

دور الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات الليبية رمضان عقيلة علي المزوغي

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك المستشفيات، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ايجابي للثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في لما لها من أثر ايجابي في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.



Abstract:

The study aimed to identify identify the role of organizational culture in achieving the efficiency of crisis management in Libyan government hospitals. The descriptive analytical method was used. The measurement tool was designed and distributed to a random sample of employees of these hospitals.

The study concluded that there is a positive effect of the organizational culture in achieving crisis management efficiency in Libyan government hospitals.

The study recommended the need to increase attention to the organizational culture because of its positive impact in achieving the efficiency of crisis management in hospitals. Libyan government.



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Hargis & Watt, 2011)⁽ⁱ⁾ بعنوان: إطار لإدارة الأزمات والتغلب عليها في المنظمات الصحية. وهدفت الدراسة إلى اختبار تأثير إدارة الأزمات في التغلب عليها (السرعة والدرجة التي يمكن للمنظمة من خلالها التغلب على الأزمة)، ومعرفة أهم الإجراءات التي يجب على المنظمة أن تتخذها لتخفيف حدة المشكلات والخسائر بسبب أحداث الأزمة وكذلك طرق التخلص السريع من الأزمة. وتوصلت الدراسة إلى يمكن التنبؤ وتوقع حدوث الأزمات في المنظمات الصحية من خلال اليقظة الإدارية التي يتمتع بها القادة، كما بينت الدراسة أهمية التخطيط لإدارة الأزمات المستقبلية في المنظمة من خلال خطة استجابة يتم تحديثها بصفة مستمرة حيث تعتبر أداة ترشد المنظمة خلال حدوث الأزمة، واستنتجت الدراسة أن الاعتماد على تقنيات إدارة الإدراك التفاعلية يعتبر له دور هام في إدارتهم للأزمة وتسهيل عملية إدارة الأزمة بفعالية، وبينت الدراسة أن تعلم القادة من تجارب المنظمات الأخرى تساهم في تحسين إدارة الأزمات.

٢- دراسة (دحموس، ٢٠١٢) ii بعنوان: أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة: مع دراسة تطبيقية على القطاع الصحي في الأردن هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في القطاع الصحي في الأردن، ومعرفة دور الثقافة التنظيمية في مواجهة التحديات التي تواجه القطاع الصحي في الأردن، وكذلك التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى العاملين.

وتوصلت الدراسة إلى تحسين أنماط الثقافة التنظيمية وتوفير الدعم الفني والبشري والمالي والمعنوي في وزارة الصحة الأردنية يساهم في تطوير



عمليات إدارة المعرفة، وبينت الدراسة أن ثقافة الفرد هي النمط الأكثر دعماً ومساندة لعمليات إدارة المعرفة في وزارة الصحة الأردنية، ويوجد دور هام الثقافة التنظيمية في مواجهة التحديات التي تواجه القطاع الصحي في الأردن، وكذلك يوجد للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى العاملين.

٣- دراسة (Sanchez et al., 2013) (iii) بعنوان: تطوير الثقافة التنظيمية لتحقيق التميز في الخدمات الصحية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة في قطاع المستشفيات بقسم الرعاية الصحية في مدينة باسكو شمال أسبانيا، كإطار عمل متكامل يهدف إلى تحسين الأداء بمنظمات الخدمة الصحية، وكذلك بناء نموذج للتميز وتطوير منحى شمولي وعملي لتقييم تميز الأعمال يقوم على معايير شاملة ومتعددة الجوانب، بالإضافة إلى تطوير مقياس ثلاثي الأبعاد (المنهج – التطبيق – النتائج).
توصلت الدراسة إلى أن تطوير الثقافة التنظيمية وفق نموذج ذي مصداقية وموثوقية عالية يشتمل على معايير متعددة الأبعاد يساهم في تميز منظمات الخدمة الصحية، وأن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى والتي تؤثر على كل من الممكنات ونتائج الأعمال كذلك، وأن يساهم في التنبؤ بالنتائج من خلال مجموعة من الممكنات، أن درجة تميز العمل لدى منظمات الأعمال الكبيرة أعلى من المعدل ما يعني توفر مناهج وطرق لمعايير التميز، ودرجة تطبيق متوسطة لجمع الطرق والمناهج المتعلقة بمعايير التميز، ووجود معوقات لدى المنظمات في تطبيق أبعاد التميز وأن إنجازات نتائج الأعمال الكلية المالية وغير المالية للمنظمات حققت أهداف المنظمة.

