

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال استراتيجية  
من إعداد الطالبة: بن خليفة عامرة

**واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام**  
**دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية**

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ : 2016/05/21

أمام اللجنة المكوّنة من السادة الآتية أسمائهم:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
مصطفى عبد اللطيف	أستاذ التعليم العالي	غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذ محاضر أ	غرداية	مشرفا ومقرراً
محمد الهادي خنوس	أستاذ مساعد أ	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2015 – 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ ذَا بَأٍ فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا

تَأْكُلُونَ [47] ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ

لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا تُحْصِنُونَ [48] ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَارِثُ

النَّاسُ وَفِيهِ يُعْصِرُونَ [49]»

سورة يوسف 46-49

## إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

إلى الشمعة التي لا تحترق لتذوب بل تذوب لتتوهج والدتي أطل الله في عمرها

إلى روجي والدي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

إلى شاطي عندما أضيح ونبع الحنان عندما تقسو الأيام لجميع الأقارب والإخوة أحمد - عبد الحميد

والأخوات إلى - أحمد - حليلة - عبد القادر - مهدي

إلى أعمدة العلم والمعرفة جميع الأصدقاء المخلصين والمميزين في جميع الميادين

حياة بن شايطة - فائزة بوشريجة - فاطمة القروي - فاطمة السايح - أمينة بن دكن - خديجة مرتوم -

مسعودة بن سانية - كريمة بن حمادي

والى جميع طلبة قسم ثانية ماستر إدارة أعمال استراتيجية

عامرة

## شكر و عرفان

كثيرة هي السطور التي تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات

و صور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا

فواجب علينا شكرهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في عمارة الحياة

ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و

والى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونتوجه بالشكر الجزيل

خاصة إلى

الشرح مريم \_ بهاز لويظة-عبادة عبد الرؤوف -بخاري عبد الحميد-مراد عبد القادر

و الدكتور عمور رميلة

الذي تفضلت بإشرافه على هذا البحث فجزاها الله عنا كل خير فلها منا كل التقدير والاحترام

وكذلك لا ننسى جميع العمال في مستشفى (18 فيفري - ترشين إبراهيم -قضي بكير)

وخاصة

عليا-أسمهان\_فاطمة-مباركة\_خضير - الزهراء

والى جميع من شاركنا هذا العمل من بعيد أو من قريب

## ملخص الدراسة :

إن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام من وجهة نظر العاملين بها ، وقد طبقت هذه الدراسة على مجموعة من المستشفيات العمومية بولاية بغرداية(ترشين ابراهيم،18 فيفري، قضي بكير)، ولتقصي آراء المستجوبين حول الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات ومدى توفر المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات وأخيرا المعوقات التي تحول دون فعالية وعمل إدارة الأزمات بهذه المستشفيات، و تم اعداد استبيانات وزعت على الموظفين العاملين في المستشفيات محل الدراسة ، لاختبار الفرضيات وللإجابة على أسئلة الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها :

- أن الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة لديهم وعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات؛
  - لا تتوفر المتطلبات اللازمة و الخاصة بإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة؛ توجد بعض المعوقات التي تحول وعمل إدارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة .
- وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة إنشاء وحدة مستقلة لإدارة الأزمات في الإدارة العليا وتتبع في نفس الوقت الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المختلفة مع توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات لهذه الوحدة.
- توفير وتدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات للعاملين لزيادة وعيهم بإدارة الأزمات.

**الكلمات المفتاحية:** الأزمة، إدارة الأزمة، فريق إدارة الأزمة، التخطيط ، اكتشاف الإشارات، المستشفى .

## **Abstract**

This study aims to identify trends in working around the reality of crisis management in public sector hospitals, this study has been applied to a range of public hospitals of ghardaia (Tarchin Ibrahim, 18 February, gueddi bakir), and to explore the views of respondents on the awareness of the concept and importance of crisis management and availability requirements For crisis management and finally the obstacles to effective crisis management work in this hospital, and was Questionnaires were distributed to employees working in hospitals under consideration, to test hypotheses. And to answer the questions of the study, and the study had found a set of results:

- that the hospital staff replaced the aware study the concept and importance of crisis management;
- requirements and not available for crisis management in the hospitals studied; there are some Obstacles and crisis management work in hospitals under consideration.

The study recommended a series of recommendations including:

- need to establish an independent unit to senior management and crisis management track at the same time top management In their decisions and be directly responsible for treating various crises with qualified people in the Department Crises of this unit.
- provide training and educational courses and workshops specialized in crisis management to increase Awareness of the crisis management.

**Keywords:** crisis, crisis management, crisis management team planning, signal detection, hospital.

## قائمة المحتويات

I	الإهداء.....
II	شكر و عرفان.....
III	ملخص الدراسة.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
03	المطلب الأول: مفهوم الأزمة و إدارة الأزمة وأهميتها.....
09	المطلب الثاني: مقومات إدارة الأزمات.....
18	المطلب الثالث: : فريق إدارة الأزمات.....
21	المطلب الرابع: أساليب وقاية وعلاج الأزمات وأهم معوقات إدارتها.....
26	المبحث الثاني : الدراسات السابقة .....
26	المطلب الأول: الدراسات العربية.....
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....
30	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة.....
32	خلاصة الفصل .....

### الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية

34	تمهيد.....
35	المبحث الأول: : بطاقة فنية عن المستشفيات محل الدراسة بولاية غرداية.....

35	المطلب الأول: تقديم عن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور مستشفى ترشين ابراهيم بغرداية...
36	المطلب الثاني: تقديم عن المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي.....
38	المطلب الثالث: تقديم عن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الدكتور قضي بكير.....
41	المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات.....
41	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة.....
45	المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج محاور الاستبيان.....
63	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
72	خلاصة الفصل.....
73	الخاتمة.....
76	المراجع.....
84	الملاحق.....
	الفهرس.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	التغطية الصحية للممارسين الطبيين والشبه طبيين	01
39	قدرات مستشفى قضي بكير	02
41	الاستبيانات الصالحة للدراسة	03
42	درجة الأهمية لبنود الاستمارة	04
43	المتوسط المرجح لعبارات الإستبيان	05
44	التوزيع الطبيعي للبيانات	06
45	معامل ألفا كرومباخ	07
46	عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية	08
47	عينة الدراسة من حيث الفئة الوظيفية	09
48	عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة	10
49	عينة الدراسة حسب مكان العمل	11
51	آراء المستجوبين الخاص بمحور الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات	12
54	آراء المستجوبين حول عملية التخطيط	13
55	آراء المستجوبين حول عملية اتخاذ القرارات وقت الأزمات	14
57	آراء المستجوبين حول عملية الاتصال ونظام المعلومات الخاص بإدارة الأزمات	15
58	آراء المستجوبين حول الامكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمات	16
60	جدول ترتيب المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمة حسب درجة الترتيب من وجهة نظر العاملين	17

61	أراء المستجوبين حول معيقات إدارة الأزمات	18
64	اختبار One Sample T-test الخاص بمحور الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات	19
65	اختبار One Sample T-test لأقسام الفرضية الثانية	20
66	اختبار One Sample T-test لأقسام الفرضية الثالثة	21
67	تحليل التباين الأحادي حول المتغيرات الفئة الوظيفية -سنوات الخدمة - مكان العمل	22
68	تحليل التباين على حسب متغير مكان العمل	23
70	تحليل أبعاد الفروق بين المتوسطات	24

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	نسبة عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية	01
51	نسبة عينة الدراسة من حيث الفئة الوظيفية	02
53	نسبة عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة	03
54	نسبة عينة الدراسة من حيث اسم المستشفى (مكان العمل)	04

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
91	قائمة الأساتذة المحكمين	01
95	أداة الدراسة	02
100	مخرجات برنامج SPSS	03

# المقدمة

## مقدمة عامة

### أولاً- توطئة

تعتبر الأزمات من الوقائع المهمة التي تؤثر في حياة الأفراد والجماعات سواء كانت دول أو مجتمعات بسبب أن الأزمة أضحت ذلك القلق المرتبط بحياة الناس وتشكل مصدر تهديد له وذلك لصعوبة السيطرة عليها نتيجة لاضطراب في البيئات من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في القدرة على تبني نموذج اداري ملائم لتلك التغيرات من ناحية أخرى، اذ تعتبر الأزمة مسار حرج وحساس يتعلق بمصير المؤسسات التي تصاب بها إذ تشكل صعوبة لمتخذ القرار الذي يصبح في حيرة من أمره، فيصبح أي قرار يتخذه يدخل دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج الأمر الذي يزيد في تطور الأزمة.

ولأن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة ونتيجة لعدم القدرة على مواجهتها وادارتها بالطريقة الصحيحة تتفاقم وتصبح اعصار مدمر أو كرة ملتهبة للمؤسسات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها هذا ما حتم عليها البحث عن أساليب علمية جديدة من أجل الحد انتشارها وتشتيت نزعتها وهذا بسبب أن الأساليب التقليدية أصبحت وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها ، لذلك سعت نظم الادارة وخاصة منذ بداية القرن الحادي والعشرون على اختلاف توجهاتها إلى تطوير أسلوب اداري جديد يحمل في طياته طرق الوقاية والعلاج لمواجهة المواقف المتأزمة التي قد تعصف بالمؤسسات ،بحث ظهر أسلوب ادارة الأزمة التي هي عملية ادارية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها ومعالجة أي مشكل قد يكون سبب في إحداث بوادر أزمة مستقبلية تحمل في صبغتها تهديد شديد لكيان المؤسسة واستمراره وذلك بمواجهتها والسيطرة عليها للخروج بأقل الخسائر المادية والمعنوية وكذلك الاستفادة منها في المواقف المستقبلية.

كما أن الجزائر تولي أهمية بالغة لمؤسسات القطاع العمومي الصحي وخاصة المستشفيات ولأنها كغيرها من المؤسسات معرضة للأزمات، تطلب ذلك ضرورة إدراك وفهم لأهمية ادارة الأزمات وكيفية التعامل معها بل وحشد كافة الامكانيات البشرية و المادية المطلوبة لتأمين احتياجات السيطرة والمواجهة والتخفيف من آثار الأزمات عليها

وانطلاقا مما سبق تقوم الدراسة الحالية على دراسة واقع ادارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام من خلال التعرف على مفهوم إدارة الأزمات بالإضافة الى التطرق لمقوماتها و تشكيلة الفريق العامل بها وأخيرا سبل الوقاية

## مقدمة عامة

والعلاج للأزمة وأهم معوقات إدارتها، وكذلك إجراء دراسة ميدانية على بعض المستشفيات بولاية غرداية (إبراهيم ترشين، قضي بكير، 18 فيفري بمتليلي).

### ثانيا- إشكالية الدراسة:

كانت المستشفيات ولا تزال أحد أهم مكونات النظام الصحي، والتي تقدم الخدمة الصحية بما ينسجم مع الأهداف الأساسية لوجودها، وهو تقديم خدمات استشفائية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، وحتى وقت الأزمات هي ملزمة بذلك، ولأن هناك العديد من الأزمات التي تواجه هذه المستشفيات كان عليها البحث عن أفضل البدائل لإدارة هذه الأزمات بفعالية وكفاءة ومن أجل الوقوف على حيثيات الموضوع نطرح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى تطبق متطلبات إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام وخاصة ( مستشفى

ترشين ابراهيم ، 18 فيفري ، قضي بكير) بولاية غرداية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية ارتأينا طرح مجموعة من التساؤلات وهي كالاتي:

- ما هو مفهوم إدارة الأزمة؟ وفيما تتجلى أهميتها؟
- ماهي مراحل إدارة الأزمة؟ وفيما تشمل متطلباتها؟
- ماهي أساليب الوقاية والعلاج للأزمات وما هي ماهي أهم معوقاتها؟
- هل تتوفر المتطلبات اللازمة بإدارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة؟
- ماهي المعوقات التي تحد من عمل ادارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام محل الدراسة؟

### ثالثا: فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الإشكاليات طرحنا مجموعة من الفرضيات وهي:

الفرضية 1: هناك ادراك ووعي بمفهوم وأهمية ادارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر

العاملين بها

## مقدمة عامة

الفرضية 2: هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية واللازم توفرها لإدارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة.

الفرضية 3: هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون فعالية وعمل إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام وخاصة المستشفيات محل الدراسة.

الفرضية 4: توجد فرق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء عينة الدراسة حول الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات تعزى ( الفئة الوظيفية- سنوات الخدمة - اسم المستشفى (مكان العمل)).

الفرضية 5: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط آراء عينة الدراسة حول مدى توفر المتطلبات اللازمة بإدارة الأزمات في المستشفيات تعزى (اسم المستشفى (مكان العمل)).

### ثالثاً- أهداف الدراسة:

تحتوي الدراسة على أهداف رئيسة وأخرى ثانوية فالهدف الرئيسي كان التعرف على واقع إدارة الأزمات في أحد القطاعات الخدمية من خلال التعرف على مستوى الوعي بأهمية إدارة الأزمات والتعرف على المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات بالإضافة إلى حصر بعض المعوقات التي تحد من عمل إدارة الأزمات، أما الأهداف الثانوية فقد تمثلت في:

- التعرف على مفهوم الأزمة وإدارة الأزمة وأهميتها؛
- دراسة مقومات إدارة الأزمات؛
- التعرف بفريق إدارة الأزمة؛
- ذكر بعض المعوقات وسبل والوقاية والعلاج للأزمات
- دراسة عينة من المستشفيات الحكومية وذلك بجمعها محل للدراسة الميدانية؛
- استخلاص النتائج وتقديم التوصيات الى الجهات المختلفة(المستشفيات محل الدراسة) بما يساهم في تعزيز العمل بمنهجية علمية سديدة أثناء إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام وخاصة مستشفيات ولاية غرداية.

