

دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات الليبية رمضان عقيلة علي المزوعي

الملخص:

هدفت الدراسة للتعرف على دور التدريب 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 للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالتدريب لما لها من أثر ايجابي في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

Abstract:

The study aimed to identify the role of training 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 training in achieving the efficiency of crisis management in Libyan government hospitals.

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



الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة:

١- دراسة (Tai, 2014)⁽ⁱ⁾ بعنوان: تحليل إدارة الأزمات من خلال مدخل

التدريب والتفكير المنظم.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور مدخل التدريب والتفكير المنظم في التغلب على الأزمات، وتحديد العوامل التي تسبب الأزمة (مصدر طبيعي أو خطأ بشري) وكذلك التعرف على دور تصميم المنظمات بطريقة تساهم في مواجهة الأزمات والكوارث البيئية وخاصة أزمة التلوث البيئي ودور الوعي الاجتماعي في التقليل من آثار الأزمة وأضرارها على الإنسان والبيئة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور هام لمدخل التدريب والتفكير المنظم في التغلب على الأزمات، السبب الجوهري في حدوث أزمة التلوث البيئي هو ضعف الوعي الاجتماعي بطرق التصدي للأزمات وارتفاع نسبة عدم المعرفة بطبيعة الأزمات وانخفاض المشاركة في التصدي للأزمات، وكذلك أن الاعتقاد لدى كثير من الأفراد بأن ليس لهم دور هام في التخفيف من تفاقم الأزمات خصوصاً أزمة التلوث البيئي وأن هذا ليس من مسؤولياتهم.

٢- دراسة (عبد الرحمن، ٢٠١٥)⁽ⁱⁱ⁾ بعنوان: إدارة الأزمات و أثرها على

التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بقطاع البترول بالسويس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأزمات وتحديد أبعادها التي تمثلت في استراتيجيات إدارة الأزمة ومراحل إدارة الأزمة والتخطيط لإدارة الأزمة، كذلك تحديد أثر إدارة الأزمات على عملية التطوير التنظيمي في قطاع البترول بالسويس.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد تأثير معنوي لمراحل إدارة الأزمات على التطوير التنظيمي، وتعتبر أهم مرحلة في إدارة الأزمات هي مرحلته الاستعداد و الوقايه من الأزمات حيث يمكن الحد من الخسائر الناتجة عن الأزمة، كما بينت الدراسة وجود مجموعة من الوسائل التي تساعد في دعم إدارة الأزمات في مقدمتها تعزيز التكنولوجيا المعلومات والتي تعمل على



التنبؤ بالأزمات، وكذلك الثقافه التنظيمية التي تسهم في تنميه القيم و المعقدات التنظيمية التي تحدد درجة الاستجابة للأزمات و طرق معالجتها، كما يجب التركيز على دور القائد في تنمية المهارات من خلال تنفيذ البرامج التدريبية على إدارة الأزمات والاستعداد التنظيمي لها.

٣- دراسة (Fung et. al., 2015) (iii) بعنوان: أثر التدريب القائم على المحاكاة في إدارة الموارد البشرية للتغلب على الأزمات من خلال فرق مشتركة بين التخصصات المتعددة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب القائم على المحاكاة في إدارة الموارد البشرية للتغلب على الأزمات من خلال فرق مشتركة بين التخصصات المتعددة، ومعرفة اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في المستشفيات، وهدفت كذلك إلى تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع به هذه المستشفيات في طرق التعامل مع إدارة الأزمات.

توصلت الدراسة إلى أن التدريب القائم على المحاكاة يساهم في تفعيل إدارة الموارد البشرية للتغلب على الأزمات وذلك من خلال الاهتمام ببناء فرق مشتركة تشمل جميع التخصصات المتعددة في المستشفيات، وبينت الدراسة أنه يوجد ضعف في نظام إدارة الموارد البشرية بشكل يؤدي إلى التغلب على الأزمات في المستشفيات في كل المراحل المختلفة من مراحل إدارة الأزمات، وأشارت الدراسة إلى أن بناء نموذج متكامل لتطوير وتدريب العاملين على طريقة التعامل مع الأزمات يؤدي إلى زيادة فعالية نظام إدارة الأزمات في المستشفيات.

٤- دراسة (محمد، ٢٠١٦) (iv) بعنوان: دور إدارة الأزمات في تنمية مكونات رأس المال الفكري نموذج مقترح: دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب المصرية.