٤- دراسة (Sekeroglu, 2014) (iv) بعنوان: إدارة الأزمات في المنظمات الصحية التركية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية المنظمات الصحية في تركيا لتطبيق إدارة الأزمات، معرفة دور متخذي القرار في الحد من الأزمات في تلك المنظمات، وكذلك هدفت الدراسة إلى وصف وتوضيح وتطبيق منظم



ومنهج لتقييم وقياس أداء عملية إدارة الأزمات في المنظمات الصحية، وقد تم تحديد عناصر التقييم على أساس منهج تم تصميمه لتقييم بناءً على أطر التميز في الأداء.

توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الصحية لديها القابلية والجاهزية لتطبيق إدارة الأزمات في حال حدوث الأزمة، كما بينت الدراسة أن متخذ القرار على درجة عالية من القدرة على الحد من الأزمات، و أن استخدام وتطبيق نموذج منظم وممنهج لتقييم وقياس عملية إدارة الأزمات يساهم في توليد معلومات مفيدة وتغذية راجعة للقيادة بهدف زيادة فعالية قياس الأداء، ويمكن أن يستخدم أيضاً كإطار مرجعي لإنشاء عملية فعالة لمراجعة الأداء وتطويره وزيادة قدرته على إدارة الأزمات.

٥- دراسة (النعماني، ٢٠١٥) (v) بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي، تحديد دور أبعاد الثقافة التنظيمية على تطوير الأداء المؤسسي، وكذلك تحديد مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن ثم تحديد دورها في تحقيق معايير التميز.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التميز المؤسسي، وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد التميز المؤسسي والمتمثلة في (تميز القيادة، التميز في تقديم الخدمة، تميز الموارد البشرية، التميز المالي)، وبينت الدراسة أن اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم الثقافة التنظيمية له تأثير إيجابي على تحقيق تميز المنظمة.

٦- دراسة (Lin et. Al., 2016) (vi) بعنوان: آليات بناء إدارة الأزمات في المستشفيات العامة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المتغيرات الإدارية التي تؤثر على إنشاء آلية إدارة الأزمات في المستشفيات العامة في تاوان، والتعرف على الدور الذي يلعبه بناء آلية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة، وتحديد دور الثقافة التنظيمية للمستشفيات في بناء آلية لإدارة الأزمات.



وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة البيئة أحد أهم المتغيرات الإدارية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة والتي لها علاقة إيجابية مع إقامة وبناء آلية لإدارة الأزمات؛ وأن العمل على بناء نظام أو آلية ونظام لإدارة الأزمة في المستشفيات العامة يساهم بشكل وثيق وإيجابي في تقليل المخاطر الطبية وتقليل الأزمات التي تواجه المستشفيات، وبينت الدراسة أن الثقافة التنظيمية للمستشفيات العامة غير مستقرة وغير مناسبة لتعزيز آلية إدارة الأزمات.

٧- دراسة (Jobidon, 2017)^(vii) بعنوان: أثر تغيير الثقافة التنظيمية على مواجهة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تغيير الثقافة التنظيمية على مواجهة الأزمات، ومعرفة دور العاملين خصوصاً في فرق العمل الذاتية نحو مواجهة الأزمات في مراحلها المختلفة منفردة ومجمعة في المنظمة، وكذلك تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المنظمات في التعامل مع الأزمات.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على تحسين مواجهة إدارة الأزمات، وبينت الدراسة أن العاملين الذين تتوفر لديهم قدرات عالية في فرق العمل الذاتية تزداد قدرتهم على مواجهة الأزمات في المنظمات في جميع مراحلها المختلفة، وأكدت الدراسة أن الاستعداد للوقاية من الأزمات يكون من خلال اكتشاف إشارات الإنذار حيث إن توافر نظام للكشف عن الأزمات يساهم بدرجة عالية نسبياً □ في احتواء والتغلب على الأزمات.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

تتبلور مشكلة الدراسة بصفة أساسية من خلال التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى دور الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية؟

ثالثاً: فرض الدراسة:



لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية

رابعاً: أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مدى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية محل الدراسة.
- ٢- تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.
- ٣- معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.
- ٤- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تفيد القيادات الإدارية في المستشفيات الحكومية الليبية محل الدراسة ووزارة الصحة، والجهات ذات العلاقة، والمهتمين بهذا المجال.

خامساً: أهمية الدراسة:

- ١- الأهمية العلمية:
 - تساعد في التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية وكذلك تساهم في توضيح أهمية دورها في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات.
 - يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة الليبية خصوصاً بالمعارف حول موضوع هذا الموضوع وكذلك حول موضوع إدارة الأزمات.