## مقدمة عامة

رابعاً- أهمية الدراسة:

يمكن النظر إلى أهمية الدراسة من جانبين هما :

### 1 - الأهمية العلمية :

تبرز أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع في ميدان الإدارة فهي تبحث في الأزمات وسبل تجنبها من خلال إدارتها بطرق تسند على العلم والمعرفة ولذلك موضوع إدارة الأزمات له دور فاعل في التوجه الإداري المعاصر. و لكونه يعتبر مصدرا مهما في بقاء المؤسسة وديمومتها ، كما تبرز الأهمية لهذه الدراسة من خلال مساهمتها في زيادة المعلومات والمعارف المتعلقة بالموضوع وكذلك إثراء البحث العلمي والجامعات الجزائرية.

### 2 - الأهمية العملية :

يؤمل أن تساهم نتائج هذه الدراسة وما سوف نطرحه من توصيات في مساعدة ادارة مستشفيات القطاع العام محل الدراسة في كيفية لتعامل مع الأزمات المختلفة بفاعلية وكفاءة مع توفير جو مناسب لإدارتها واستغلالها لتحقيق مزيد من التطور والنجاح.

### خامساً- حدود الدراسة:

لقد كان مجال ونطاق الدراسة يقتصر على:

- الحدود المكانية: اجريت الدراسة على بعض مستشفيات القطاع العام بحيث تناولنا عينة تتمثل في بعض مستشفيات ولاية غرداية وهي "مستشفى ترشين ابراهيم، قضي بكير ، 18 فيفري بمتليلي" في ولاية غرداية وتم اختيارها بحكم تقاربها وبما يخدم الدراسة من امكانيات مادية وجهد ووقت.
- الحدود الزمانية: من 10/01/2016 إلى 2016/03/15
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين متكونة من:الأطباء، فئة المهن الطبية، مهن التمريض وفئة عمال الإدارة.

## مقدمة عامة

- الحدود الموضوعية: دراسة على واقع ادارة الأزمات في المستشفيات من وجهة نظر العاملين بها من خلال التعرف على مفهوم ادارة الأزمة ومتطلباتها وأخيرا معوقاتهما.

### سادسا- منهج الدراسة:

تماشيا مع متطلبات الدراسة فقد تطلب استخدام المنهج الوصفي وذلك لأنه يعتمد على دراسته للظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكماً.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية والميدانية والذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن أي ظاهرة وتحليل وتقسيم البيانات عن طريق:

\* **المصادر الثانوية** : لمعالجة الإطار النظري وعرض الاسس النظرية لموضوع إدارة الأزمات بالاستناد على عدة مراجع مختلفة أجنبية وعربية من : كتب، ورسائل علمية ، الدوريات المتنوعة ، البحوث العلمية المقدمة الى الملتقيات، وخدمات الانترنت.

\* **المصادر الأولية**: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ثم استخدام القياس الكمي، و ذلك للإجابة على فروض الدراسة، وعن طريق استبيان تم توزيعه على العاملين في المستشفيات محل الدراسة ثم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (النسخة 20).

### سابعا- صعوبات الدراسة:

واجهتنا في اعداد هذا الدراسة بعض الصعوبات منها:

- صعوبة تجاوب بعض الموظفين وتماثلهم في الاجابة على الاستبيان؛
- صعوبة التحكم في الأدوات الإحصائية لدراسة واخذ وقت اطول في الاطلاع على والبحث والتكوين الذاتي.

## مقدمة عامة

### ثامنا- هيكل البحث:

من اجل فهم الموضوع والامام بجوانبه المخلفة ابتدأت الدراسة بمقدمة شملت كل ما يخص موضوع الدراسة من إشكالية إلى تعريفات إجرائية للدراسة حيث قسمت الى فصلين على النحو التالي.

- الفصل الاول تم التطرق للدراسة النظرية عن ادارة الازمات والدراسات السابقة وقد احتوى على المبحث الأول على أربع مطلب : الأول متعلق بمفهوم الازمة وادارة الازمة واهميتها، والثاني مقومات ادارة الازمات، أما الثالث فريق ادارة الازمات ، وأخيرا الرابع أساليب وقاية وعلاج الأزمت وأهم معوقات ادارة الازمات. في حين المبحث الثاني اشتمل على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والمتمثلة في الدراسات المحلية كمطلب أول و الدراسات العربية كمطلب ثاني والدراسات الأجنبية كمطلب ثالث وخصص المطلب الأخير والرابع للتعقيب على هذه الدراسات.
- الفصل الثاني اشتمل على الدراسة الميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية من خلال مبحثين ،فالمبحث الأول وتحت عنوان بطاقة عن المستشفيات محل الدراسة بولاية غرداية ضم ثلاث مطالب أولها تقديم لمستشفى الدكتور ترشين ابراهيم ثاني المطالب تقديم لمستشفى 18 فيفري في حين ثالث المطالب خصص لتقديم عن مستشفى الدكتور قضي بكير ، وكمبحث ثاني للفصل ثم التطرق إلى الطريقة والإجراءات وكذا تحليل وتفسير محاور الاستبيان واختبار نتائج الفرضيات ،وأخيرا تقديم خاتمة من خلالها ثم استخلاص النتائج و تقديم التوصيات.

### مصطلحات و مفاهيم:

- الأزمة: توقف الأحداث في المنظمة واطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن.
- ادارة الأزمة: هو التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.
- التخطيط: هو الحيز الذي يعمل به القادة لإدارة أعمالهم وكيفية التعامل مع الأزمات وهو يمثل المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية في اتخاذ القرارات.

## مقدمة عامة

---

- فريق ادارة الأزمات: هو المجموعة المنتقاة من قبل ادارة المنظمة والتي تستطيع التعامل المرن مع الأزمات المختلفة وذلك قبل وأثناء وبعد الأزمة.
- المستشفى: هو عبارة عن تنظيم يقوم بتعبئة المهارات والجهود لعدد كبير من الجماعات المهنية وشبه المهنية المحترفة والجماعات غير المهنية المحترفة من الأفراد من أجل الحصول على خدمات ذات كفاءة عالية إلى المرضى.

الفصل الأول: الأدبيات

النظرية والدراسات السابقة

### تمهيد:

يقال أن لكل أزمة أوراق للنجاح وجدور بالية للفشل وحصاد ذلك الجهد هو كيفية إدارتها بطريقة سليمة تساعد متخذ القرار في ضبط جميع متغيراتها والتعامل معها بعقلانية عن طريق منهجية علمية رشيدة بعيدة عن العشوائية والارتجالية و الذي تكون عواقبه وخيمة على المؤسسات، وعلى إثر ذلك فقد قسمنا الفصل إلى مبحثين ، حيث تضمن المبحث الأول إلى الإطار النظري للدراسة وقد أحتوى المطالب التالية:

- مفهوم الأزمة وادارة الأزمة و أهميتها.
- مقومات ادارة الأزمات.
- فريق ادارة الأزمات.
- أساليب وقاية وعلاج الأزمات وأهم معوقات إدارتها.

أما المبحث الثاني فتضمن الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية من خلال عرض:

- الدراسات المحلية .
- الدراسات العربية.
- الدراسات الأجنبية.
- واخيرا التعقيب على الدراسات السابقة.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية

شهد العقد الأخير من القرن العشرين ظهور العديد من التطبيقات الإدارية الجديدة التي أبرزتها المتغيرات السريعة والمتلاحقة وأصبحت نظم الإدارة في حاجة مرغمة إلى تطوير أساليبها لمواجهة المخاطر التي لا حدود لها والتي تؤدي إلى أزمات ذات تداعيات سريعة ومؤثرة ، ومن خلال ما سبق سنتناول النقاط التالية

- مفهوم الأزمة وإدارتها بالإضافة إلى أهميتها
- مقومات إدارة الأزمات من خلال معرفة مراحل إدارة الأزمة وأهدافها بالإضافة إلى متطلباتها،
- فريق إدارة الأزمة تعريفه وأهميته وبنائه
- أساليب وقاية و علاج الأزمات وأهم معوقاتها.

### المطلب الاول : مفهوم الأزمة و إدارة الأزمة وأهميتها

تعد إدارة الأزمات عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الإدارية واستجابات استراتيجية لمواقف الأزمات ومن خلال ذلك سنقوم بعرض هام حول ( مفهوم الأزمة ومفهوم إدارة الأزمة وأهمية ادارة الأزمة).

### الفرع الأول: مفهوم الأزمة

توجد تعريفات عديدة للأزمة وقد تعددت بتعدد الباحثين في هذا المجال وقد اختلفت باختلاف تصنيفها في الواقع المدرس أو محور توقعها في المؤسسات فيذكر أن الأزمة هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة ،وينطوي في الأغلب على أحداث سريعة وتهديد للقيم أو للأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة .

هناك من يعرف الأزمة بأنها: موقف غير اعتيادي وغير متوقع شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ايثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة و الاقتصاد، المجلد السابع عشر، العدد الرابع و الستون، جامعة بغداد، 2011، ص 49

كما أنها تعبر عن حالة توتر ، ونقطة تحول ، تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة<sup>1</sup>.

كذلك تعرف بأنها موقف عصيب يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية و الأزمة أيضا هي الخبرة المتعلقة بمعوق غير مألوف.

وعرفها عليوة بأنها لحظة حاسمة وحرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بالأزمة و تمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد واختلاط الأسباب بالنتائج<sup>2</sup>.

ومن التعاريف التي أوردها الضحيان في كتابه ما يلي<sup>3</sup>:

-تعريف (أورانيونج- كاتب سياسي): الأزمة هي تداع سريع للأحداث يؤدي إلى تنشيط عناصر عدم الاستقرار في النظام الدولي أو إلى نسقه الفرعية على نحو غير مألوف يزيد من احتمالات اللجوء إلى العنف.

-تعريف (كورال بيل) : الأزمة هي وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقات مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول.

ويعرفها الدكتور أحمد إبراهيم أحمد بأنها : "موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه ، واتخاذ قرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأزمة هي حالة غير مرغوب فيها تحدث فجأة بحيث تشكل تهديد للمنظمة وكيانها وتحد من عملية اتخاذ القرار الصحيح فيها.

كما أنه يوجد فرق بين الأزمة وبعض المفاهيم المشابهة لها مثل:

- الصراع<sup>4</sup> هو أحد أشكال السلوك التنافسي بين الأفراد والجماعات وعادة ما يحدث عندما يتنافس فردان أو طرفان حول أهداف غير متوافقة سواء كانت تلك الأهداف حقيقية أو متصورة أو حول الموارد المحدودة.

<sup>1</sup> صبحي رشيد البازنجي ، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم -دراسة موضوعية-، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني ،كلية أصول الدين ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ص224

<sup>2</sup> منى عبد المنعم أحمد محمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الافادة منها في مصر ،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تعليمية ،كلية التربية ،جامعة الزقازيق، مصر، 2008، ص 10

<sup>3</sup> محمد جاد الله ،إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع،الأردن، 2010، ص 10

<sup>4</sup> محمود أحمد عبد الفتاح ، إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1، القاهرة، 2012، ص 11

- النزاع: يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه قد يؤدي إلى أزمة.
- الكارثة<sup>1</sup>: هي الضرر البالغ في حياة مجتمع ما ينتج عنه خسائر بشرية ومدنية ومعنوية بيئية واسعة تفوق قدرة المجتمع المتضرر على التكيف والتعامل معها مستعينا بموارده الذاتية فقط مثل الزلازل والبراكين والفيضانات وغيرها التي تؤثر بشكل سلبي وخطير على حياته ومعيشته.
- الحادث<sup>2</sup>: شيء فجائي ثم سريع وانقضى أثره فور إتمامه، وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمتلكه فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه.
- المشكلة: تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير المرغوب فيها، وتحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، وقد تؤدي إلى نشوء أزمة لكنها ليست أزمة بذاتها.
- كما أن هناك العديد من الخصائص التي تعمل على تمييز الأزمة وجعلها واضحة المعالم ونذكر بعضها في الآتي<sup>3</sup>:
  - الأزمة تبدأ في جو خفي وبيئة سرية وفي أجواء لا يستطيع الإنسان معرفتها إلا بواسطة التفكير الهادف والإبداعي في معرفة أسباب ومسببات الأزمة؛
  - تحصل في ظل انتشار وتواجد الكثير من الضغوطات العملية وندرة المعلومات الضرورية وقلة انعدام التقارير الصحيحة يسود ذلك جو من التوتر والقلق والخوف وذلك لعدم معرفة إدراك الأمور بشكل صحيح، كما أن الأزمة لا تتوفر في الأجواء المحيطة بما أي معلومات صحيحة وبالتالي لا تتوفر هناك معلومات كافية ولا معلومات ضرورية للسيطرة على الأزمة؛
  - تجعل الإدارات العليا ورئاسة مجلس الإدارة في حالة من الضعف والانحطاط أمام الكثير من الأشخاص العاملين والموظفين الداخليين والعملاء الخارجيين؛
  - تتسبب في حصول الكثير من الخسائر والتضحيات المالية والبشرية؛
  - تتصاعد وتشتد وتتفاقم وتكبر وذلك بدعم من القوى الضاغطة والمتسببة في صنع الأزمات؛
  - تعمل على تضيق الخناق على المؤسسات الإدارية والشركات التجارية والمؤسسات المالية؛
  - ان الأزمة تحدث في بيئة خارجية وداخلية للمنظمات والشركات كما أن ضرر الأزمة يكون واقعا بين البيئتين الداخلية والخارجية للشركات والمؤسسات؛

<sup>1</sup> ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 276

<sup>2</sup> السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003، ص 70

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 86-90

- حالات اتخاذ القرار لاسيما في حالات الأزمة تكون عالية المخاطر وهذا بسبب عدم كفاية المعلومات وقت الأزمة.<sup>1</sup>

ويرى لويس كمفورت L.Komfort أن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى عرقلة التعامل معها ومعالجتها<sup>2</sup> وهي:

✓ عامل الشك أو عدم التأكد Uncertainty

✓ عامل التفاعل Interaction

✓ عامل التشابك والتعقيد Complexity

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأزمة تعبر عن وضع مفاجئ وغير مرغوب فيه وهو بذلك يسبب حالة من الارتباك والتوتر في المؤسسات مما يؤدي إلى زعزعة استقرارها و سلامتها لزاما لذلك وجب عليها استخدام أسلوب علمي لمواجهتها والتخفيف من حدتها وخطورتها .

