منع تكرار الأزمة" بالمرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتقادي تكرارها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,١٠ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٨٠).

- في حين جاءت العبارة رقم (٤) وهي "تعيد إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الوضع على ما كان عليه قبل الأزمة" بالمرتبة الثانية بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,٠٨ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٩٩).

- وجاءت العبارة رقم (٧) وهي "تقوم إدارة الموارد البشرية بالمستشفى بعمل دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة" بالمرتبة الثالثة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,٠٦ من ٥) وانحراف معياري (٠,٩١٠).

- جاءت العبارة رقم (٦) وهي "تضع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى نظام وقائي ضد الأزمات" بالمرتبة الرابعة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,٠٥ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٢٤).

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي "تستمر إدارة الموارد البشرية بالمستشفى في تدريب فرق مواجهة الأزمات" بالمرتبة الخامسة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,٠٤ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٨٥).

- جاءت العبارة رقم (١) وهي "تعزز إدارة الموارد البشرية بالمستشفى النتائج الإيجابية للأزمة" بالمرتبة السادسة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,٠٣ من ٥) وانحراف معياري (٠,٨٤٥).

- جاءت العبارة رقم (٣) وهي "تستمر إدارة الموارد البشرية بالمستشفى في تدريب فرق مواجهة الأزمات" بالمرتبة السابعة بين العبارات بدرجة (موافق) بمتوسط حسابي (٤,٠٢ من ٥) وانحراف معياري (٠,٩٣٠).

كما بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث المتعلق بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتقادي تكرارها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة (٤,٠٥ من ٥) وهذا المتوسط يقع بالفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تتراوح بين (٣,٤٠ إلى ٤,٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى

درجة (موافق)، أي الموافقة على دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتقادي تكرارها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وكذلك يتضح من النتائج الموضحة بالجدول أعلاه أن قيم مربع كاي لجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ فأقل، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إجاباتهم على العبارات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتقادي تكرارها.

النتائج والتوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تتمثل فيما يلي:

أولاً: النتائج

يمكن تصنيف النتائج إلى النتائج العامة ونتائج الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

النتائج العامة:

١. أن الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمر بدورة حياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، ومتابعة هذه الدورة تمثل أهمية قصوى من أجل الإحاطة بها من قبل متخذ القرار.
٢. هناك ثلاث مراحل للأزمة؛ وهي مرحلة ما قبل حدوث الأزمة والتي تتمثل في الكمون والتكوين، ومرحلة أثناء الأزمة والتي تتمثل في المراحل من الميلاد وحتى الانحسار، ومرحلة ما بعد الأزمة والتي تتمثل في فترة ما بعد اختفاء الأزمة.
٣. يمكن لإدارة الموارد البشرية مواجهة الأزمة بأسلوبين متكاملين ومتلازمين؛ هما الأسلوب الوقائي؛ لتجنبها قبل اندلاعها، وأسلوب المواجهة؛ أي مواجهة الأزمة بعد ظهورها.
٤. تتمثل خطوات إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في الحركة السريعة وتنظيم قوى مواجهة الأزمة، فضلا عن المشاركة والتعاون، بالإضافة إلى التفوق في السيطرة على الأحداث.
٥. وتكمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة في تحديد ماهية الأزمة؛ وحشد الطاقات والإمكانات؛ للتمكين من التعامل مع الأزمة، وتحديد المهام وتفويض الصلاحيات لتطبيق المرونة في القرارات.
٦. تتمثل أساليب إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها من خلال التفقد والرقابة قبل حدوث الأزمة، وتوفير المعلومات، في حين تتمثل أساليبها خلال الأزمة في التحرك السريع لفرق الإنقاذ، والاتصال الفعال والمرونة في اتخاذ القرارات، أما أساليبها بعد انتهاء الأزمة فتكمن في عمل نظام وقائي ضد الأزمات، فضلا عن عمل دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة.

نتائج الدراسة الميدانية:

١. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك موافقة على دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات قبل اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ مما يوضح وجود اتجاهها إيجابيا نحو دور إدارة الموارد البشرية في تلك المرحلة والذي تمثل في: أن تضع إدارة الموارد البشرية بالمستشفى الخطط الافتراضية لمواجهة الأزمة عند حدوثها، وكذلك تقوم بتدريب العاملين بها على مواجهة الأزمات، بالإضافة إلى اتخاذها الإجراءات الوقائية اللازمة لمنع الأزمة، واستشعارها الأزمات المحتملة مستقبلا، فضلا عن إعدادها فرق مدربة تدريباً عالياً على حل الأزمات.
٢. كما أظهرت أن هناك موافقة على دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمة أثناء اندلاعها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ مما يوضح وجود اتجاهها إيجابيا نحو دور إدارة الموارد البشرية في

تلك المرحلة والذي تمثل في: تكون إدارة الموارد البشرية بالمستشفى فرق عمل للتعامل مع الأزمة، وكذلك اختيارها القادة ذوي السمعة الحسنة للتعامل مع الأزمة، فضلا عن تحديدها المهام أثناء الأزمة، بالإضافة إلى تجميعها المعلومات لتقدير خطورة الأزمة، ووضعها خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل سريع.

٣. وأظهرت كذلك أن هناك موافقة على دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة آثار الأزمات بعد انتهائها لتفادي تكرارها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ مما يوضح وجود اتجاهها إيجابياً نحو دور إدارة الموارد البشرية في تلك المرحلة والذي تمثل في: تعمل إدارة الموارد البشرية بالمستشفى على منع تكرار الأزمة، وكذلك إعادتها للوضع على ما كان عليه قبل الأزمة، فضلا عن عملها دراسات للاكتشاف المبكر للأزمة، بالإضافة إلى وضعها نظام وقائي ضد الأزمات، وتدريبها فرق مواجهة الأزمات.