٢- الأهمية التطبيقية:



- يتم تطبيق هذه الدراسة على المستشفيات الحكومية الليبية وهو مجال تطبيقي هام حيث يعتبر القطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات العلاجية المتنوعة للمواطنين في ليبيا ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية كبيرة في المحافظة على صحة المواطنين وعلاجهم.
- تواجه المستشفيات الحكومية الليبية العديد من المشاكل التي تؤدي إلى ضعف مستوى كفاءة إدارة الأزمات، الأمر الذي يتطلب التركيز عليها والبحث عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تغيير الثقافة التنظيمية لديها للتغلب على الأزمات.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

يستلزم البدء بتطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات إعداد العاملين وتغيير ثقافة العاملين في المنظمة ومن ثم السعي نحو تحقيق الثقافة التي تساهم في إدارة الأزمات والوصول إلى نتائج مرغوبة للخروج من الأزمة، وتوجد بعض المتطلبات والمكونات الرئيسية التي يعتمد عليها تطبيق إدارة الأزمات في المنظمات الصحية بكفاءة، وهي تعتبر كذلك المقومات الأساسية اللازمة لنجاح تطبيق إدارة الأزمات على أرض الواقع، وتعتبر الثقافة التنظيمية من أهم تلك المكونات.

أولاً: الثقافة التنظيمية

يتطلب نجاح المنظمة إعادة تشكيل للثقافة التنظيمية، وتغيير الأفكار والمعتقدات لدى العاملين؛ لتناسب مع تلك التطورات والتغيرات، ويعتمد تغيير ثقافة ومعتقدات العاملين في المنظمة على نشر ثقافة الجودة لدى العاملين، وبالتالي يلزم لإيجاد وتكوين هذه الثقافة الملائمة تغيير الأساليب الإدارية التقليدية واستحداث ثقافة متطورة تعتبر الجودة أساس العمل، وتساعد على تهيئة البيئة الملائمة لتطبيق الثقافة التنظيمية الجديدة.



أ. تعريف الثقافة التنظيمية

- ١- هي إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة وتشمل كافة الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة^(viii).
- ٢- نموذج من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم وظائف المنظمة وتزويدهم بالمعايير الخاصة بالسلوك في المنظمة^(ix).

ويعرف الباحث الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والأعراف والأساليب والمعتقدات والرموز والشعائر والطقوس التي تشكل قيم واتجاهات الأفراد في المنظمة.

■ أهمية الثقافة التنظيمية:^x

١. تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معاً بفاعلية.
٢. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
٣. تقوم بدور الموجه للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
٤. تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة استمرار تواجدها ونموها.

■ خصائص الثقافة التنظيمية^{xi}

١. نظام مركب حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة المنظمة ، فتشمل الثقافة كنظام مركب من ثلاثة عناصر الثلاثة (الجانب المعنوي ويشمل النسق المتكامل من القيم، والمعتقدات والأخلاق والأفكار، الجانب السلوكي يشمل عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة، الجانب



- المادي و يشمل كل ما ينتجه الأعضاء من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها).
٢. نظام متكامل فهي كيان مركب تتجه باستمرار إلى توفير الانسجام بين عناصرها المختلفة، فأى تغيير يطرأ على أحد عناصرها ينعكس أثره على بقية مكونات النمط الثقافي .
٣. الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعليمي حيث يعمل كل جيل على تسليمها إلى الأجيال اللاحقة، ويتم تعلمها ، وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل مع الآخرين ، وتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص، وعليه فإن الطبيعة التراكمية للثقافة التنظيمية تظهر في الجانب المادي والسلوكي أكثر منها في الجانب المعنوي.

■ عناصر الثقافة التنظيمية: xii

١. القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو الغير مرغوب، وجيد أو الغير جيد، ومهم أو الغير مهم، وأما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
٢. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.



٣. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ومثال ذلك: التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، هذه الأعراف تكون غير مكتوبة، وواجبة الإلتباع.
٤. التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات، يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة، وكذلك تتوقعها المنظمة، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

ثانياً: إدارة الأزمات:

تعتبر الخطوة السليمة لإدارة الأزمة هي تحديد طبيعة أو نوع الأزمة وذلك لكشف الجوانب المتشابهة في تلك الأزمة وبالتالي سيتم خلال هذه الفقرة التطرق لإدارة الأزمات وذلك من حيث مفهوم الأزمة ومفهوم إدارة الأزمات وخصائصها وأسباب حدوثها وأنواعها ومراحل تطورها.