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة الأزمة

يتعرف الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع أو الدول إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة أحيانا ،ويزداد التحسن والاحراج كلما تجاهلنا وأهملنا هذا الموقف حتى يصل في بعض الأحيان إلى فقدان العمل أو حتى الحياة ،ومعالجة الموقف على المستويات المختلفة يعني وجود أزمة يقتضي معالجتها<sup>3</sup> ،وأفضل سبل للمعالجة هو إدارة الأزمة من خلال منهجية التعامل مع الأزمة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتغذية عكسية في ضوء الاستعدادات والإمكانات المتوافرة وأنماط الإدارة السائدة وقد عرف أبو قحف إدارة الأزمة على أنها مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبدل لمواجهة او الحد من الدمار المترتب على الأزمة.

<sup>1</sup>Michel Corriveau.A CROSS-JURISDICTIONAL AND MULTI-AGENCY INFORMATION MODEL FOR EMERGENCY MANAGEMENT.ThesidPracticum in partial fulfillment of the requirements of the degree of Master of Public Administration FACULTY OF GRADUATE STUDIES THE UNIVERSITY OF MANITOBA, Canada. 2000,p25

<sup>2</sup> ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ،غزة،2006 ص34

<sup>3</sup> نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال - التحديات-الفرص -الآفاق، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان،3-5/ 11/ 2009،ص11

ومن تعاريف إدارة الأزمات ما يلي:

عرفها فينك Fink بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المؤسسة وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

أما محمد حافظ خطاب فعرفها بأنها الإجراءات اللازم اتخاذها في وقت ومكان محددين ، للسيطرة والحد من آثار الأزمة في الماضي (الاستعداد ) الحاضر(ردة الفعل السريعة ) والمستقبل (الجاهزية) بأقل الخسائر الممكنة البشرية منها والمادية<sup>1</sup>.

كما أشار هانز بيتر إلى أن إدارة الأزمات تعني احتواء الأزمة والتلطيف من حدثها بشكل يستبعد معه حدوث اشتباكات عسكرية في نطاق واسع<sup>2</sup>

أما كردم فيرى أن مفهوم إدارة الأزمات يمكن التعبير عنه بأنه أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال<sup>3</sup>:

- اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية وتحقيق أكبر قدر من النتائج الايجابية؛
- التوفيق بين جهود الأعضاء والفريق التي تبذل لإدارة الأزمة؛
- المتابعة أثناء الأزمة للتأكد من التنفيذ الصحيح لخطط الطوارئ مع تشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوع كل أزمة قادرة على التعامل مع الأزمات؛
- تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية واتخاذ القرار المناسب الذي يتميز بالفعالية والرشد لموقف الأزمة؛

<sup>1</sup> محمد حافظ خطاب، إدارة أزمات الصحة العامة(بين المفهوم والتطبيق الصيني)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان\_ الاردن 2013، ص 23

<sup>2</sup> تحليل عرنوس سليمان ،\_ الأزمة الدولية والنظام الدولي دراسة علاقة التأثير المتبادل بين إدارة الأزمات الاستراتيجية الدولية وهيكلة النظام الدولي ، سلسلة دراسات وأوراق بحثية ،المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ، الدوحة ، 2011 ، ص 10

<sup>3</sup> سامي عبد الله سالم أبو عزيز ، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار ،دراسة حالة قطاع غزة رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية، غزة ، 2010،ص25

- اعتبار الأزمات فرص للتعلم، من خلال تقييم موقف الأزمة والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها.

وفي تعريف آخر لإدارة الأزمة: هو التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها<sup>1</sup>. فإدارة الأزمة اليوم تستند إلى النهج المنظم الذي جاء على الافتراض الرئيسي هو التقييم والنظر للماضي والمستقبل القريب من المخاطر لإعداد ما يكفي من كفاية وحماية للمنظمة<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن إدارة الأزمة هي الأسلوب الإداري العلمي الذي تتبعه المؤسسات بحيث تضع الخطوات والترتيبات اللازمة والاستعدادات المناسبة في حالة حدوث الأزمات وذلك من أجل ضبطها والتحكم فيها بما يتلاءم واستقرار المؤسسة.

### الفرع الثالث: أهمية إدارة الأزمات

تعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل ادري معين أو ناتج عن عدم خبرة أو معرفة لذلك تحتاج المؤسسات التي تدور في دوامة الأزمات التي تخلقها الصراعات في ظل المنافسة في عالم الأعمال إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعرفة ويقينها بان امتلاك ملكة العلم والثقافة المعلوماتية طريق إلى حل شفرة الأزمات والتعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي والحاجة إلى الاستعداد والوفرة الكافية والمناسبة للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعة الأزمة في ترجمة أسبابها وأبعادها وتأطير الموقف الأزموي الذي يواجهه الكيان الإداري<sup>3</sup>.

ومن الفوائد المترتبة عن تطبيق إدارة للأزمات<sup>4</sup> :

- تحقيق أهداف الإدارة العليا ومساعدة الإدارات الأخرى على تحقيق أهداف عملها في المجال العملي والميداني

<sup>1</sup> نضال حوامدة ، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة(المؤسسة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)، مجلة جامعة دمشق ، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، الأردن، 2003،ص180

<sup>2</sup>John Dalton and Steve Dann،Crisis Management: A New Reality، School of Public Relations LSPR، London ،2013،p9

<sup>3</sup> فؤاد يوسف عبد الرحمن وآخرون، إدارة الأزمات والإلكترونية اتخاذ القرار ،مجلة بابل للعلوم الإنسانية ، المجلد 19، العدد 1 ،جامعة المستنصرية، العراق، 2011،ص03

<sup>4</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 54

- المحافظة على روح العمل الجماعي بدل الجهود الفردي مما يساهم في تفكيك الأزمة بسلاسة ويسر من خلال تقوية الروابط بين الأفراد والمدراء وإزالة العقبات القائمة بين الموظفين ومدراءهم؛
- استخدام الأسلوب العلمي بدل العشوائية التي تتسبب في أغلب الأحيان في نتائج كارثية على المؤسسة
- توفير الوقت والجهد من خلال الاقتصاد في الجهود المبذولة في الأعمال الأخرى و غير المتعلقة بالأزمة؛
- تسمح إدارة الأزمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار مما يؤدي إلى الرضا عند تطبيق التعليمات الخاصة بمواجهة الأزمة ؛
- اكتشاف الإشارات أو وجود نظام للإنذار المبكر لرصد هذه المؤشرات يؤدي بشكل كبير إلى التخفيف من حدثها وتأثيرها السلبي على المنظمة؛
- تفيد في منح المؤسسة فرصة للتعلم من أخطائها وبناء توقعات مناسبة عن المستقبل و السير الجيد لنظامها.

### المطلب الثاني: مقومات إدارة الأزمات

تقوم إدارة الأزمات على مجموعة من الإجراءات والمداخل الإدارية والتقنية التي تسمح للمؤسسات ببلورة فعل على أزمة حدثت وعلى طريق السيطرة على الأزمة القائمة ومنعها من الحدوث أو لتجنبها .

### الفرع الأول: مراحل إدارة الأزمات

هناك مراحل لإدارة أي أزمة أو صراع وتتجلى كل مرحلة في قيامها في عدد من الأساليب لإدارة الأزمة

وهذه المرحلة هي ثلاث مراحل يمكن أن نستعرضها في ما يلي:

#### ✓ مرحلة ما قبل الأزمة:

وهي مرحلة تتبلور فيها مشكلة وتتفاقم حتى تنتج عنها أزمة ،لأن الأزمة لا تنشئ من فراغ وإنما يسبقها مشكلة لا تعالج علاجاً مناسباً. حيث ترسل قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية ومبكرة ومتتالية ومال لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة ،إذ تبدأ في شكل إحساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات عن أسبابها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> راغب أحمد راغب، الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص 250

ومن أمثلة الإنذار المبكر الممكن أن تتعرض له المؤسسات والمؤسسات المختلفة<sup>1</sup> :

- إشارات الإنذار الخارجية: سواء التغييرات السياسية والتشريعية أو الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والإدارية.
- إشارات الإنذار الداخلية: مثل مؤشرات المالية أو بيعيه أو تسويقية أو مؤشرات إدارية.

### ✓ مرحلة التعامل مع الأزمة:

هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق إدارة الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعية، كما يستخدم مهاراته المكتسبة من التدريب، وكذا الاستعداد لمواجهة الأزمة، فهي إذن مرحلة التطبيق العملي للتدابير المعدة مسبقا للتعامل مع الأزمة إذ أن النظام الوقائي يمكن أن يمنع امتداد الأزمة لباقي أجزاء المؤسسة كما ن تصميم الخطط و وضع السيناريوهات وتحديد دور كل فرد وقت الأزمة يزيد من كفاءة مواجهة الأزمة حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المؤسسة.

فهذه المرحلة يتم فيها دراسة طريقة التعامل مع الأزمة وكيفية إعادة بناء سمعة المؤسسة أو الفرد جراء تعرضها لأضرار تم معرفتها والمحاولة للتعامل معها.<sup>2</sup>

### ✓ مرحلة ما بعد الأزمة:

وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناجمة عن حدوث الأزمة وعلاج تلك الآثار هو جزء هام من عملية إدارة الأزمة لأن الهدف الرئيسي من أسلوب إدارة الأزمة هو تقليل الخسائر إلى أقصى حد ممكن واستخلاص الدروس المستفادة من تلك الأزمة لعدم التعرض إليها مرة أخرى. حيث يجب أن تتوفر في المؤسسة خطط طويلة وقصيرة لأجل إعادة الأوضاع كما كانت عليه قبل الأزمة واستعادة مستويات النشاط وهذه المرحلة تمثل عملية ترميم لما حدث<sup>3</sup>. بينما يرى آخرون أن الأزمات تمر بخمس مراحل أساسية وإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وهذه المراحل تتمثل في:

<sup>1</sup> نداء محمد باقر الياسري، إدارة الأزمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص52

<sup>2</sup> فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية والدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)، رسالة مقدمة لنيل الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 24

<sup>3</sup> نداء محمد باقر الياسري، مرجع سبق ذكره، ص 53

### ■ المرحلة الأولى: اكتشاف الإشارات<sup>1</sup>

في أغلب الأحيان تبعت الأزمات مجموعة من إشارات الإنذار المبكر ذات أعراض توحى بوقوعها وتحدث الأزمة عادة بسبب عدم الاهتمام بتلك الإشارات، وتتلخص جدارة المديرين في كيفية الفصل بين الإشارات التي تدل على وقوع الأزمات وبين تلك العادية ذات النشاط العادي.

### ■ المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية

وجب على المؤسسة توفير أساليب كافية للوقاية من الأزمات والاستعداد لها وذلك بالاهتمام ببواعث الإشارات الخاصة بالإنذار ويتطلب ذلك اعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث<sup>2</sup>.

ويطلق على الإدارة في المرحلتين "إدارة مبادرة"

### ■ المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار والحد منها

ويتلخص هدفها الأساسي في إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى بالمنظمة التي لم تتأثر بعد ، وفي حقيقة الأمر أنه لا يمكن منع جميع الأزمات ولكن النظام الوقائي الفعال يمكنه أن يمنع أو يقلل من الخسائر التي تحدثها الأزمة<sup>3</sup>

### ■ المرحلة الرابعة: استعادة النشاط

تتمثل في تنفيذ برامج قد اختبرت قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فإنه يصعب وضع حلول مناسبة عند احتدام الأزمة. يكون نجاح هذه البرامج بتطبيقها على أزمات مشابهة وعادة ما تكشف هذه المرحلة روح الحماس وتقود إلى تماسك الجماعة وتكاتفها<sup>4</sup> في مواجهة الخطر، وتمثل هذه المرحلة أيضا عملية ترميم لما حدث ، ويوجد هناك ثلاث اعتبارات هامة لتحقيق الكفاءة والفعالية في عملية إعادة التوازن وهي:

<sup>1</sup> ربحي عبد القادر الجديلي ، مرجع سبق ذكره، ص 62

<sup>2</sup> منى عبد المنعم ، مرجع سبق ذكره ، ص 47

<sup>3</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المؤسسات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 438

<sup>4</sup> علي أحمد فارس ، إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، موقع مركز المستقبل للدراسات والبحوث الالكتروني ، <http://mcsr.net/activities/031.html> ،

10-04- 2016,44:12

✓ الرغبة والحرص على إعادة التوازن؛

✓ المعرفة بما ينبغي تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

■ المرحلة الخامسة: التقييم و التعلم

يقصد بالتقييم التعرف على الجوانب الايجابية والسلبية ونقاط القوة و الضعف في المؤسسة وسد الثغرات وعلاجها كما يقصد بالتعلم الوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة لدى المؤسسات الأخرى<sup>1</sup>، ولا شك أن كفاءة وفعالية القادة في المنظمة تظهر في مدى الوقوف على أهمية كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة والمرحلة التي تسبقها بمعنى أن عدم الاهتمام بمرحلة معينة من هذه المراحل سيؤدي إلى تداعيات أسوأ في المرحلة التي تليها أو التي قبلها ويمكن للمنظمة أن تحسن من قدرتها في إدارة الأزمات عن طريق:

- مراجعة الأزمات السابقة
- مقارنة الأعمال التي تمت بصورة جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سليمة<sup>2</sup>؛
- التعلم عن طريق دراسة الأزمات الأخرى المحتملة؛
- عرض الدروس المستفادة بصورة سليمة؛

بالإضافة إلى أن مرحلة التعلم تجلب التغيير الذي يساعد على منع حدوث أزمات في المستقبل<sup>3</sup>.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن لكل أزمة دورة حياة لإدارتها إذ تبدأ بمرحلة نمو وفيها نبعت الأزمة بمؤشرات التي هي مشاكل لم تعالج علاجاً صحيحاً وهنا تظهر قوة المديرين في اكتشاف هذه الإشارات والقصل بينها وبين الحالات والمشاكل الروتينية في العمل ثم تليها مرحلة النمو والانتعاش وفيها تبدأ الأزمة بالظهور للعلن بحيث يتزايد الإحساس بها ولا يستطيع متخذ القرار إنكار وجودها نظراً للضغوط التي تسببها ولذلك لزم وضع الخطط التي تساعد في التخفيف والتضييق على الأزمة كي لا تتفاقم أكثر ، إضافة إلى مرحلة النضج التي تتزايد فيها حدة الأزمة ويتلخص دور المديرين في إيقاف حلقة الأزمة من خلال خنق الأزمة وإفراغها من محتواها و محاصرتها في نطاق ضيق ، كما تبدأ بوادر الانفتاح والحل للحل للأزمة من خلال مرحلة الانحسار والتقلص إذ تفقد الأزمة جزء

<sup>1</sup> محمد هيكل، مهارات إدارات الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006، ص 82

<sup>2</sup> حامد الحدراوي ، منتظر جاسم، العلاقة بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات ادائه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 29، 2012، ص 282

<sup>3</sup>Third edition. **Crisis Communications**.LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES. PUBLISHERS.Third Edition. London, 2007. P12

هام من قوتها بسبب أن دراسة ومراجعة الموقف الأزموي ومحاولة إيجاد الحلول لجميع جوانب للأزمة فيها تظهر روح الحماس والتماسك لجماعات العمل من أجل درء كل الأخطار، وأخيرا مرحلة التلاشي والضمور للأزمة وفيها يتم سد ثغرات الأزمة وعلاجها بشكل نهائي بحيث ترجع المؤسسة إلى مسارها الطبيعي وقد تكون هذه المرحلة سببا في بقاء أو زوال بعض المؤسسات على حسب الآثار السلبية أو الإيجابية التي خلفتها هذه الأزمة.

### الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات

توجد مجموعة من الأهداف المبتغاة من وجود إدارة للأزمات والتي تأمل أي منظمة في تحقيقها من أجل المحافظة على استقرارها و تبنى طموحاتها وتمثل تلك الأهداف في:

#### ❖ حماية موجودات المؤسسة أو المنشأة<sup>1</sup>:

إن انقراض و حماية موجودات المؤسسة لا يمكن أن ينجز إلا بالتصرف الآني والسريع من قبل العاملين ولا شك أن تكون النتائج أفضل إذا كان العاملون للعمل في أحسن الظروف لمواجهة مثل هذه المواقف.

#### ❖ إنقاذ سمعة المؤسسة<sup>2</sup>:

لا شك أن ردود الأفعال السلبية تجاه الأزمة هي في أغلب الأحوال تجاه المؤسسة وهذا يسبب ضررا فادحا لسمعتها، فسمعة المنظمة وإن كانت شيء لا يمكن لمسه باليد إلا إنه مهم وثمان للغاية، فالسمعة الجيدة تعني الكثير أثناء التعامل مع الزبائن والمجهزين وتعني الكثير في التعامل التجاري عند التعامل مع المصارف والأسواق المالية وبدالك تكون هي أحد الموارد الأساسية للمنظمة.

#### ❖ الحد من المسؤولية الشخصية<sup>3</sup>:

إن وجود إدارة للأزمات بشكل مهياً وواضح من حيث الخطط والبرامج في المؤسسة من شأنه أن يعرف ويحدد إلى حد كبير نطاق مسؤولية التقصير إن حدثت، فالخطط والبرامج الموضوعية للتصدي للأزمة هي بمثابة نوع من وصف الوظائف الذي يحمي العاملين والإدارة.

<sup>1</sup> باسم الحميري، مهارات ادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 202

<sup>2</sup> باسم الحميري، مرجع سابق، ص 202

<sup>3</sup> باسم الحميري، مرجع سابق، ص 203

❖ التقليل من الخسائر المادية:

يصعب تغطية كافة الخسائر الناجمة عن وقوع الأزمات بواسطة شركات التأمين، كما نجد أن هناك من الخسائر من يصعب مطالبة التأمين بها كالخسائر الناجمة عن تقلص حصة المؤسسة في السوق أو انحسار ولاء الزبائن عن منتجاتها وخدماتها. ذلك فإدارة الأزمات تدعم الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي السليم والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى توفير القدرة العلمية على استقرار مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة للحد من تأثيرها الضار وتحديد الأدوار للأجهزة المعنية بإدارة الأزمة في وقت الأزمات والشدائد<sup>2</sup> ومن خلال ما سبق نستنتج أن أهداف إدارة الأزمات تتلخص في العناصر التالية:

- تساعد في التهيؤ للمخاطر المستقبلية وهذا يعني أنه عند وجود إدارة للأزمات فإن ذلك يؤدي من التخفيف من شدة هذه المخاطر؛
- التوفر الدائم للأجهزة والمعدات والإمكانيات في حال وقوع الأزمات لان في أغلب الأحيان بعض الأزمات تتفاقم بسبب عدم توفر الكم المناسب من الموارد اللازمة لصدها والتخفيف من مداها؛
- التخفيف من شدة الضغوط التي تتسبب في التهديد بوقوع أزمات؛
- تساعد المدین في اتخاذ قرارات فعالة وبكفاءة عالية.

### الفرع الثالث: متطلبات إدارة الأزمات

تحتاج إدارة الأزمات كغيرها من الإدارات إلى العديد من المتطلبات لتبشر عملها وتحل جميع المسائل المتعلقة بمهامها حيث توجد العديد من المتطلبات منها التنظيمية و الإدارية وغيرها وفي هذه الدراسة سنكتفي بذكر بعض هذه المتطلبات و هي:

❖ تبسيط الإجراءات:

<sup>1</sup> ابراهيم توفيق، علم إدارة الكوارث والأزمات، مجلة عالم الجودة، مؤسسة التقنية للتطوير والاستشارات و أنظمة الجودة، العدد الثاني، مصر، 2011، ص 15

<sup>2</sup> أحمد سعيد درباس، مدى تمكين مديري المدارس من مهارة إدارة الأزمات في مدينة جدة- دراسة مسحية- مجلة العلوم والثقافة تصدر من جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، مجلد 12، العدد 2، جدة، 2012، ص 38

إن من خصائص الأزمة التداخل في المعلومات والتشابك في البيانات وعدم وضوح المعالم والخصائص<sup>1</sup> فتظهر بشكل معقد وغير واضح ولا مفهوم من المقصود بإحداث هذه الأزمة ومنه يتجلى دور إدارة الأزمات في تبسيط الإجراءات، أي عدم تعقيد الأمور ويصنع نوع من الارتباك والاضطراب وعدم الفهم والوضوح ووضع الأنظمة وسن لقوانين التي تسهل عملية الإدارة.

### ❖ نظام للاتصالات و المعلومات:

إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمات والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بيسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.<sup>2</sup> ولزما لذلك لزم توفر نظم للاتصالات في وقت الأزمات وذلك للدور الكبير التي تلعبه العملية الاتصالية بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة وذلك باستخدام القنوات الرسمية وغير الرسمية من أجل تسهيل انسياب المعارف المطلوبة بالسرعة اللازمة إلى مراكز اتخاذ القرار وذلك عن طريق تقصير خطوط نقل المعلومات وتبسيطها وتدعيمها بأساليب الاتصال المباشرة اللارسمية<sup>3</sup>. وترجع أهمية الاتصال في أنه يسهل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات<sup>4</sup> بالإضافة إلى تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستها واقتراح الحلول لها.

كما أن توفر نظام للمعلومات في الأزمة هو ذات أهمية عالية لإدارة الأزمة بفاعلية لأنه يعود بفوائد عديدة منها التغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة بالإضافة إلى الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجآت في موقف الأزمة.

### ❖ عملية التخطيط:

إن التخطيط هو الحيز الذي يعمل به القادة لإدارة أعمالهم في كيفية التعامل مع الأزمات<sup>5</sup> وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية و العشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات. ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطا

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري، مرجع سبق ذكره، ص86

<sup>2</sup> علي بن هلهول الرويلي، إدارة الأزمة استراتيجية المواجهة، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب، ج1، الرياض، 30-4، 04-5-2011، ص ص 32-33

<sup>3</sup> محمد عاصم الأعرجي، إدارة الأزمات واتخاذ القرارات، دار البازوري، ط1، الاردن، 2013، ص 28

<sup>4</sup> معن محمود عياصرة -مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط1، عمان، 2008، ص ص 16-164

<sup>5</sup> زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص25

بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها وتوقع الأحداث و الإعداد للطوارئ، ورسم سيناريو بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكثر فاعلية ممكنة. ولقد لخص جيري سيكيتيش أهمية تخطيط إدارة الأزمات في كتابه (كافة المخاطر) حين كتب<sup>1</sup> "لا تختبر أي إدارة إلا في موقف الأزمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة إلى العاملين في المؤسسات وتقديم خطة الأزمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها أن تدرب العاملين معها لاختيار واقعية الحلول الموضوعية بحيث يتعود العاملون مع مرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل الاعتيادية ولا يركزون على الأزمة بذاتها"

ويقدم التخطيط عدة مزايا بالنسبة لإدارة المستشفى منها:

- يمكن إدارة المستشفى من إتباع الطريقة العلمية والصحيحة لاكتشاف وتحديد المشكلات سواء كانت الإدارية منها أو الصحية والمتوقع حدوثها فهو بالتالي يعمل على دراستها مسبقا واتخاذ الخطوات والإجراءات اللازمة لتجنبها أو الحد من أثارها .
- التخطيط يؤدي إلى تحديد أهداف العمل في المستشفى بوضوح مما يؤدي إلى تركيز الجهود وتنسيقها مع بعضها ووضع كل عمل ونشاط صحي أو إداري في موقعه المناسب والإفادة منه في وقت الضرورة لإنجاز العمل المطلوب.<sup>2</sup>

❖ التواجد المستمر:

لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاضطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية اللازمة وكذلك تدليل الصعاب الذي تعترض عملية التنفيذ.

❖ تفويض السلطات:

يعتبر قلب العملية الإدارية وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات ويتطلب ذلك منح كل فرد من أفراد فريق إدارة الأزمات السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد وفي الوقت ذاته عليه أن يعرف المهام المتوقع منه إنجازها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أجد قاسم، قواعد في إدارة الأزمات ، موقع افاق علمية وتربوية <http://al3loom.com/?cat=6>، 18/02/2016، 10:20

<sup>2</sup> ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، بدون سنة نشر، ص 67

<sup>3</sup> نداء محمد \_باقر الباسري، مرجع سبق ذكره ، ص 49

كما أن تفويض السلطات في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول و الذي يقع تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وضياع الوقت و حدوث الإرباك.

### ❖ اتخاذ القرار:

يعتبر القرار في إدارة الأزمات ذات طبيعة استثنائية يختلف عن القرارات التي تتخذ في الظروف العادية ، اذ يختلف أيضا في الأسلوب فثمة تباين في الأساليب بحسب نوع الأزمة ومدى شدتها ففي الأزمات المتوقعة ، واضحة الأبعاد يستخدم أسلوب التفكير الإبداعي عن طريق إبراز الأزمة وتحديدتها ثم تحليلها ومن ثم تقييمها وأخيرا البدء بتنفيذها غير أن الأزمات غير المتوقعة فالمبدأ يتطلب السرعة في اتخاذ القرار في ضوء تسارع الأحداث و ضيق الوقت ونقص المعلومات ويرى أحد علماء الإدارة أن الأسلوب الأنسب في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج مفتوح النهاية بحيث يتم اتخاذ قرارات في موقف الأزمة دون تحديدات أولية وإنما يتم تحديد هدف ووسيلة القرار بالتدرج أثناء التعامل مع الأزمة<sup>1</sup>.

### ❖ الإمكانيات المادية والبشرية:

يعتبر توفر الإمكانيات المادية والبشرية من المتطلبات الضرورية لإدارة الأزمات بشكل فعال ، اذ يتوقف حسن إدارة الأزمة على قدرة الكيان الإداري على حشد وتعبئة وإتاحة كم مناسب من الموارد التي تحتاجها عملية مواجهة وإدارة الأزمة<sup>2</sup> ، فالأزمات المتتالية التي يواجهها المجتمع لا بد أن تدفع متخذ القرار إلى تكوين احتياطي استراتيجي مناسب يكفي لمواجهة الأزمات والحد من تصاعدها.

نستنتج من خلال ما سبق أن الأزمة توافق توفر متطلبات خاصة لإدارتها بنجاح وتختلف هذه المتطلبات بين الإدارية والتنظيمية والبشرية وهي تختلف على إختلاف الأزمة وشدتها خطورتها.