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة الأزمات بمصلحة الضرائب المصرية فيما يتناسب مع طبيعة مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة.



وتوصلت الدراسة إلى وجود دور هام لإدارة الأزمات في تفعيل مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة، كما توصلت إلى تقديم نموذج لإدارة الأزمات بمصلحة الضرائب المصرية يمكن من خلاله تحسين طرق إدارة الأزمات وتطوير مكونات رأس المال الفكري بالمصلحة.

٥- دراسة (Lin et. Al., 2016)^(v) 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 تايبان، والتعرف على الدور الذي يلعبه بناء آلية إدارة 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 إدارة 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.

٦- دراسة (Nordgren, 2016)^(vi) بعنوان: التدريب و إدارة الأزمات في الصحة العامة:

هدفت الدراسة إلى تحليل مبادئ لتحديد أولويات التدريب اللازمة في إدارة الأزمات في المنظمات الصحية بالسويد وكانت المبادئ التدريبية تتعلق بثلاثة أنواع من الأزمات (الأوبئة، انقطاع الطاقة الكهربائية وانقطاع إمدادات المياه)، والتعرف على دور المنظمات الصحية في مواجهة مثل هذه الأزمات وكذلك تحديد دورها في التقليل من الآثار السلبية لهذه الأزمات وأضرارها.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاهتمام بالتدريب يقلل من انتشار الأوبئة على الصحة العامة وقضايا الصحة العامة النموذجية، كما أن التدريب يساهم في التغلب على الأزمات ومشاكل التي تحدث في حالة انقطاع الطاقة الكهربائية



وكذلك في حالة الانقطاع في إمدادات المياه، وأن السبب الجوهري في عدم التغلب على هذه الأزمات هو ضعف الوعي بين الأفراد في التعامل مع الأزمات بين الأفراد وبالرغم من ارتفاع نسبة معرفتهم بها على المستوى النظري بينما تبيين على المستوى العملي انخفاض مشاركتهم في التصدي لها وأن ذلك يحدث من الاهتمام بالتدريب حيث له دور في تقليل الأزمات.

٧- دراسة (Lester، ٢٠١٧) (vii) بعنوان: تقييم عناصر إدارة الأزمات الصحية كمدخل لتحسين رعاية المرضى.

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير تقييم عناصر إدارة الأزمات الصحية ومراحلها على تحسين رعاية المرضى من خلال بناء نموذج يوضح مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (المقومات والمراحل) المستخدمة في النموذج، وتحديد العلاقة بين كل عنصر من هذه العناصر على تحسين رعاية المرضى.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطوير عناصر إدارة الأزمات الصحية (الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات والثقافة التنظيمية والقيادة) لها تأثير في تحسين رعاية المرضى، وأن الهيكل التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات يوجد لهما تأثير أعلى في مرحلة تطبيق إدارة الأزمات الصحية، كما بينت الدراسة أن القيادة لها تأثير أعلى في مرحلة الاستعداد لإدارة الأزمات الصحية، وأن الثقافة التنظيمية لها تأثير أعلى في مرحلة ما بعد الأزمات الصحية.

ثانياً: مشكلة الدراسة:

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

ثالثاً: فرض الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.



رابعاً: أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على مدى الاهتمام دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الليبية محل الدراسة.
- ٢- تحديد العلاقة بين التدريب و تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.
- ٣- معرفة أثر التدريب 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 التدريب وكذلك تساهم في توضيح أهمية دوره في دعم تحقيق كفاءة إدارة الأزمات.
 - يعتبر موضوع التدريب 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 الصحي الرئيسي والقطاع الاستراتيجي الذي يقدم الخدمات العلاجية المتنوعة للمواطنين ولذا فهي تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وله أهمية اجتماعية كبيرة لأنه يهدف إلى 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 تطوير وتدريب العاملين لمواجهة الأزمات.

الجزء الثاني: الاطار النظري للدراسة

يعتمد نجاح أي منظمة وسمعتها علي مدي اهتمامها بالتدريب، كما تنظر الإدارة إلي البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين بأنها مهمة جدا تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين الأداء وأنها ترتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق أهداف المنظمة، كما أن غالبيتهم تري أن الإنفاق في برامج التدريب يعد استثمار طويل الأجل إلا أن مشكلة التمويل تعد من أهم المعوقات التي تواجه المنظمات في تنفيذ برامج التدريب، ويتحسن الأداء بشكل واضح في أداء الأفراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية.