أ. مفهوم الأزمة:

١. حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمات في الوقت المحدد. (xiii)
٢. حدث أو موقف مفاجئ يهدد قدرة الأفراد يؤثر مادياً على النظام كُله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام والمنظمات على البقاء. (xiv)



٣. إدراك لحدث لا يمكن التنبؤ به والتي قد تهدد توقعات العملاء والتي من الممكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة والحصول على نتائج سلبية. (xv)

٤. موقف حرج و كارثة مالية صعبة لها تبعات خطيرة وذلك في ظل عدم معرفة المتسبب في هذه الأزمات وكذلك في ظل نقص المعلومات وقلة البيانات وكذلك تزايد الضغوط الداخلية من الموظفين والخارجية من العملاء. (xvi)

٥. تعرض المنظمة لمواقف أو أحداث تربك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الأجل القصير أو الطويل. (xvii)

ويعرف الباحث الأزمة بأنها مرحلة مفاجئة وغير متوقعة تتعرض لها المنظمة قد تقود إلى نتائج غير مرغوبة في حال عدم استعدادها فتشكل تهديداً واضحاً لبقائها، أو تتحول إلى فرصة تدفع المنظمة إلى التغيير نحو الأفضل، وبهذا فهي تعتبر نقطة تحول إما للأفضل أو للأسوأ.

ب. مفهوم إدارة الأزمات:

١. تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة المنظمة التي يحدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ فيه أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص أو مجموعة تكون للقيام بتلك المهام. (xviii)

٢. عملية إدارية تهتم بالتنبؤ بالتوقعات التي تنتج عن أحداث مفاجئة وطرق تقليل من أثارها وزيادة القدرة على التصدي لها والسعي نحو تقليل أخطارها وإزالة الأسباب والأعراض التي نتجت عنها واستخلاص الدروس منها للاستفادة منها مستقبلاً. (xix)



٣. عملية تعتمد على الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة بشكل يؤدي إلى حدوث أزمة مفاجئة. (xx)

٤. أسلوب إداري يهتم بالتنبؤ بحدوث الأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المولدة للأزمة والاستعداد بجميع الموارد وكافة الطرق لمنع حدوث الأزمة أو تحسين طرق الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت ممكن وأقل تكلفة.

٥. عملية إدارية تهتم بدراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها أو محاولة تحسين طرق مواجهتها بكافة الوسائل والإمكانيات اللازمة والخروج منها بتعظيم الفائدة الناتجة عنها من خلال استخلاص النتائج التي تساهم في منع أسبابها مستقبلاً. (xxi)

٦. طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتواء العوامل المسببة لها والاستفادة والتعلم من الجوانب المحيطة بها حتى يمكن تفادي تلك الأزمات في المستقبل. (xxii)

يعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها عملية التخطيط المسبق للتغلب على الأحداث المستقبلية السلبية وغير المتوقعة والاستعداد بشكل كامل لمواجهتها من خلال منع أو التقليل من أضرارها على المنظمة وذلك من خلال وضع الاستراتيجيات والنماذج والسيناريوهات المتوقعة للأزمات المتوقعة وغير المتوقعة واقتراح البدائل والحلول لكل حالة قد تحدث.

ج. خصائص الأزمات: (xxiii)

١. المفاجأة: فهي غير متوقع حدوثها وتنسم بالسرعة والغموض.
٢. ضخامة التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة.



٣. مربكة: فهي تهدد الافتراضات الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من القلق والتوتر وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات.
٤. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: فهي تقع وتتصاعد بشكل متسارع الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف.
٥. تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة: وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات في السيطرة على الموقف وإدارته.

د. أسباب الأزمات:

تختلف الأسباب التي أدت لظهور للأزمات بتنوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية، وذاتية، وموضوعية، وشخصية وعامة، ويمكن توضيح أهم تلك الأسباب كما يلي^(xxiv):

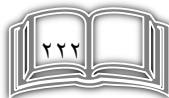
١. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ويعود ذلك لسببين هما المعلومات الناقصة والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل استيضاح حقيقتها، وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وإن يعطي متخذ القرار لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره الصحيح وفي الوقت المناسب.
٢. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً.
٣. سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات الطبية، حيث يكون سوء التقدير وضعف التقييم والذي ينشأ من خلال جانبين أساسيين وهما (المغالاة والأفراط في الثقة بالنفس و سوء تقدير الموقف والاستخفاف به).