<sup>1</sup> فاطمة محمد البغدادي، مهمة استراتيجية: إدارة الأزمات في المدارس، مجلة المعرفة الالكترونية،

[http://almarefh.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=391&Model=M&SubModel=138&ID=1360&ShowAll=On](http://almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=391&Model=M&SubModel=138&ID=1360&ShowAll=On)

2016 ، 05 /01/11:25

<sup>2</sup> ماجد سلام الهدمي - جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص 196

### المطلب الثالث: فريق إدارة الأزمات

لا تستطيع أي مؤسسة من المؤسسات منع كل الأزمات من الحدوث لكن يبقى الأهم هو أن يتوفر فريق لإدارة الأزمة يجعل المؤسسة قادرة على الاستعداد لأي أزمة من جميع النواحي والتدريب عليها وكذلك التعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمات وكذا الاستفادة منها بعد حدوثها.<sup>1</sup>

وتحديد فريق إدارة الأزمة يدخل ضمن التنظيم كعملية هامة لإدارة الأزمة حيث يتم فيها تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة لمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل منهم والأنشطة التي يقومون بها لإدارة الأزمة وأمام من سيكونون مسئولين وسبل الاتصال ويختلف ذلك حسب حجم المؤسسة وشدة القيود فيها.

ومن في هذا الصدد ينبع دور القيادة الجيدة التي هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض فهي تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية تعمل كأدوات محرّكة لها لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

### الفرع الأول: المقصود بفريق إدارة الأزمات

هو المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المنظمة والتي تستطيع التعامل المرن مع الأزمات المختلفة المتوقع منها قبل الوقوع وبعده واثناؤه، ويعمل فريق إدارة الأزمات من خلال التعاون الوثيق مع إدارة العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة<sup>3</sup> حيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي تسعى للحصول عليها أو التي تأتي طواعية ويحللها ويقدم النصح والإرشاد إلى المستهدفين ويقوم أيضا بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوى المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات للأزمة لذلك.

### الفرع الثاني: أهمية وجود فريق ادرة الأزمات

يكمن الهدف من وجود فريق لإدارة الأزمات في التالي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> منى عبد المنعم أحمد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 68-69

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 111

<sup>3</sup> وسام صبحي مصباح إسماعيل، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية -دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 77

<sup>4</sup> منى عبد المنعم أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 69

- تخفيف العبء الذي تحمله الإدارة بمفردها في إدارة الأزمة من خلال توضيح الهام والأدوار وضبطها جيدا؛
- يتيح فرصة تقليل احتمالات حدوث الأزمات وهذا من خلال العمل على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر؛
- الإعداد لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية؛
- توحيد وتنسيق جهود العاملين لمواجهة الأزمات المتوقعة؛
- العمل على إعادة التوازن بسرعة بعد الانتهاء من الأزمة؛
- توفير أصحاب الخبرات والمهارات والكفاءات المطلوبة التي يمكنها التعامل مع الأزمات.

ويمكن أن نستنتج مما سبق أن لفريق إدارة الأزمات أهمية بالغة في حل الأزمات إذ أنه يساعد على تفكيك الأزمات التي تواجه المؤسسات بشكل منظم لأن كل عضو في فريق إدارة الأزمات مكلف بمهمة خاصة وله هدف معين من أجل الوصول إلى نتيجة إيجابية تساعد على تخطي جميع الآثار السلبية التي تحدثها الأزمة.

### الفرع الثالث: بناء فريق إدارة الأزمات

يعتبر تكوين فريق إدارة الأزمة مهمة صعبة حيث يجب إتباع الاختيار الدقيق لأعضائها والإشراف عليهم وتوجيههم ولا يكون ذلك الا من خلال انتقاء أولئك الذين يستوفون المواصفات المطلوبة، ويتكون فريق إدارة الأزمات من<sup>1</sup>:

- ✓ رئيس الفريق: إن دور رئيس الفريق هو دور محوري حيث تبدأ وتنتهي عنده جميع الاتصالات والتصرفات والأفعال وردود الأفعال والنتائج، وهو في النهاية الذي سوف تحمله جميع الأطراف مساوئ أو محاسن ما يحدث.
- ✓ مدير إدارة الأزمات: بفضله خبرته ومؤهلاته فإنه يتمكن من وضع الخطط المستقبلية لتجنب الأزمات وموجهتها عند حدوثها وبذلك يضع خطط وبرامج العاملين للتدريب على تجنبها والوقاية منها.
- ✓ أخصائيو الاتصالات: وهو كل ما يمكن استخدامه كوسائل الاتصال الشخصية أو الالكترونية أو البريد أو أي نوع من وسائل الاتصال الذي يلعب دورا فعالا في التسارع المطلوب لإدراك الأزمة ، ولذلك

<sup>1</sup> بطرس سليم جلد، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص 54-57

وجب وجود أشخاص يجيدون التعامل مع أجهزة الاتصال والذين لزم أن يكونوا من ذوي الخبرة الفنية في التعامل مع الأجهزة بأنواعها المختلفة.

✓ أخصائي العلاقات العامة: إن له الدور الأساسي عي عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات ،فقد يكون الإعلام الصحفي ضروري في بعض الأزمات كي لا تتفاقم ولا تتخذ أبعاد غير حقيقية مما يؤثر على الجهات التطوعية والإنقاذ، كما أن مكتب العلاقات العامة يمكن أن يلعب دورا حاسما في إعداد المتحدثين الرسميين للتعامل مع أسئلة الإعلام وللجمهور<sup>1</sup>.

✓ الخبراء الفنيون: يجب أن يتم التنسيق بين جوانب الفنية والهندسية والعملية بإدارات الفنية في المنظمة وغيرها من الإدارات الفنية المعنية، ولذلك استلزم مشاركة الفنيون في تشكيل إدارة الأزمات ، فضلا عن مشاركتهم في اجتماعات الفريق لا عداد خطط إدارة الأزمات وتجنبها.

✓ أخصائي مالي<sup>2</sup>: يعتر حلقة الوصل بين فريق إدارة الأزمات والإدارة المالية، كما أنه يلعب دور هام عند وقوع الأزمات لتوفير الأموال المطلوبة للإنفاق على تنفيذ الخطط بكفاءة ودون عوائق مالية كانت أو إجرائية لإنفاق هذا المال.

✓ المعاونون(العمال): هم مجموعة معاونة من المكتبة والفنيين والمعاونين والعمال الذين يكلفون بمهام تسجيل محاضر الجلسات ونسخ ما يقرر إعلانه وتعميمه من مقررات وخطط وكتابة وإرسال المراسلات للإدارات واستدعاء افراد الفريق قبل كل اجتماع وإعلان المتدربين قبل كل تدريب وإعداد وسائل تنفيذ النماذج التدريبية والاختيارات وغيرها.

✓ أخصائي قانوني: يقدم المشورة الفريق عن الآثار القانونية المحتملة للإجراءات في الأزمة<sup>3</sup> كما أن دوره يتمحور على عنصرين أولهما التوصيف القانوني للأزمة وثانيا التقدير والمتابعة والصياغة والمراجعة القانونية وما يترتب عليها من آثار و مسؤوليات قانونية على المنظمة

ومن ذلك توجد مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتصف بها أعضاء فريق إدارة الأزمات وهي كالتالي<sup>4</sup>:

- التعامل بحنكة وخبرة مع الأزمة واختيار أوقات التدخل المباشرة

<sup>1</sup> Timothy Coomb, Crisis Management and Communications. Institute for Public Relations

Wieck, <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> , 15/12/2015, 45:10

<sup>2</sup> سليم بطرس جلدة ، مرجع سبق ذكره، ص 57

<sup>3</sup> Nancy R. Lockwood ، Crisis Management in Today's Business, p4

<https://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205quarterpdf.pdf>

<sup>4</sup> بشير العلق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص99

- التفاؤل والثقة
- مهارات التواصل عالية بين أعضاء الفريق
- الانتماء التام للمؤسسة
- الإلمام التام بجوانب الأزمة
- الولاء لقائد الفريق
- القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والسريعة
- توقع تبعات الأزمة والتهيؤ والاستعداد له

### المطلب الرابع: أساليب وقاية وعلاج الأزمات وأهم معوقات إدارتها

تعتبر إدارة الأزمة كمنهج لمعالجة الحالات الاستثنائية وغير المرغوبة وكغيرها من الاساليب الإدارية الأخرى لديها مجموعة من المعوقات أو التحديات التي تحول دون تطبيقها بما يضمن سير عملها بشكل جيد.

### الفرع الأول: أساليب وقاية وعلاج الأزمات

إن الوقاية في مفهومها البسيط هي القدرة على تجنب الخطر والحيلولة دون حدوثه لذا فإن وجود نظام للحماية والوقاية يزيد من قدرة الكيان الإداري على مقاومة الأزمات التي تعترض طريقها .

ومن هذا المنطلق فإن مهمة نظام الوقاية ضد الأزمات يتمحور على جانبين هما<sup>1</sup>:

■ **الجانب الأول:** حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الخارجية التي تؤدي إلى إصابته بأزمة من الأزمات وهي حماية تتراوح ما بين وجود أنظمة أساسية وبديلة فرعية أو بين وجود نظم حماية متعددة مزدوجة ومن ثم توفير نظام حماية من الخارج في شكل حواجز متعددة كل منها أقوى من الآخر ولا يسمح أي منها باختراق خارجي لقلب الأزمة

■ **الجانب الثاني:** حماية الكيان الإداري من كافة العوامل والعناصر الداخلية التي قد تسبب أزمة من الأزمات للكيان الإداري ، وبصفة خاصة عند حدوث أي حالات عدم التنسيق أو عدم التجانس يؤدي إلى الصراع بين عناصر الكيان الإداري وبالتالي حدوث أزمة نتيجة تصارع القوى الداخلية

<sup>1</sup> محسن احمد الخضري، إدارة الأزمات علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2003، ص454

وترجع أهمية إيجاد نظام وقائي ضد الأزمات في:

- الوقاية أقل تكلفة من العلاج، خاصة أن الدمار المترتب عن الأزمة يتعدى التكاليف المادية إلى التكاليف المعنوية؛
- إن الوقاية تحفظ للكيان الإداري توازنه وحركته المنتظمة والتي تختل نتيجة للأزمة؛
- تعتبر الوقاية هي العملية الطبيعية التي يتعين أن تكون جزء من النظام الإداري في الوقت الراهن، لأنه بدون وجود نظام وقائي يصعب على الكيان الإداري أيا كان حجمه مواجهة أي أزمة.

ومن ثم تكون مهمة الجهاز الوقائي من الأزمات تقديم إنذار مبكر قبل وقوع الأزمة والتحذير من حدوثها وإعداد السيناريوهات البديلة للتعامل مع إفرازات الأزمة، ومع المواقف الأزمومية التي يجد متخذ القرار نفسه فيها. ويقوم هذا النظام الوقائي على عدة دعائم هي<sup>1</sup>:

- 1- سرعة التصدي بحزم وقوة مؤثرة لأي انحراف أو اختلال ومعالجته؛
- 2- التكيف والتوافق مع احتياجات ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛
- 3- المرونة الكاملة والقدرة غير المحدودة على امتصاص واستيعاب الضغوط الأزمومية؛
- 4- التفاعل مع الأحداث الأزمومية للاستفادة من إيجابيات الأزمة، وعدم التفاعل بالأحداث الأزمومية السلبية؛
- 5- حرمان الأزمة من أي فرصة للنمو.

كما أن علاج الأزمات يعتبر من الأمور الهامة لأي مؤسسة إذ تختلف باختلاف الأزمة وشدة خطورتها والوضع التي وصلت إليه تمر فترة ما بعد الأزمة بمراحل يجذر الوقوف عندها للاستفادة منها والعمل على تنفيذها في ظل التغييرات والتطورات المستقبلية ويمكن إيجاز هذه المراحل :

❖ مرحلة المعالجة والإصلاح<sup>2</sup>: وتعتبر مرحلة بالغة الأهمية والحساسية وفيها يتحرى كافة الطرق والأساليب المناسبة بخراج المجتمع من أهوال الأزمة وما خلفته من نتائج سلبية وتدميرية، ويفضل أن يتخطى المدير كافة العقبات التي من شأنها زيادة الفارق بين أفراد المجتمع نتيجة حدوث الأزمة والإسراع في لم الشعث

<sup>1</sup> محسن أحمد الحضيري ، المرجع السابق، ص 458\_459

<sup>2</sup> حلمي شحادة يوسف، نحو منهجية علمية لإدارة الأزمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: للاقتصاد والإدارة، مجلد 12، العدد الأول، كلية العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 114

والتعافي من المخلفات النفسية لآثار الأزمة ثم التأكيد على أن الكيان الإداري تماثل للشفاء ويمتلك القدرة على العطاء والتصدي للمشاكل كلما استجدت مستقبلا؛

❖ مرحلة التحديث والتطوير: وفي هذه المرحلة ينصرف التفكير نحو توحيد الجهود للعمل بجد واجتهاد في إصلاح ما خلفته الأزمة وبناء واقع جديد معطاء يرمي إلى تحقيق مستقبل واعد ومثمر ، كما يتم في هذه المرحلة تجاوز الماضي و مواجهة الحاضر والتطلع للمستقبل نحو حياة أفضل؛

❖ مرحلة المكاسب التنموية: تستقر الأوضاع في هذه المرحلة في هذه المرحلة وياشر الكيان الإداري بجني ثمار ما استغله من طاقات في مرحلة التطوير وبيادر الجميع نحو المنافسة والتضحية لتحقيق الانجازات بفعالية وكفاءة ، و يتم ذلك بفعل تضافر روافد داخلية وخارجية ضمن معطيات وظروف جديدة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن على المؤسسات إتباع اسلوب ونظام وقائي يساعدها في ترصد كل ما يؤدي إلى إحداث بوادر أزمة من أول مرحلة في إدارة الأزمة إلى مرحلة التعلم و الاستفادة الإيجابية من الأزمة ولا يكتمل ذلك إلا إذا عولجت الأزمة علاجا صحيحا و يضمن السير الحسن لأعمالها وأنشطتها من مغبات هول الأزمة وما تلحقه من نتائج لكيانها.