أولاً: التدريب

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات على اعتبار أن المورد البشري هو أساس التقدم والتطور، ويعد أيضاً التدريب

أ. مفهوم التدريب

1. نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل.^{viii}
2. عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد وتستهدف إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية.^(ix)
3. عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من



خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.^(x)

ويعرف الباحث التدريب بأنه تزويد الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

ب. أهمية التدريب^(xi)

١. زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
٢. زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.
٣. يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية وأن جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية.
٤. يساعد على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة.
٥. علاج حالات نقص المهارات وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخير قدر الإمكان.
٦. تخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخير قدر الإمكان.
٧. تحسين سمعة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.
٨. تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

ج. أسس التدريب^(xii)

- ١- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.
- ٢- الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، حيث أن للقوى



- التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.
- ٣- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
- ٤- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.
- ٥- تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ج- خطوات التدريب (xiii)

- ١- تحليل بيئة المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
- ٢- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
- ٣- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
- ٤- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
- ٥- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.



د- معوقات التدريب^{xiv}

- ١- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- ٢- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- ٣- جمود القوانين والتشريعات.
- ٤- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- ٥- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- ٦- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ٧- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- ٨- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

هـ. مزايا الاهتمام بالتدريب وفوائده^(xv)

- ١- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- ٢- وجود اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
- ٣- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى الباحث بأن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.



ثانياً: إدارة الأزمات:

- 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. (xvi)
- ٢. عملية إدارية تهتم بالتنبؤ بالتوقعات التي تنتج عن أحداث مفاجئة وطرق تقليل من آثارها وزيادة القدرة على التصدي لها والسعي نحو تقليل أخطارها وإزالة الأسباب والأعراض التي نتجت عنها واستخلاص الدروس منها للاستفادة منها مستقبلاً. (xvii)
- ٣. عملية تعتمد على الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة بشكل يؤدي إلى حدوث أزمة مفاجئة. (xviii)
- ٤. 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. (xix)
- ٥. 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. (xx)

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.

■ خصائص الأزمات: (xxi)

١. المفاجأة: فهي غير متوقع حدوثها وتتسم 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.

■ مراحل تطور الأزمة (xxii)

- ١- مرحلة الميلاد: وتبدأ الأزمة بالظهور هنا عن طريق الإحساس بوجود شيء ما يندرج باقتراب وقوع خطر مجهول، والأزمة لا تنشأ من فراغ وإنما نتيجة لمشكلة لم تتم معالجتها بالشكل الملائم ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في علاجها دون أدنى خسائر مادية أو بشرية أو على الأقل تقليل تلك الخسائر.
- ٢- مرحلة النمو والانتعاش: وتأتي نتيجة لعدم معالجة الأزمة أثناء مرحلة الميلاد وهنا تبدأ الأزمة في النمو والانتعاش وقد تأتي تغذيتها من داخل المنظمة أو كذلك من خارجها عن طريق التفاعلات التي تجاوبت معها.
- ٣- مرحلة النضج: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة ولا تصل الأزمة إلى هذه المرحلة إلى إذا قوبلت بلا المبالاة من قبل متخذ القرار وهنا فإن الصدام أمر لا بد منه.



- ٤- مرحلة الانحسار والتقلص: وتبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً مهماً من قوتها.
- ٥- مرحلة الاختفاء أو ما بعد الأزمة: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة بعد فقدها بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ولذا لا بد أخذ العبر والاستفادة من الدروس التي خلفتها تلك الأزمة.

■ أسباب الأزمات (xxiii)

- ١- سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ويعود ذلك لسببين هما المعلومات الناقصة.
- 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 (المغلاة والأفراط في الثقة بالنفس و سوء تقدير الموقف والاستخفاف به).
- ٤- الإدارة العشوائية: وهو سبب رئيس للأزمات ومدمر للكيان الإداري للمنظمة ومحطم لإمكاناتها وقدرتها ومن أمثلته سوء التخطيط وعدم تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة والقصور في الاعتماد على البيانات والمعلومات.
- ٥- اليأس: ويعد هذا السبب في حد ذاته إحدى الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار كما قد يكون اليأس على مستوى المنظمة باعثاً لأزمات قوية وعنيفة.
- ٦- 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.
- ٧- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشأة الأزمات سواء في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل.



٨- 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.