٤. الإدارة العشوائية: وهو سبب رئيس للأزمات ومدمر للكيان الإداري للمنظمة ومحطم لإمكاناتها وقدرتها مثل سوء التخطيط وعدم تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.
٥. الرغبة في الابتزاز: وغالباً يقوم بها جماعات الضغط والمصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتهم في ذلك هي صنع الأزمات.
٦. اليأس: ويعد هذا السبب في حد ذاته إحدى الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على اتخاذ القرار كما قد يكون اليأس على مستوى المنظمة باعثاً لأزمات قوية وعنيفة.
٧. الإشاعات: وهي عبارة عن استخدام مجموعة حقائق غير صادقة بها بيانات ومعلومات كاذبة ومضللة وإعلانها في توقيت معين أو من خلال استغلال حدث معين يسبب الأزمة وتعد الإشاعات من أهم أسباب حدوث الأزمات.
٨. الأزمات المخططة: وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة ومن ثم إحداث أزمة مخططة لها. (xxv)
٩. الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشأة الأزمات سواء في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل.
١٠. تعارض الأهداف والمصالح: وتحدث غالباً في العمل المشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الآخر مما يدعو إلى حدوث أزمة.

٥. أنواع الأزمات (xxvi)

١. مضمون الأزمة: هناك أزمات تقع في المجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وفي داخل كل نوع قد تظهر تصنيفات فرعية مثل الأزمة المالية ضمن الأزمة الاقتصادية.
٢. النطاق الجغرافي للأزمة وتتمثل في الأزمات المحلية التي تقع في نطاق جغرافي محدود أو ضيق كما يحدث في بعض المدن أو المحافظات، وأزمة



- وطنية: تؤثر على المجتمع ككل مثل وجود تهديد عسكري وغيره، وأزمة دولية: مثل أزمة الانحباس الحراري وأزمة الحاسوب وغيره.
٣. حجم الأزمة: يشيع معيار الحجم أو الضخامة في تصنيف الأزمات والذي يهتم بتحديد نوع الأزمة وفقاً لمدى الخسائر المادية الناجمة عن تلك الأزمة، وهي أزمة صغيرة وأزمة متوسطة وأزمة كبيرة.
٤. المدى الزمني لظهور وتأثير الأزمة: يعتمد هذا المعيار على عمر الأزمة وهناك نوعان من الأزمات وهي الأزمة السريعة: تحدث فجأة وبسرعة وتخفي كذلك وتتوقف نتائج هذه الأزمة على الكفاءة في إدارة الأزمة، والأزمة البطيئة تتطور هذه الأزمة بالتدرج وتظهر على السطح ولكن لم يتمكن المسؤولين من استيعاب دلالاتها وهذا النوع لا يخفي بسرعة بل تستمر فترات طويلة ولمعالجة مثل هذه الأزمات التي يجب تعديل الخطة وتبديلها بأخرى جديدة والتعامل معها بسرعة وحسم وبلا تردد.
٥. التهديدات الخارجية التي تحيط بالأزمة: تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة ولذلك يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد وهي تهديدات خارجية موجّهة ضد المنظمة وتهديدات من داخل المنظمة والتهديدات من أو ضد العاملين في المنظمة.

و. أساليب التعامل مع الأزمات (xxvii)

١. أسلوب وقف النمو: ويقصد بها القبول بالأمر الواقع وبذل الجهود لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار وغالباً ما تستخدم في مواجهه قوى ذات حجم ضخم ومتشعب وقضايا الرأي العام والاضرابات العمالية.
٢. أسلوب المساومة: ويقوم على مبدأ التفاوض كأساس لحل الأزمة والأصل أن المفاوضات والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف من الجانبين.
٣. أسلوب التجزئة: وهي عبارة عن تحويل الأزمات ذات الكتلة الكبيرة إلى أجزاء أو أزمات صغيرة وتتكون من خلال خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء المكونة للتحالف مع دعم القيادات المغمورة وتقديم إغراءات.



٤. أسلوب إجهاض الفكر: لا شك أن الفكر الذي يقف وراء الأزمة يمثل تأثيراً على شدة الأزمة ولذلك يسعى هذا الأسلوب إلى إجهاض هذا الفكر والتأثير عليه وذلك عن طريق التشكيك في عناصر الأزمة والتحالف مع بعض الفئات المرتبطة بشكل ضعيف مع ذلك الفكر.
٥. أسلوب التنازل: وهو أضعف الأساليب المستخدمة ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.

ز. خطوات إدارة الأزمات (xxviii)

١. التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمات وهذا يعتمد أساساً على فلسفة وقيم المنظمة.
٢. تحديد فريق الأزمة، وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها.
٣. وضع استراتيجية فعالة للاتصالات وتطوير البنية التحتية يتم استخدامها عند حدوث الأزمات، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تترابط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات.