### الفرع الثاني: معوقات فاعلية إدارة الأزمات

توجد مجموعة من المعوقات التي تحد من عمل إدارة الأزمات وتؤدي إلى فشلها في أداء مهامها المخولة اليها وهذه المعوقات هي<sup>2</sup>:

معوقات إدارية: وتشمل العوامل الإدارية من تخطيط وفعالية في اتخاذ القرار أو توفر البيانات والمعلومات  
معوقات تنظيمية: وتشمل العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي مثل توفر هيكل تنظيمي واضح الصلاحيات وقنوات اتصال تنظم التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وولاء وظيفي غير متزن نتيجة لازدواجية الولاء الوظيفي؛  
معوقات مادية: متعلقة بمدى توفر المخصصات المالية النقدية والخدمات المساندة؛

معوقات بشرية: متعلقة بمدى توفر الكوادر البشرية المؤهلة في المجال الفني المهني والمجال الإداري.

<sup>1</sup> حلبي شحادة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 115

<sup>2</sup> سامي عبد الله سالم أبو عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 48

نستنتج ومن خلال ما سبق أن معوقات إدارة الأزمات تتمثل في :

- عدم وجود دارة خاصة بأزمات مستقلة عن الإدارة العامة وذات هيكل تنظيمي خاص والاكتفاء عند وقوع الأزمات بتشكيل خليات الأزمة المؤقتة ؛
- غياب ثقافة التعامل مع الأزمات؛
- الاعتماد على الأسلوب العشوائي بدل الأسلوب العلمي عند وقوع الأزمات؛
- تداخل الأدوار والمهام عند وقوع الأزمات؛
- البحث عن مسبب الأزمة بدل البحث عن حلها مما يزيد في تفاقم الأزمات؛
- غياب التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة أثناء حدوثها.

كما أن إدارة الأزمات كغيرها من الإدارات تؤثر وتتأثر بالعوامل أو البيئات التي تمارس فيه نشاطها ومهامها وتوجد مجموعة من العوامل التي تؤثر وتساعد في إنجازها وهي<sup>1</sup> :

- وجود قاعدة شاملة ومتكاملة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة؛
- ادراك أهمية الوقت : هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدارة الأزمة وعلى عملية مواجهتها ومن هنا فإن عملية إدارة الوقت تعد أحد أهم محاور قدرات مدير الأزمة وتكمن أهمية امتلاك الوقت بحسن استخدامه وتوظيفه والاستفادة منه في التعامل مع الموقف الأزموبي وجود نظام مبكر يتسم بالكفاءة والدقة على رصد الخطر؛
- الاستعداد الدائم على مواجهة الأزمات من خلال تطور القدرات وحشد وتعبئة الموارد المتاحة للمنظمة
- وجود نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفعالية؛
- الثقافة التنظيمية: ان عامل الثقافة هو العامل الأكثر تأثيرا في إدارة الأزمات بحيث ينظر إليها على أنها أساسية في تكوين الهوية التنظيمية ويمثل الهيكل التنظيمي والإجراءات والسلوكيات والطبقات

<sup>1</sup> فهد علي الناجي، مرجع سبق ذكره، ص 30

وهي أحد الجوانب الأكثر وضوحاً في الثقافة التنظيمية وتشمل هياكل إدارة الأزمات والمرونة والأدوار والمسؤوليات وغيرها التي تشترك في صناعة الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

كما أنه يوجد أربع عوامل رئيسية تؤثر على إدارة الأزمات<sup>2</sup>

- 1- حجم الأخطار: فحجم الأخطار التي تنجر من وراء الأزمة سوف تؤثر على إدارة في طريقة معالجتها للأزمة وكيفية توفير الكم المناسب من الاحتياجات الخاصة لتدارك الأزمة؛
- 2- مدى السيطرة على البيئة: يمكن للبيئة أن تكون مع أو ضد المنظمة في حالة وقوع الأزمة فإذا كانت المنظمة لديها قدر مناسب من التحكم في البيئة ستستعيد نشاطها في فترة أقل أما إذا كانت غير متحكممة في بيئتها فهذا سوف يضاعف من حجم الأزمة ويزيد من شدتها ؛
- 3- الزمن المتوفر للتصرف<sup>3</sup>: كلما كان الزمن متوفر للتصرف أثناء الأزمات كلما كانت الفرص متاحة بشكل كبير في إدارة الأزمة بكفاءة ودقة عالية؛
- 4- عدد ونوع الخيارات المتاحة: تعدد البدائل يتيح المفاضلة بين الخيارات ومنه الوصول إلى الحل للأزمة.

ومن خلال ما سبق تستنتج الدراسة أن من بين العوامل التي تؤثر في إدارة الأزمات ما يلي:

- ✓ المهارة التي يجب أن يتمتع بها فريق إدارة الأزمة لأنه بانعدامها سوف تفقد النزعة نحو فض الأزمة.
- ✓ الوقت اللازم للتصرف لأن هدر الوقت أثناء الأزمة هو بمثابة ورقة عبور نحو مزيد من الآثار السلبية التي سوف تنجر عنها.

<sup>1</sup>Amy Stephenson. **BENCHMARKING THE RESILIENCE OF ORGANISATIONS** A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department, at the University of Canterbury, *New Zealand*, 2010, p20

<sup>2</sup> نواف قطيش، إدارة الأزمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص 36

<sup>3</sup> نواف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص 37

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتناول في هذا المبحث بعض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي يمكن أن تساعد في إثراء البحث بالمعلومات من ناحيته النظرية والتطبيقية وهذه الدراسات هي الدراسات العربية و الدراسات الأجنبية وأخيرا التعقيب على هذه الدراسات.

### المطلب الأول: الدراسات العربية

و تمثلت في:

- دراسة منى عبد المنعم محمد أحمد (2008) بعنوان: "إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية كلية التربية جامعة الرقازيق مصر ، دراسة مقارنة بين إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري والأمريكي حيث كان الهدف الرئيسي للدراسة الاستفادة من خبرة الولايات المتحدة الأمريكية في تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري ومن خلال ذلك سعت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف فرعية تمثلت في التعرف على ماهية وطبيعة الأزمة وأسلوب إدارتها ، الوقوف على واقع الأزمة ومظاهرها في التعليم الجامعي الأمريكي وكيفية تطبيق أسلوب إدارة الأزمة فيها ، التعرف على واقع الأزمة وتداعياتها في التعليم الجامعي المصري وكيف تدار، وأخيرا الخروج بمقترحات يمكن تطبيقها في التعليم الجامعي المصري بما يثقف مع المجتمع المصري وظروفه، ومن أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها:  
✓ أنه يجب على الجامعات أن تهتم بتحديد الهدف المراد تحقيقه من وضع خطة لإدارة الأزمة بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتوفير أجهزة للإنذار المبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها والاستعداد لها بالإضافة إلى الاهتمام بعملية التأمين على المنشآت والأدوات والتجهيزات الموجودة بالجامعة ،الاهتمام بوجود موظفين بالجامعة مدرين على أفضل مستوى للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات، وقد أوصت الدراسة ب :  
✓ بضرورة وضع فلسفة أو رؤية واضحة المعالم لمواجهة الأزمات بالإضافة إلى الاهتمام بتحقيق نوع من التعاون المشترك بين الأطراف المتعلقة بالازمة للمساهمة في اتخاذ القرارات.
- دراسة ربحي عبد القادر الجديلي (2006) بعنوان " واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة" ، كلية التجارة ،رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في غزة نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة متفردة ومجتمعة، تحديد مدى الاستعداد والجاهزة التي تتمتع بها المستشفيات بوزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في التعامل مع الأزمات، وتحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض. وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة:

✓ أن المستشفيات في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها، وقد توصلت إلى مجموعة من التوصيات منها :

✓ ضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية وفي مستشفيات الرئيسية الكبرى التابعة لوزارة الصحة وتوفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات وكذا العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

• دراسة حرشب ليلي (2006) بعنوان: "تسيير المؤسسة في حالة أزمة، دراسة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات"، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمة، جامعة أحمد بوقرة، باتنة. حيث هدفت الدراسة إلى عرض مجموعة من وسائل الاستجابة وميادين العمل لكل شخص معرض لخطر مواجهة أزمة تأثر على المؤسسة مشيرة إلى أن حسن الاستجابة للأزمة لا يمكن أن يتحقق إن لم يكن هناك تحصيل للأنظمة والأشخاص بالإضافة إلى خلق وسيلة عمل للمؤسسات عن طريق تكوين أشخاص متخصصين في تسيير الوضعيات الحرجة وكذا إظهار استعمال الاتصال في تسيير الأزمة، ومن أهم النتائج التطبيقية للدراسة هي:

✓ أنه لا يوجد استعداد لمواجهة الأزمات وهذا راجع لنقص التكوين والخبرة في هذا الميدان ؛

✓ أن الطابع العشوائي في تسيير الأزمة ليس وجها من أوجه طرق التسيير الحديثة ؛

وقد اوصت الدراسة بأن على الشركة الوطنية لا نجاز القنوات بأن تكون على دراية بالطرق الحديثة في التسيير بما فيها الأزمات. كما أن على المسؤولين أن يتمتعون بقدرات معتبرة ويستطيعون معاملة الأزمات بهدوء لأنه لوحظ نقص في تنسيق الجهود بين أعضاء خلية الأزمات وهذا يمهّد لنتيجة أن هناك ضعف في الاتصال في حالة الأزمة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

و تمثلت في:

دراسة **Saka RahmonOlawale (2014) بعنوان :**

**Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd**

أي "استراتيجية إدارة الأزمات وأثارها التنظيمية على أداء الشركات المتعددة الجنسيات بنيجيريا"، المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة لاغوس، نيجيريا، 2014 وقد هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة استراتيجية لإدارة الأزمة وأثارها على الأداء التنظيمي للشركات المتعددة الجنسيات في نيجيريا غير أن الأهداف المحددة لهذه الدراسة هو تحديد تأثير إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي بالإضافة تحليل التحديات الإدارية في الأداء لبناء استراتيجية فعالة في الأزمات الأزمات وقد خلصت الدراسة إلى نتائج وتوصيات تتمثل في:

أن التحديات الإدارية لإدارة الأزمات الاستراتيجية يعزى إلى ضعف الأداء التنظيمي،

✓ أن استراتيجية إدارة الأزمات ليس له تأثير على الأداء التنظيمي.

واستنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتوصيات إلى الشركات المتعددة الجنسيات في نيجيريا:

✓ أنه من الضروري إتاحة الأموال لتنمية الموارد البشرية على أساس دائم ؛

✓ كما أن أوامر مديري المؤسسات يجب أن تكون استباقية عندما يتعلق الأمر بمسائل إدارة الموارد البشرية.

• **Wilson MacNeil and Keith Topping (2007) بعنوان :**

"Crisis management in schools: evidence-based prevention"

أي "إدارة الأزمات في المدارس: الوقاية القائمة على الدلائل"، مجلة استفسارات في التربية، كلية التربية، المجلد 7،

العدد 1، جامعة ديندي، اسكتلندا، 2007

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إدارة الأزمات في المدارس عبر دراسة خطط المدارس في مواجهة هذه الأزمات. وقد نتجت الدراسة إلى أن:

✓ هذه الخطط تفتقر إلى أجزاء مهمة هي التخطيط المسبق للوقاية من الأزمات، والتخطيط لعمليات استعداد استباقية لحدوث هذه الأزمات ؛

✓ كما استنتجت أن بعض الأحداث هي وليدة وسائل الإعلام حين تعرض بعض تقاريرها .

واقترحت الدراسة بأنه:

✓ لابد من بناء خطط الأزمات على أساس الإدارة بالأزمات

✓ الاستفادة من أي أزمة وقعت في المدرسة بأخذ بينات ودلائل وقوع هذه الأزمة أو اقتراب وقوعها مجددا لتكون أساس لبناء خطة للوقاية من الأزمات في المدارس.

دراسة **Claire evans (2001)** بعنوان:

"Assessing The Role And Efficiency Of Communication Strategies In Times Of Crisis"

أي "تقييم دور وكفاءة استراتيجيات الاتصال في أوقات الأزمات"، المجلة الأوروبية للتدريب الصناعي المجلد

الخامس والعشرون ، العدد السادس، المملكة المتحدة، 2001

جاءت هذه الدراسة لتقييم فعالية استراتيجيات الاتصال في ظروف الأزمات التي اتبعتها شركة روفر مما تسبب في الاستغناء عن خدمات مئات العاملين وقد كان الهدف من الدراسة هو معرفة وقياس ولاء العاملين في الشركة في مثل الظروف حيث توصلت الدراسة إلى نتيجة أن:

✓ الولاء للشركة لا ينفصل عن الإطار العام للمنظمة ؛

✓ أن المنظمة اتبعت العديد من الاستراتيجيات الاتصالية من اجل تحقيق هذا الغرض منها اعلام الجمهور

الداخلي للمنظمة(العاملين) عن اية تغييرات قد تحدث في الشركة قبل وصول ذلك إلى وسائل الإعلام

مع تقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بتحركات الشركة بدقة وفي وقتها ؛

✓ بالإضافة الى تشكيل فريق لإدارة الأزمة من مختلف الإدارات والأقسام وتزويد الإدارة العليا عن نشاطاته

وتحركاته و استنتاجاته دوريا.

### المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام (ترشين إبراهيم، قضي بكير، 18 فيفري) ، واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أن أغلبها كانت تهدف إلى الكشف عن أهمية ادارة الأزمات في المحافظة على المؤسسات كما أنها أضافت منهجية واضحة حول الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها التصدي للأزمات وإدارتها بما يحقق الأهداف ويحافظ على بقاء واستمرار المؤسسات .
- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات في تحديد مفهوم ادارة الأزمات بإضافة الى أن الدراسة الحالية تشابهت مع بعض الدراسات من حيث استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل الظواهر واستخدام ايضا الاستبيان كأداة للدراسة كما أغلب الدراسات السابقة اظهرت ضعف في الاهتمام بإدارة الأزمات عند المؤسسات والشركات بالإضافة إلى أن اغلبها كانت تركز على تحليل الأزمة من خلال مراحل إدارتها من اكتشاف لإشارات الانذار المبكر إلى التعلم أو من حيث استراتيجيتها واختلفت الدراسة مع بعض الدراسات في توظيفها للمنهج المقارن (منى عبد المنعم) .
- أن اغلب الدراسات لم تتطرق إلى تشكيل و بناء فريق إدارة الأزمات بشكله النظري بخلاف الدراسة الحالية والتي تعالج موضوع الدراسة في مؤسسة خدمية ذات صبغة عامة و هو قطاع المستشفيات خلافا للدراسات السابقة التي عولج موضوعها في مؤسسات أمنية أو صناعية وما يميز الدراسة أكثر عن غيرها في طريقة تحليل الموضوع اذ تم عرض مفهوم والوعي بإدارة الأزمات والبحث عن المتطلبات اللازمة ومدى توفرها في المؤسسات محل الدراسة وكذا معوقات او تحدياتها من وجهة نظر العاملين بها .
- أما من حيث النتائج وجدت الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات اراء العينة حول الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات تعزى للفئة الوظيفية- سنوات الخدمة- مكان العمل)، حيث تقاطعت هذه النتيجة مع دراسة الجديلي(2006) التي وجدت بها فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أراء أفراد العينة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات تعزى للفئة الوظيفية، بينما لم توجد فروق تعزى لسنوات الخدمة .

- كانت أقرب دراسة سابقة لموضوع الدراسة الحالية هو دراسة الجدلي التي تناول فيها الأساليب إدارة الأزمة في المستشفيات ولاكن يبقى الاختلاف من حيث طرح الموضوع وسبيل معالجته التطبيقية والميدانية وكذا بعض النتائج المتوصل إليها .
- وقد استفادة الدراسة من هذه الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري بتوفير المعلومات وتحديد المراجع والدراسات بالإضافة إلى الاستفادة في اختيار الطرق و الأساليب الإحصائية للدراسة وبناء اداة الدراسة الاستبيان .

### خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا الإلمام بالأساسيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة و هي التعرف على مفهوم إدارة الأزمة وأهميتها بالإضافة إلى دراسة مقومات ادارة الأزمات و كذا التعريف بفريق إدارة الأزمات وأخيرا معوقات وأساليب الوقاية في ادارة الأزمات ، وقد تبين لنا أن إدارة الأزمة تعبر عن المنهجية العلمية في حل الأزمات من خلال توفير متطلبات تساعد في تفتيت هذه الأزمات ومن خلال تكوين بشري مؤهل لرصد كل ما هو سبب في أحداث أزمة والعمل على تقصيرها وحلها.

أما في الفصل الثاني فسننتظر فيه إلى الدراسة الميدانية للموضوع والخاصة بعرض أداة الدراسة وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضيات و تحليلها ومناقشتها من أجل حل الإشكالية الرئيسية و إثبات أو نفي الفرضيات المقدمة مع عرض موجز للمستشفيات التي كانت محل للدراسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية

لبعض مستشفيات ولاية

غرداية

### تمهيد:

يعتبر القطاع الصحي من أهم القطاعات في أي بلد ، لذا فهو القطاع لمسؤول عن صحة الأفراد إذ توفر لهم الرعاية الصحية وذلك من خلال المؤسسات الاستشفائية التي تعمل على تقديم خدماتها بما يتلاءم وصحة الأفراد ،ومن ذلك سنتطرق في هذا الفصل عرض موجز عن المستشفيات المعنية بالدراسة بالإضافة الى تحليل النتائج الإحصائية واجابات عينة الدراسة وذلك في اطار ما تم وضعه من اهداف وإشكالية للدراسة التي تم وضعها في مقدمة البحث، حيث قسم الفصل إلى مبحثين بحيث تضمن المبحث الأول: بطاقة فنية عن المستشفيات محل الدراسة بولاية غرداية وقد قسم إلى:

- تقديم عن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم بغرداية
- تقديم عن المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي
- تقديم عن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الدكتور قضي بكير بغرداية

أما المبحث الثاني فقد خصص للطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة

- طرق وأدوات الدراسة
- دراسة وتحليل نتائج محاور الاستبيان
- نتائج اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية عن المستشفيات محل الدراسة بولاية غرداية

تعتبر ولاية غرداية كغيرها من ولايات الوطن التي تزخر بمحطات خدمة للمواطن ومنها المستشفيات حيث  
حيث تحوي على هياكل صحية متعددة ممثلة في مستشفيات عمومية استشفائية و مؤسسات للصحة الجوارية  
ومؤسسة استشفائية متخصصة تتوزع في كل بلديات الولاية. تتكفل في مجال نشاطها بالحاجيات الصحية للسكان  
ولهذا الغرض تقوم بـ:

✓ ضمان التنظيم ووضع برامج لتقديم العلاج؛

✓ القيام بالنشاطات التالية: التشخيص -العلاج- التكييف الطبي و الاستشفاء؛

المشاركة في تكوين وتحسين أداء المستخدمين للمصالح الصحية.

المطلب الأول: تقديم عن المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين ابراهيم بغرداية

هي مؤسسة صحية تقوم بالخدمات اللازمة للمواطن المريض وذلك بتوفير الراحة اللازمة والعلاج والهدوء  
،وهو عبارة عن بناء جاهز من طرف المؤسسة (BOYGUES) في 18 مارس 1982 سمي بمستشفى  
الدكتور ترشين ابراهيم ثم تحول إلى مؤسسة عمومية استشفائية سنة 1993

1- نشاط المؤسسة:

يتكفل في مجال نشاطه بشكل منظم ومنسجم بحاجيات السكان الصحية، ويقوم بالمهام التالية:

✓ يضمن توزيع الإسعافات وبرمجتها

✓ يساهم في تأهيل مستخدمي المصالح وتحسين مستواهم وتشمل المصالح الاستشفائية التالية:

- مصلحة الاستعجالات؛

- مصلحة الطب الداخلي؛

- مصلحة الجراحة العامة؛

- المخبر وحقن الدم؛

- مصلحة التحليل والأشعة .

- بالإضافة إلى مصالح الإدارة.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية

2- التغطية الصحية للسكان:

تتمثل التغطية الصحية للممارسين الطبيين والشبه طبيين في ما يلي :

الجدول(01): التغطية الصحية للممارسين الطبيين والشبه طبيين

1 MEDECIN SPECIALISTE	POUR 3927 Habitants
1 MEDECIN GENERALISTE	POUR 8345 Habitants
1SPYCHOLOGUE	POUR 300 Habitants
1PARA_MEDICAL	POUR 954Habitants
1ORTOPHONISTE	POUR 200 Habitants

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الموارد البشرية للمستشفى:

- أطباء أخصائيين و عامين
- صيدلي و بيولوجي
- جراح أسنان
- مشغل أجهزة التصوير الطبي
- أعوان الطبيين في التخدير والإنعاش وشبه الطبيين
- أطباء نفسانيين و عمال الإدارة

المطلب الثاني : تقديم عن المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بدائرة متليلي ولاية غرداية التي تبعد عن هذه الأخيرة بمسافة 42 كلم

وقد تم انشاءه في 01 أفريل 1981 التي كانت تسمى القطاع الصحي بمتليلي ، كما أنها تغطي حوالي 72633

نسمة معظمهم في المناطق الحضرية وشبه الحضرية وشبه ريفية، ثم انجاز المؤسسة من طرف شركة فرنسية (بويغ) بالبناء الجاهز ب 120+30 سرير مجهز بأحدث الوسائل والمعدات الطبية والموارد البشرية المتخصصة في شتى المجالات إضافة إلى إنجاز وحدات صحية قاعدية بمختلف الأحياء عبر البلديات حيث تجاوزت 17 وحدة قاعدية صحية، وهذا كله يتجه نحو القاعدة التي بنيت عليها الصحة العمومية "الصحة للجميع".

وفي سنة 2007 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 70-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 أجريت تعديلات جديدة في قطاع الصحة، حيث إتقسم القطاع الصحي إلى مؤسستين وهما: المؤسسة العمومية الاستشفائية الذي أصبح مقر الجديد (الذي أنجز من النوع) بحي تيمكرت بطاقة استيعابية 120+30 سرير، وسمي بمستشفى 18 فيفري تحليدا لذكرى "يوم الشهيد". و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مع خلق مصالح ووحدات جديدة واستغلال بعضها التي كانت في السابق شبه مغلقة .

وحسب مقاييس لوزارة الوصية التي صنفت المؤسسة العمومية الاستشفائية في الدرجة "ج" نظرا للتطورات التي استحدثتها وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات في السنوات الأخيرة والمتمثلة في زيادة طاقة الاستيعاب للمؤسسة العمومية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ب 20 سرير تتوزع عبر المصالح الاستشفائية.

### 1- نشاطات المؤسسة العمومية الاستشفائية بتمليلي:

تتوزع النشاطات حسب الهياكل والاختصاصات الصحية المتوفرة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية كالتالي :

#### ● الهياكل الصحية:

تتوزع النشاطات والخدمات الصحية على مختلف الاستشفائية على مختلف المصالح الاستشفائية التي يسهر طاقمها في مختلف الاختصاصات على تحسين الأداء والارتقاء بالخدمات المقدمة إلى مستويات أفضل، كما تضم المؤسسة 26 وحدة بطاقة استيعاب 170 سرير .

#### ● المصالح والوحدات التقنية المساندة:

تضم المؤسسة وحدات دعم وإسناد تقدم خدماتها للمصالح الاستشفائية وتتمثل: مجمع العمليات، مصلحة المخبر المركزي، التصوير الطبي، الصيدلية، مصلحة الأوبئة و الحاضرة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية

2- التغطية الصحية للممارسين الطبيين وشبه الطبيين:

الحصة من الأطباء الأخصائيين/ المواطن: 01 طبيب أخصائي لكل 5,4988 ساكن؛

الحصة من الأطباء العاملين / المواطن: 01 طبيب عام لكل 1134 ساكن؛

الحصة من الصيادلة/المواطن: 01 صيدلي لكل 6603 ساكن؛

الحصة من شبه الطبي ممرضون /المواطن: 01 ممرض لكل 304.4 ساكن؛

الحصة من الأسرة الاستشفائية/ المواطن: 2.62 سرير لكل 1000 ساكن .

احتساب جميع الممارسين الطبيين العاملين في المؤسسات العمومية الاستشفائية (EPH) و الجوارية (EP)

**المطلب الثالث : تقديم عن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الدكتور قضي بكير**

هو عبارة عن مؤسسة عمومية متخصصة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تم إنشاؤها بواسطة

المرسوم 97-465 المؤرخ في 2 ديسمبر 1997، أما في ما يخص مؤسسة قضي بكير فهو مستشفى مختص

بالأمومة والطفولة بغرداية أنشئ وفق المرسوم التنفيذي رقم 07-204 المؤرخ في 30 جوان 2007 وقد سمي

الطبيب والشهيد قضي بكير نظرا لإسهاماته في هذا المجال . وهو يحتوي على 100 سرير تقني و105 سرير

منظم . وقد تم العمل بها في سنة 2008. وعليه يتلخص نشاط المستشفى في :

### ❖ ملخص المواصفات:

➤ الدراسات:

✓ الأسرة التقنية: 100؛

✓ عدد غرف العمليات: 02؛

✓ بنك الدم ؛

✓ وحدة لغسيل الكلى؛

✓ المختبر؛

➤ الممارسين الأخصائيين:

✓ طب أمراض النساء - طب الأطفال - التخدير و الإنعاش؛

➤ الممارسين الطبيين:

✓ القابلات؛

✓ أعوان طبيين في التحدير والإنعاش؛

✓ السكرتارية الطبية؛

✓ موظفو المختبر؛

✓ موظفو الراديو؛

✓ معدو المواد الصيدلانية؛

❖ قدرات المستشفى:

الجدول رقم(02) : قدرات مستشفى قضي بكير

الخدمات	الوحدات	القائمة التقنية	القائمة التنظيمية
الولادة	بعد الولادة	30	32
الأمومة	الموارد البشرية	30	32
طب الأطفال	طب الأطفال	40	28

المصدر: بناء على المعلومات المقدمة من طرف المستشفى

❖ أنشطة الرعاية:

➤ طب الأطفال:

✓ عدد الأسرة: 28؛

✓ عدد حرس المرضى: 2085؛

✓ معدل شغل الأسرة: 52,97%؛

✓ متوسط مدة الإقامة: 3 أيام؛

➤ أمراض النساء والتوليد:

✓ عدد الأسرة: 32؛

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية

✓ عدد حراس المرضى: 93؛

✓ معدل شغل الأسرة: 13,37 %؛

✓ متوسط مدة الإقامة: أربع أيام؛

✓ عدد العمليات الجراحية: 715 ؛

➤ الأمومة:

✓ عدد الأسرة: 32؛

✓ معدل شغل الأسرة: 86,85؛

✓ متوسط مدة الإقامة: يومان؛

### المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

سنحاول في هذا المبحث تحليل المحاور المقدمة في الاستبيان والتي وجهت الى فئات الأطباء وفئات المهن الطبية ومهن التمريض واخيرا فئة الإدارة. وذلك لدراسة واقع إدارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة.

### المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب عرض منهجية الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

#### ● مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في عينة عشوائية من المستشفيات الحكومية من أطباء و فئة المهن الطبية وعينة من مهن التمريض وكذلك عينة من عمال الإدارة التابعين لمستشفيات (ترشين ابراهيم، قضي بكير، 18 فيفري)، كما قمنا بتوزيع 80 استمارة شملت جميع أفراد العينة المدروسة حيث اعتمدنا عن طريق التسليم المباشر لاستمارة الاستبيان للمستجيب.