■ أساليب التعامل مع الأزمات (xxiv)

- ١- **الأسلوب القهري:** ويقصد به استخدام القوة لإجبار الخصم على التراجع عن موقفه ويتضمن هذا الأسلوب عدم الرضوخ لمطالب الخصم.
- ٢- **أسلوب وقف النمو:** ويقصد بها القبول بالأمر الواقع وبذل الجهود لمنع التدهور وضمان عدم الوصول إلى درجة الانفجار.
- ٣- **أسلوب المساومة:** ويقوم على مبدأ التفاوض كأساس لحل الأزمة والأصل أن المفاوضة والمساومة هي الاستعداد للتنازل عن بعض المواقف من الجانبين.
- ٤- **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 إجراءات.
- ٥- **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.
- ٦- **أسلوب تصعيد الأزمة:** ويهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة كي تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم.
- ٧- **أسلوب التنازل:** وهو أضعف الأساليب المستخدمة ويعني الرضوخ إلى مطالب الخصم في سبيل إنهاء الأزمة وتحمل كافة الخسائر المترتبة على ذلك.



- مراحل إدارة الأزمات (xxv)
 - ١- **المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:** وهي مرحلة استشعار إشارات الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب وقوع الأزمة، وتهدف إلى اتخاذ الأساليب الناجحة للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها.
 - ٢- **المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية:** وتشير هذه المرحلة إلى مستوى استعداد المنظمة للاستجابة لموقف الأزمة، من خلال تكوين فريق إدارة الأزمات والتخطيط المدروس الذي يُسهل سرعة التنسيق والاستجابة الفعالة متى حدثت الأزمة.
 - ٣- **المرحلة الثالثة: الاحتواء وتقليل الأضرار:** وهي الخطوات التي تتخذها المنظمة والبرامج التي تضعها لمنع اتساع الأزمات والتقليل من الأضرار الناتجة عنها.
 - ٤- **المرحلة الرابعة: التحسن واستعادة النشاط:** وتمثل المرحلة قبل الأخيرة في خطة إدارة الأزمات الشاملة، وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من أضرار الأزمة ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد.
 - ٥- **المرحلة الخامسة: التغذية العكسية:** وهي المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمات وتركز على استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة التي حدثت وتقييم خطة إدارة الأزمات التي تم تطبيقها.

- خطوات إدارة الأزمات (xxvi)
 ١. **الخطوة الأولى:** التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمات وهذا يعتمد أساساً على فلسفة وقيم المنظمة.
 ٢. **الخطوة الثانية:** تحديد فريق الأزمة، وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها.



٣. الخطوة الثالثة: 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 الليبية.

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 الليبية خلال الفترة الممتدة من ٢٠١٤-٢٠١٦.

ب- المصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من العاملين في المستشفيات الحكومية الليبية 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 (٦) 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:

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالمستشفيات الحكومية اليبية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة ٩٥٤٦ مفردة، للعام ٢٠١٦.



عينة الدراسة:

اقتصرت 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 والمحاوير 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 (٠.٥%) 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 التدريب:

جدول رقم (١)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات للتدريب

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التدريب
4	63.2	0.81	3.08	١. يستطيع المستشفى توفير المدربين المتخصصين في تطبيق نموذج لإدارة الأزمات
1	73.8	0.88	3.51	٢. يتوفر لدى المستشفى الأماكن المناسبة للتدريب على تطبيق نموذج لإدارة الأزمات
5	61.2	0.83	2.97	٣. يوجد لدى المستشفى الأدوات والتقنيات اللازمة للتدريب على تطبيق نموذج لإدارة الأزمات
٣	69.3	0.86	3.21	٤. تهتم المستشفى بإشراك العاملين في البرامج والدورات المتقدمة كتطبيق نموذج لإدارة الأزمات
2	71.1	0.84	3.36	٥. تمتلك المستشفى القدرة على تقديم البرامج التدريبية المباشرة والعملية التي تساهم في تطبيق نموذج لإدارة الأزمات
	67.72	0.84	3.23	المتوسط العام

يتضح مما سبق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على فقرات التدريب جاءت متوسطة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري



(٠.٨٤)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: (يتوفر لدى المستشفى الأماكن المناسبة للتدريب على تطبيق نموذج لإدارة الأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٥١) وبانحراف معياري (٠.٨٨)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة على الفقرة التي تنص على: (يوجد لدى المستشفى الأدوات والتقنيات اللازمة للتدريب على تطبيق نموذج لإدارة الأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٩٧) وبانحراف معياري (٠.٨٣).