الجزء الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية

أولاً: أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث نوعين من مصادر البيانات وذلك كما يلي:

أ- المصادر الثانوية: ويمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة في ضوء مشكلة الدراسة والمتغيرات المتعلقة بها حيث اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب العربية والأجنبية، والمجلات والدوريات العلمية، والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة منها وغير المنشورة



أيضاً، والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، بالإضافة إلى ذلك اعتمد الباحث على التقارير والنشرات التي تصدر عن المستشفيات الحكومية اليبية. وتم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة من خلال الرجوع إلى المكتبات، والدراسات والدوريات والنشرات والمقالات، وغيرها من مصادر جمع المعلومات، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالمستشفيات الحكومية اليبية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٤-٢٠١٦.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في المستشفيات الحكومية اليبية من خلال قائمة الاستبيان، وذلك للحصول على آرائهم واتجاهاتهم والتي تخدم موضوع الدراسة، وذلك لاختبار صحة الفروض الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية، ويتضح ذلك على النحو التالي:

• قائمة الاستقصاء:

- لقد تم تصميم استمارة استبيان من أجل معرفة اتجاهات العاملين حول موضوع الدراسة، وتم اعداد قائمة الاستبيان بحيث تشمل كل متغيرات موضوع الدراسة وقسمت الى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالي:
- الجزء الأول: وهو عبارة عن الجزء المتعلق بالثقافة التنظيمية ويتكون من (٥) فقرات.
 - الجزء الثاني: وهو عبارة عن الجزء الخاص بإدارة الأزمات ويتكون من (٥) فقرات.

• المقابلات الشخصية:

اعتمد الباحث على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارات الاستبيان وذلك للإجابة عن بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقصى منهم، وكذلك أيضاً وشرح بعض النقاط والحصول على بعض المعلومات والبيانات والملاحظات والآراء الإضافية من المستقصى منهم والتي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيانات.



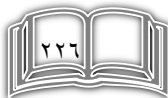
- **الدراسة التحليلية:** تم تفريغ البيانات من استمارات الاستبيان وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وتفسيرها، وذلك لاستخلاص النتائج والتوصيات، ولقد تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

١. **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالمستشفيات الحكومية الليبية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٩٥٤٦ مفردة، للعام ٢٠١٦.
٢. **عينة الدراسة:** اقتضت الدراسة على عينة من العاملين في المستشفيات الحكومية الليبية في محافظة طرابلس، ولذا تم اختيار عينة عشوائية طبقية من العاملين بلغت ٣٧٠ مفردة من العاملين وذلك طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% ونسبة خطأ ٥%.

ثالثاً: معاملات الصدق والثبات:

- أ- **صدق المحكمين:** قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في تخصص إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات، والذين أجروا بعض التعديلات على الاستبيان مع حذف بعض الفقرات، وإضافة فقرات جديدة، وذلك بهدف التعرف على مدى تنوع وشمولية الفقرات والمحاو التي وضعت لقياس أبعاد الدراسة المختلفة.
- ب- **ثبات المقياس:** تبين من معامل الثبات لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة أن جميع معاملات الصدق هي دالة احصائياً عند مستوى (٥.٠%) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبيان صادقة لما وضعت له، كما يتبين أن درجة معامل ثبات جميع أبعاد محاور الاستبيان مرتفعة وهذا يعني أن قيمة معامل الثبات لجميع الأبعاد مرتفعة.



رابعاً: حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على العاملين بالمستشفيات الليبية الحكومية في محافظة طرابلس.
٢. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جميع المستشفيات الليبية الحكومية في محافظة طرابلس.
٣. الحدود الزمانية: تمت عملية جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة عن الفترة من العام (٢٠١٤ - ٢٠١٦).

خامساً: الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية:

أ. تحليل فقرات الثقافة التنظيمية:

جدول رقم (١):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الثقافة التنظيمية

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الثقافة التنظيمية
1	79.1	0.99	3.61	١. تهتم المستشفى بتبني المعتقدات التنظيمية التي تساعد على تطبيق نموذج إدارة الأزمات
4	60.5	0.94	3.09	٢. تستطيع المستشفى تحديد السلوكيات المرتبطة بتطبيق تطبيق نموذج لإدارة الأزمات
2	75.4	0.94	3.42	٣. تمتلك المستشفى القدرة على وضع منظومة القيم التي تساعد على



تطبيق نموذج إدارة الأزمات				
٣	71.1	0.92	3.29	٤. توجد لدى المستشفى القدرة على وضع المعايير التنظيمية اللازمة لتطبيق نموذج إدارة الأزمات
5	66.6	0.96	2.93	٥. تستطيع المستشفى تبني الأفكار التي تساعد على تطبيق نموذج إدارة الأزمات
المتوسط العام				
	70.54	0.95	3.27	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٧) وبانحراف معياري (٠.٩٥)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: (تهتم المستشفى بتبني المعتقدات التنظيمية التي تساعد على تطبيق نموذج إدارة الأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦١) وبانحراف معياري (٠.٩٩)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: (يستطيع المستشفى تبني الأفكار التي تساعد على تطبيق نموذج إدارة الأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٣) وبانحراف معياري (٠.٩٦).