ثانياً: التوصيات

١. توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة لمواجهة الأزمات في مختلف مراحلها.
٢. قيام إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة في مرحلة ما قبل اندلاع الأزمة بتوفير كافة المعلومات التي لها علاقة بالأزمات، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الآخرين في الوقاية من الأزمة.
٣. استعداد إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بجل الأزمة أثناء اندلاعها على مراحل، وأن تستفيد من تجارب الآخرين في مواجهة الأزمة اختصاراً للوقت.
٤. ضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة بتعزيز النتائج الإيجابية للأزمة، والاستمرار في تدريب فرق مواجهة الأزمات.
٥. الاستمرار بعقد دورات تدريبية متخصصة للعاملين بإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة في كيفية مواجهة الأزمات.
٦. ضرورة إقامة مؤتمرات وندوات ولقاءات علمية وعملية متخصصة لمواجهة الأزمات لتثقيف العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمستشفيات العامة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

١. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤م.
٢. السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠١م.
٣. السيد عليوة ورفعت رضوان، مهارات الاتصال في إدارة الأزمات: بالتطبيق على المستشفيات، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧م.
٤. إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٧)، العدد (٦٤)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١١م.
٥. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣م.
٦. دعاء سمير حزه، إدارة الأزمات، ط٣، المنصورة: مطبعة المنار، ٢٠١٧م.
٧. زين الحياة بلقرة، ماهية إدارة الموارد البشرية، مجلة عالم التربية، مجلد ١٨، عدد ٥٨، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، إبريل ٢٠١٧م.
٨. سعد علي الشهراني، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥م.
٩. سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، عمان: دار أسامة، ٢٠١٠م.
١٠. سيد الهواري، الموجز في إدارة الأزمات، ط١، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م.
١١. سوسن سالم الشيخ، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٣م.
١٢. طاهر محمود، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار عالم الثقافة، ٢٠١١م.
١٣. عباس أبو شامة، مواجهة الكوارث غير التقليدية، مجلة الفكر الشرطي، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م.
١٤. عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، ط٢، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٨م.
١٥. عبد الوهاب إبراهيم، كتابة البحث العلمي: صياغة جديدة، الرياض: مكتبة الرشد، ٢٠٠٥م.
١٦. عدلي علي، إدارة و تنمية الموارد البشرية والطبيعية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٣م.

١٧. عطا الله محمد، غالب محمود، ماهية إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، عمان: دار المنهجية، ٢٠١٤م.
١٨. علي الرويلي، الأزمة: تعريفها - أبعادها - أسبابها، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١١م.
١٩. علي حسن آل سالم، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران. رسالة ماجستير (غير منشورة). الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨م.
٢٠. علي صالح المصري، إدارة ومنهج مواجهة الأزمة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٩م.
٢١. علي عايض الشهراني، تعزيز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على قيادات حرس الحدود بمنطقة جازان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٢م.
٢٢. علي فلاق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد (٢٨)، العدد (٣)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٢٠١٤م.
٢٣. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات، ط٣، الرياض: مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٢م.
٢٤. قصي أحمد، مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة منظمة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٧م.
٢٥. ماجد العزام، إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٤م.
٢٦. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، القاهرة: مجمع اللغة العربية، ١٩٩٤م.
٢٧. محسن الخضيرى، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، ط٢، القاهرة: مكتبة مدبولي، ٢٠٠٣م.
٢٨. محمد حسن السراء، إدارة الأزمات الأمنية: مهارات تدريبية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠١٠م.

٢٩. محمد عبد التواب شاهين, الآثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية, رسالة ماجستير (غير منشورة), جامعة عين شمس, القاهرة, ٢٠٠٠م.
٣٠. محمد هيكل, مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة, القاهرة: الهيئة العامة للكتاب, ٢٠٠٦م.
٣١. محمود جاد الله, إدارة الأزمات, عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع, ٢٠٠٨م.
٣٢. نجم العزاوي, أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة, ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال, في الفترة من ٣-٥ نوفمبر, جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا, كلية الأعمال, ٢٠٠٩م.

المراجع الأجنبية

1. **Person, C. & Mitroff, I.** (1993), From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, **Academy of Management Executive**, Vol 7, No 1.
2. **Sapriel, Caroline** (2017), Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium, **Journal of Communication Management**, Vol. (7). 4.
3. **Wu, D. et al** (2004), Crisis Management of SARS in a Hospital, *Journal of Safety Research*, Vol. (35).
4. **Tzeng, H.-M. & Yin C.-Y.** (2008), Crisis management systems, **Applied Nursing Research Review**, Vol. (21).
5. **Wise, Keat** (2003), The Oxford Incident, Organizational Cultures Role in an Anthrax Crisis, **Public Relation Review**, Vol 29.
6. **Spillan, J & Crandall, W** (2018), Crisis Planning in Nonprofit Sector, **Southern Business Review**, Vol. 27, N. 2.
7. **Taneja, Sonia. et.al** (2014), Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention, **Journal of Management Policy and Practice**, vol. 15 (1).
8. **Albrecht, Steve** (1996), **Crisis Management for Corporate Self Defense**, publisher :Amacom.
9. **Jaques, Tony** (2010), Reshaping Crisis Management: the Challenge for Organizational Design, **Organizational Development Journal**, 28 (1).
10. **John, Vargo & Erica, Seville** (2011), Crisis Strategic Planning for SMEs: Finding the Silver Lining, **International Journal of Production Research**, Vol 49, Issue 18.