ب. تحليل ل فقرات إدارة الأزمات

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات إدارة الأزمات

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
6	58.8	1.09	2.84	١. تساهم المستشفى في إنشاء فريق متخصص للتعامل مع الأزمات
4	65.8	1.05	3.02	٢. تقوم المستشفى بتحديد اختصاصات الأفراد وقت الأزمات
5	61.5	1.06	2.97	٣. تعمل المستشفى على تهيئة نظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمات
2	74.2	1.08	3.34	٤. يوجد المستشفى خطة ملائمة للتعامل مع الأزمات
3	70.5	1.11	3.18	٥. تقوم المستشفى بالتغلب على الأزمات بشكل علمي باستخدام (العصف الذهني، شجرة القرارات....)
1	76.4	1.02	3.46	٦. تساهم المستشفى في التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمات
	67.87	1.07	3.14	المتوسط العام



يتضح من بيانات الجدول السابق أن الدرجة الكلية لإجابات أفراد العينة على الأبعاد المرتبطة بمواجهة الأزمات جاءت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.١٤) وبانحراف معياري (١.٠٧)، وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص على: (يساهم في التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٦) وبانحراف معياري (١.٠٢)، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة للفقرة التي تنص على: (يساهم في إنشاء فريق متخصص للتعامل مع الأزمات) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٨٤) وبانحراف معياري (١.٠٩).

سادساً اختبار فرض الدراسة:

ينص الفرض الرئيس للدراسة والذي تم صياغته في صورة الفرض العدم على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

ولاحتمار هذا الفرض تم تقسيمه إلى الفروض الفرعية الآتية:

١. معامل الارتباط:

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

جدول رقم (٣)

معامل الارتباط

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
إدارة الأزمات	٠.٠٠٠	٠.٧١٨	التدريب

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



٢. تحليل التباين ANOVA Test:

جدول رقم (٤)

تحليل التباين

المتغير	البيان	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار ف	
				القيمة	المعنوية
التدريب	الانحدار	١٩١٩.٤٨٢	١٩٩.٧٤٧	٤٢.١١٣	٠.٠٠٠
	البواقي	٤١.٨٩٤	٤.٤٦٢		

يتضح من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التدريب وإدارة الازمات، ويظهر ذلك من خلال قيمة "ف" وهي دالة إحصائية 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

المتغير	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري
التدريب	٠.٥١٥	٠.٥١٢	٠.١١٧

يوضح الجدول السابق أن معامل التحديد $R^2 = 0.515$ وهو ما يعني أن التدريب يفسر إدارة الازمات بنسبة ٥١.٥%، 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 الأزمات	13.011	0.515	0.081	0.396	التدريب

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيم اختبار "ت" لجميع عبارات متغير التدريب ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ ويبين هذا قوة العلاقة الانحدارية بين التدريب وإدارة الأزمات.

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 التدريب وإدارة الأزمات.
- كانت إشارة معامل ارتباط "بيرسون" موجبة مما يعني أنه توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وإدارة الأزمات.
- 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 التدريب تؤثر في إدارة الأزمات بنسب مختلفة وهذا التفسير لا يمكن أن يرجع إلى الصدفة.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل أي أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.



الجزء الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج:

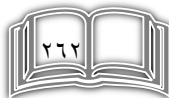
- 1- توصلت الدراسة إلى وجود دور هام للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية حيث تبين وجود علاقة وأثر ايجابي للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.
- 2- استنتجت الدراسة أنه لا يوجد لدى المستشفى الأدوات والتقنيات اللازمة للتدريب خصوصاً فيما يتعلق بالتدريب على تطبيق نموذج لإدارة الأزمات.
- 3- الاستعداد للأزمات يعمل على رصد مؤشرات التنبؤ بالأزمات في حين لا تساهم المستشفيات في اتخاذ التدابير الوقائية للتعامل مع الأزمات.
- 4- أشارت الدراسة أن تحسين وتطوير مواجهة الأزمات يتم من خلال التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمات.
- 5- أكدت الدراسة أن البنية التحتية لقاعدة البيانات وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة حالياً بالمستشفى لا تساهم بالشكل المناسب في تحسين كفاءة إدارة الأزمات.