أ. تحليل فقرات إدارة الأزمات:

جدول رقم (٢):

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات إدارة الأزمات

الترتيب	النسبية الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستعداد للأزمات
١	٧٢.٨	١.٠١	٣.٣١	١. تعمل المستشفى على رصد مؤشرات التنبؤ بالأزمات
٣	٦٧.٦	٠.٩٩	٣.١٦	٢. تهتم المستشفى بتحليل عوامل حدوث الأزمات
٤	٦٥.٥	١.٠٣	٣.٠٧	٣. تقوم المستشفى بتوفير الدعم اللازم للاستعداد للأزمات
٢	٧٠.١	١.٠٢	٣.٢٤	٤. تساعد المستشفى على تشكيل فرق متخصصة لاكتشاف الأزمات
٥	٦٣.٩	١.٠٤	٢.٩٨	٥. تساهم المستشفى في اتخاذ المستشفى التدابير الوقائية للتعامل مع الأزمات
المتوسط العام				
	٦٧.٩٨	١.٠٢	٣.١٥	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات إدارة الأزمات جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٥) وبانحراف معياري (١.٠٢)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: (يعمل على رصد مؤشرات التنبؤ بالأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٣١) وبانحراف معياري (١.٠١)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي



تنص على: (يساهم في اتخاذ المستشفى التدابير الوقائية للتعامل مع الأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٨) وبانحراف معياري (١.٠٤).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية اليبية.

ولاختبار هذا الفرض قام الباحث بعدد من الاختبارات وذلك على النحو التالي:
١. معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة الأزمات كمتغير تابع.

جدول رقم (٣)

معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
إدارة الأزمات	٠.٠٠٠	٠.٦٧٩	الثقافة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات.



٢. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٤)

تحليل التباين

اختبار ف	متوسط المربعات		مجموع المربعات	البيان	المتغير
	القيمة	المعنوية			
٠.٠٠٠	٤٦.٦٧١	٢٢١.٣٣١	٢٢١٧.٩٤٣	الانحدار	الثقافة التنظيمية
		٦.٢٣٢	٦٦.٤٧٤	البواقي	

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات ، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وتدل على صحة وجوهية العلاقة بين المتغيرين وجودة الإطار وصحة الاعتماد على نتائجه بدون أخطاء.

٣. معامل التحديد:

جدول رقم (٥)

معامل التحديد

الخطأ المعياري	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد	المتغير
٠.٣٦٢	٠.٤٥٨	٠.٤٦١	الثقافة التنظيمية



يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.461$ وهو ما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر إدارة الازمات بنسبة 46.1% ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية، بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها.

٤. تحليل الانحدار:

جدول رقم (٦)
تحليل نتائج الانحدار

المتغير التابع	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغير المستقل
إدارة الازمات	٢٨.١٧١	٠.٤٦١	٠.١٠١	٠.٤٠٨	الثقافة التنظيمية

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير الثقافة التنظيمية ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ وبيين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الازمات.

ونستنتج من الجداول السابقة ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الخاص بكل من معامل ارتباط "بيرسون" ومعامل الانحدار أقل من قيمة ٠.٠٥ مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الازمات.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الازمات.



- كانت قيمة مستوى المعنوية لاختبار معادلة الانحدار ككل ANOVA (اختبار ف) أقل من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٥ مما يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار المقدر وبالتالي إمكانية تعميم نتائج العينة على المجتمع محل الدراسة.
- قيم معامل Beta تشير إلى أن الثقافة التنظيمية يؤثر في إدارة الازمات بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية على تحسين إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الليبية.

الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

- ١- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية حيث تبين وجود علاقة وأثر للثقافة التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات.
- ٢- بينت الدراسة أن تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تبني المستشفى للمعتقدات التنظيمية ذات العلاقة بالأزمات تساعد على تحقيق كفاءة إدارة الأزمات.
- ٣- الاستعداد للأزمات يعمل على رصد مؤشرات التنبؤ بالأزمات في حين لا تساهم المستشفيات في اتخاذ التدابير الوقائية للتعامل مع الأزمات.
- ٤- أشارت الدراسة أن تحسين وتطوير مواجهة الأزمات يتم من خلال التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمات.



ثالثاً: التوصيات:

- ١- ضرورة الاهتمام بالدور الهام للثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية لما لها من أثر ايجابي على كفاءة إدارة الأزمات.
- ٢- العمل على الاهتمام من قبل المستشفيات على تطوير الثقافة التنظيمية من خلال تبني المستشفى للمعتقدات التنظيمية ذات العلاقة بالأزمات تساعد على تحقيق كفاءة إدارة الأزمات.
- ٣- العمل من قبل إدارة المستشفيات بالتنسيق مع الأقسام الأخرى لمتابعة وتسهيل أمور الاستعداد للأزمات من خلال العمل على رصد مؤشرات التنبؤ بالأزمات، وكذلك ضرورة أن تساهم المستشفيات في اتخاذ التدابير الوقائية للتعامل مع الأزمات.
- ٤- أن تهتم المستشفيات بشكل كافٍ بالعوامل التي تساعد على زيادة درجة تحسين وتطوير مواجهة الأزمات من خلال التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمات.



المراجع:-

- 1- Michael Hargis, John Watt, "A Framework to Overcome Crisis Management Healthcare Organizations", Organization Development Journal, Vol. 28, No. 1, 2011, pp. 73-96.
- ٢- أروى فوزى نايف دحموس، أثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة : مع دراسة تطبيقية على القطاع الصحي فى الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، ٢٠١٢.
- 3- Elena Sánchez, Jon Letona, Rosa González, Marbella García, Jon darpón1 , Josu I. Garay, "An Implementation Development of Organizational Culture to Achieve Excellence in Health Service", International Journal for Quality in Health Care, Vol. 18, No. 1, 2013, pp. 58–65.
- 4- Yamamoto Sekeroglu, Crisis Management in the Turkish Health Care organizations, **African Journal of Business Management**, Vol. 8, No. 5, 2014.
- ٥- خالد النعماني، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتميز المؤسسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المنصورة، ٢٠١٥.
- 6- Wen-Bao Lin, Sungyi Lee, Mei-Ling Tsao, "Establishment of Crisis Management Mechanisms in Public Hospitals", International Journal of Organizational Innovation, Vol. 8, No. 3, 2016, pp. 186-204.
- 7- Marie-Eve Jobidon, Isabelle Turcotte, Caroline Aubé, Alexandre Labrecque, Shelley Kelsey, Sébastien Tremblay, Role Organizational Culture Change in Crisis Management, **International Journal of Business**, Vol. 4, No. 8, 2017, pp. 62-92.



- ٨- جيرالد جرينبرج، روبرت وبارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: محمد رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٦٢٧.
- 9- Daulatram B. Lund, "Organizational Culture and Job Satisfaction", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 18, No. 3, 2003, pp. 219-236.
- 10- -Osibanjo Omotayo Adewalem, Adeniji Adenike Anthonia, "Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities" Journal of Competitiveness, Vol. 5, No. 4, 2013, p.115.
- ١١- أوبكر، مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٥.
- 12- Osman Ferda, Münevver Yalcinkaya, Miray Dogan, Nermin Karakoc, 2010) "The Organizational Culture At The University", International Journal of Educational Researchers, Vol. 2, No. 1, p. 5.
- ١٣- ربحي الجدلي، "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٦، ص ٤٢.
- ١٤- زيد عبوي، سيكولوجية التقنيات الحديثة في إدارة الأزمات، رام الله، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2012، ص ٦٥.
- 15- W. Coombs, **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**, third Edition, SAGE publications Inc., California, 2012, PP. 35.
- ١٦- محمد سرور، إدارة الأزمات - المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2013، ص ٣٢.
- ١٧- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص ٨٧.



- 18-Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge Taylor and Francis Group, New York, 2015.
١٩- محمد الرهوان، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث**، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة والنشر، ٢٠٠٤.
- 20-N. Lusia, "Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives, University of Malang, Indonesia", **Asian Journal of Management Sciences and Education**, Vol. 2, No. 2, 2013.
٢١- أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٦.
- 22-Louise K. Comfort, "Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control, **Public Administration review**, Vol. 67, No. 1, 2007, p. 189.
٢٣- سامي محمد هشام حريز، **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية**، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، ٢٠٠٧، ص ٩.
- 24- W. Coombs, **Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding**, second Edition, SAGE United Kingdom Ltd, London, 2007.
- 25- Ruth Alas, Junhong Gao, **Crisis Management in Chinese Organizations: Benefiting from the Changes**, Palgrave Macmillan, London, 2012.
- 26- Andre Gladu, **Crises and Emergency Management: A Guide for Managers of the Public Service**, Canada center for management development, Ottawa, 2004.
- ٢٧- فهد أحمد الشعلان، **إدارة الأزمات الأسس: المراحل – الآليات، الرياض، الوطنية للتوزيع**، ٢٠٠٢، ص ٦٤-٦٨.
- 28- B. Koren, "Crisis in Samsung to Start Crisis Management with 3 Strategies", **Business Management Journal**, Vol. 1, No. 4, 2014.