ثالثاً: التوصيات:

- 1- ضرورة الاهتمام بالتدريب لما له من أثر ايجابي في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية حيث تبين وجود علاقة وأثر ايجابي للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.
- 2- العمل من قبل المستشفيات على توفير كافة الأدوات والتقنيات اللازمة للتدريب على تطبيق نموذج لإدارة الأزمات وكذلك الاهتمام بتوفير الأماكن المناسبة للتدريب.
- 3- 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 بشكلٍ كافٍ بالاستجابة السريعة على معالجة الأضرار الناجمة عن الأزمات من خلال وضع التوصيات في ضوء النتائج للتعامل مع الأزمات القادمة.
- ٥- أن تهتم المستشفيات بشكلٍ كافٍ بالعوامل التي تساعد على زيادة درجة تحسين وتطوير مواجهة الأزمات من خلال التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمات.



المراجع:-

- 1- Chieh Tai, **Analyze Crisis Management by Systems Thinking Approach**, Journal of public administration and policy, Vol.1, No.5, 2014, pp. 212 – 231.
- ٢- زينب عدلى الداغر عبد الرحمن، إدارة الأزمات و أثرها على التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بقطاع البترول بالسويس، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٥.
- 3- Lillia Fung, Sylvain Boet, M. Dylan Bould, Haytham Qosa, Laure Perrier, Andrea Tricco, Impact of crisis resource management simulation-based training for inter professional and interdisciplinary teams, **Journal of Inter professional Care**, Vol. 29, No. 5, 2015, pp. 433-455..
- ٤- نهى سعيد سليمان محمد، دور إدارة الأزمات فى تنمية مكونات رأس المال الفكرى نموذج مقترح: دراسة ميدانية فى مصلحة الضرائب المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٢٠١٦.
- 5- 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.
- 6- Anders Nordgren, "**Training and Crisis Management and Public Health**", Public Health Ethics Journal, Vol. 8, No. 1, 2015, pp. 72-84
- 7- Natalie A. Lester, Laura R.MPH1, , Julie A. Stephens, John V. Campo, Eric J. Adkins, Thomas E. Terndrup, "Health Crisis Assessment and Management Improve Patient Care ،" American Journal of Medical Quality, Vol. 3, No.1, 2017, pp.1-27.



- 8- Genti Beqiri, "Innovative business models and crisis management", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 9, No.3, 2014.
- ٩- سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الكتب المصرية، عام ٢٠١٢، ص ٣٩٨.
- 10- William Rick Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan, **Crisis Management in the New Strategy Landscape**, 2nd. Edititon, SAGE Publications, Los Angeles, 2010.
- ١١- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة، دار الفكر العربي، عام ٢٠٠٩، ص ٣٣٨.
- 12- Gary Dessler, **Human Resources Management**, 11th Editions, person Education International, U.S.A, 2008, p.29.
- ١٣- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- 14- Amrous Naila, Daoudi Najima, Elghomari Khadija, Ettaki Badia, "Learning Model for Knowledge Management in Enterprise", **International Journal of Advanced Corporate Learning**, 2014, Vol. 7, No. 1.
- 15- Elena Sánchez, Jon Letona, Rosa González, Marbella García, Jon darpón1 , Josu I. Garay, "A descriptive study of the implementation of the EFQM excellence model and underlying tools in the Basque Health Service", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol. 18, No. 1, 2009.
- 16- Simon A. Booth, **Crisis Management Strategy: Competition and Change in Modern Enterprises**, Routledge Taylor and Francis Group, New York, 2015.



- ١٧- محمد الرهوان، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث**، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة والنشر، ٢٠٠٤.
- 18- 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.
- ١٩- أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، ٢٠٠٦.
- 20- Louise K. Comfort, "Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control, **Public Administration review**, Vol. 67, No. 1, 2007, p. 189.
- ٢١- سامي محمد هشام حريز، **المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية**، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، ٢٠٠٧، ص ٩.
- ٢٢- محسن أحمد الخضيرى، **إدارة الأزمات**، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣، ص ٧٢-٧٤.
- 23- W. Coombs, **Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding**, second Edition, SAGE United Kingdom Ltd, London, 2007.
- 24- Ruth Alas, Junhong Gao, **Crisis Management in Chinese Organizations: Benefiting from the Changes**, Palgrave Macmillan, London, 2012.
- 25- M. Persom, Ian Mitroff, "From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework to Crisis Management", **Academy of Management Executives Journal**, Vol. 7, No. 1, 2003, p. 53.
- 26- B. Koren, "Crisis in Samsung to Start Crisis Management with 3 Strategies", **Business Management Journal**, Vol. 1, No. 4, 2014.