والجدول التالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة بالإضافة الى الاستمارات التي لم تسترد:

جدول رقم(03): الاستبيانات الصالحة للدراسة

النسبة %	العدد	البيان
100	80	الاستبيانات الموزعة
92.5	74	الاستبيانات المستلمة
7.5	06	الاستبيانات التي لم تسترد والمملغات

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستمارات الموزعة

• أداة الدراسة

إن أول ما قمنا به لإعداد الاستبيان هو تحديد محاوره، فتم ذلك انطلاقاً من فرضيات الدراسة، والمعلومات المحصل عليها من خلال المقابلة التي تمت هذا و قد تم تقديم الاستبيان بفقرة تعريفية بموضوع الدراسة، حث فيها الإطارات على التعاون، حسن التجاوب والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص الجنس، العمر، الفئة الوظيفية، اسم المستشفى، إن كل ما سبق سمح لنا بتصميم استبيان ضم 38 عبارة موزعة على ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات بتسعة عبارات

المحور الثاني: متطلبات إدارة الأزمات من خلال عشرون عبارة

المحور الثالث: معوقات إدارة الأزمات بعشر عبارات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (04) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة الموافقة كل بند من بنود الاستبيان .

الجدول رقم (04) : درجة الأهمية لبنود الاستبانة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بقاء على مقياس ليكارت

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل نتائج الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم: (05): المتوسط المرجح لعبارات الاستبيان

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 01 - 1.79	من 1.8 - 2.5	من 2.6 - 3.39	من 3.4 - 4.19	من 4.2 - 5

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مقياس ليكارت

❖ الأدوات الإحصائية:

لقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS وذلك باستخدام الاختبارات الاحصائية التالية :

- 1) اختبار التوزيع الطبيعي ؛
  - 2) النسب المئوية والتكرارات؛
  - 3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
  - 4) اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
  - 5) اختبار One Sample T-test لاختبار الفرضية (الأولى -الثانية -الثالثة)
  - 6) اختبار One-Way ANOVA لاختبار الفرضية (الرابعة - الخامسة).
- صدق وثبات أداة الدراسة(الاستبيان)

❖ قياس صدق الاستبيان:

ويقصد بالصدق أن عبارات أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه و بما يحقق اهداف الدراسة ويجب على أسئلتها وفرضيتها وقد تم قياس صدق الاستبيان من خلال ما يلي:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامها في جمع المعلومات ؛
- عرض الاستبيان على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها للدراسة؛
- تعديل الاستبان بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف؛

- عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين<sup>1</sup> من اجل تقديم النصح وتعديل وحذف ما يلزم ان  
أمكن؛
  - تعديد الاستبيان بشكل نهائي حسب ملاحظات المحكمين؛
  - توزيع الاستبيان على عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة لذلك.
- قياس ثبات الاستبيان

### أولاً: التوزيع الطبيعي

سنستعرض اختبار كولجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتوزع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً (أنظر الملحق 4)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): جدول التوزيع الطبيعي

74	عدد العبارات
0.05	مستوى المعنوية
0.228	التوزيع الطبيعي Z de Kolmogorov-Smirnov

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول والخاص بالتوزيع الطبيعي أن قيمته مستوى الدلالة الكلي 0.228 وهي أكبر من مستوى العنوية المتبع في هذه الدراسة 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

<sup>1</sup> أنظر الملحق رقم (01)

ثانيا: معامل الثبات ألفا كرونباخ

فيما يخص ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معامل الثبات وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم كما هو مبين في الجدول (07)

الجدول رقم (07): معامل ألفا كرونباخ

معامل	قيمة	عدد
الثبات	الفاكرونباخ	العبارات
0.917	0,841	38

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع الأقسام كانت تساوي 0.841 وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية إذ تشير إلى الترابط بين عبارات الاستمارة، لذلك فهي تعد مؤشرا لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف من خلال الإجابة على الأسئلة مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الأداة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل نتائج محاور الإستبيان

بعد تطرقنا في المطلب الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المطلب أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة على التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

أولا: تحليل المحاور المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية : الوظيفة المهنية الممارسة، سنوات الخدمة، واسم المستشفى.

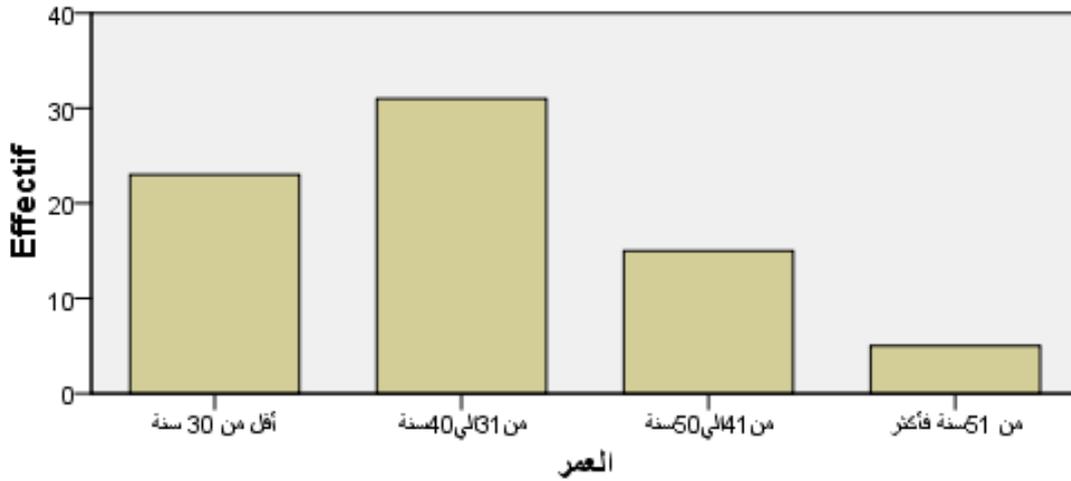
1- الفئة العمرية:

الجدول رقم(08): عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
العمر	اقل من 30	23	31.1%
	من 31الى 40	31	41.9%
	من 41 إلى 50	15	20.3%
	51 سنة فأكثر	5	6.8%
المجموع		74	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

الشكل رقم (01): نسبة عينة الدراسة من حيث الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول (08) والشكل (1) السابق نلاحظ أن الفئة العمرية ما بين 31\_40 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 41.9% وهذا ما يمكن من إيجاد الحلول للأزمة بكفاءة لأن لما تكون عناصر شابة في المؤسسة وقت الأزمات يمكن أن يضيف نوع من الأفكار الإبداعية لمعالجة الأزمة وبدالك مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات صحيحة

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية

وصائية. و بصفة عامة فإن عينة الدراسة شاملة لجميع الفئات العمرية من سن 30 سنة فأقل إلى 50 سنة فأكثر وهو ما يضفي قوة في إجابات المبحوثين على اختلاف أعمارهم .

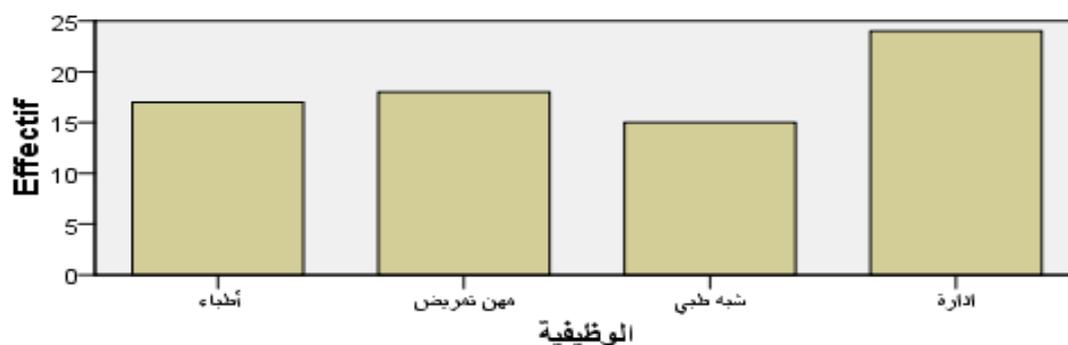
### 2- الفئة الوظيفية:

الجدول رقم(09): عينة الدراسة من حيث الفئة الوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة الوظيفية	أطباء	17	23%
	مهن تمريض	18	3,24%
	مهن طبية	15	20.3%
	إدارة	24	32.4%
المجموع		74	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم(02): نسبة عينة الدراسة من حيث الفئة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يبين الجدول (09) والشكل (2) أعلاه تقسيم مجتمع البحث بدءاً من الأشخاص الذين يشغلون الوظائف الإدارية حيث قدرت بـ 4,32% إلى الذين يمارسون المهن الطبية بنسبة 24.3%، وصولاً إلى الأشخاص الذين يمتنون مهنة الطب وقد تم جمعهم في الأطباء العامين والأخصائيين وهم ممثلين بنسبة 24.3%، ثم الممارسين الشبه الطبيين وقد قدرت نسبتهم بـ 20.3% من عينة الدراسة ومن خلال ما سبق نستنتج أن فئة الإداريين كانت النسبة الأكبر بسبب أن لما تقع أزمة في المؤسسة توكل مهمة إدارتها أكثر من الإداريين دون غيرهم من الفئات الوظيفية الأخرى .

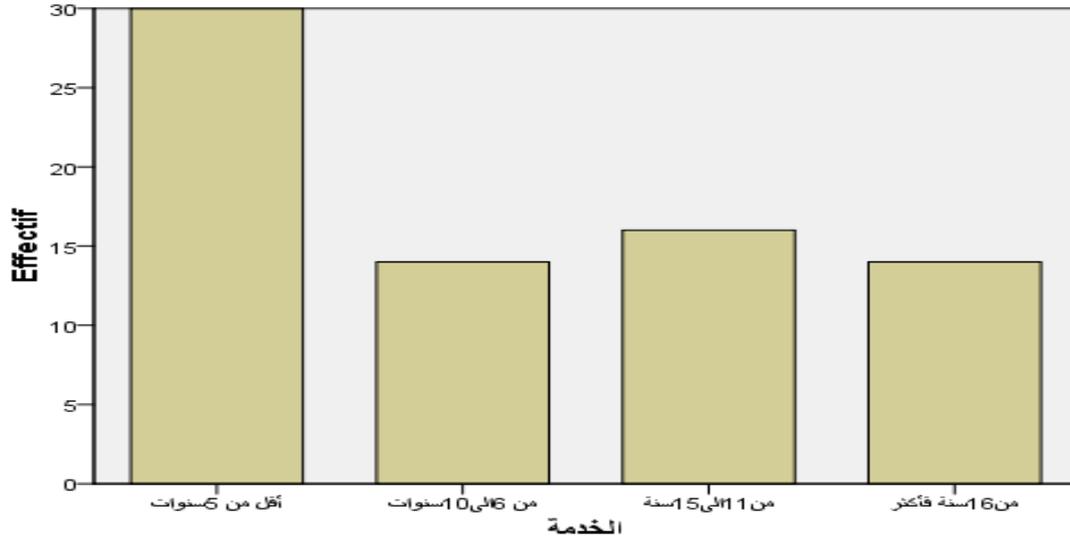
4- سنوات الخدمة

جدول رقم (10): عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	30	40.5%
	من 6_10 سنوات	14	18.9%
	من 11_15 سنة	16	21.6%
	من 16 سنة فأكثر	14	18.9%
المجموع		74	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الشكل رقم(03): نسبة عينة الدراسة من حيث سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

يوضح لنا الجدول (10) والشكل (3) اعلاه أن ما نسبته 40.5% من عينة الدراسة قد بلغت مدة الخدمة الاجمالية لديهم 5 سنوات فأقل وهذا يمكن أن يعود الى سياسة فتح المناصب التي تبنتها الدولة في هذا القطاع ، وأن ما نسبته 21.6% بلغت مدة الخدمة لديهم ما بين 11 إلى 15 سنة ، في حين مدة الخدمة الاجمالية ما بين 6 إلى 10 سنوات و 16 سنة فأكثر كانت متساوية النسبة وقد قدرت بـ 18%، 9 من عينة الدراسة

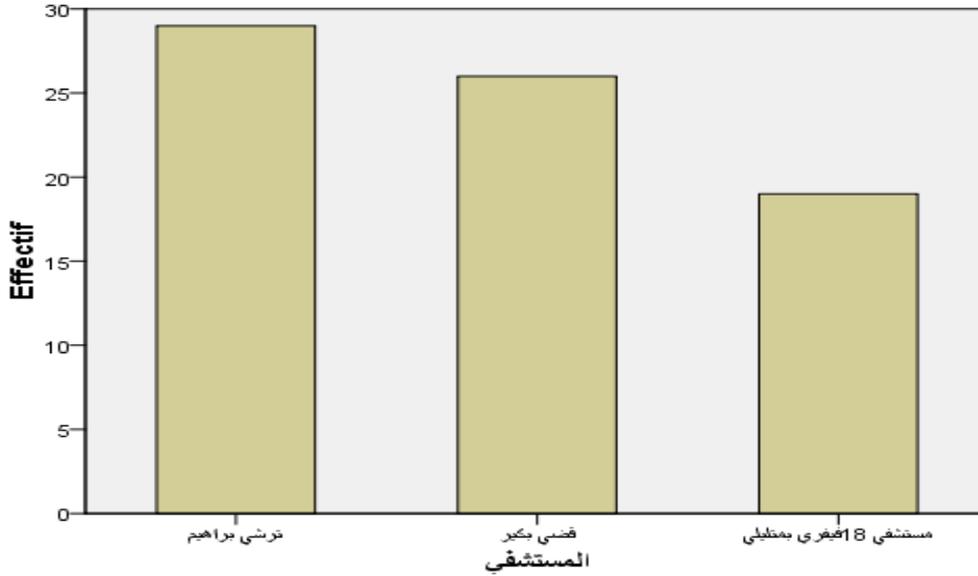
### 3- اسم المستشفى (مكان العمل)

الجدول رقم(11): عينة الدراسة حسب مكان العمل

المتغير	اسم المستشفى	التكرار	النسبة
اسم	ترشين إبراهيم	29	39.2%
المستشفى	قضي بكي	26	35.1%
المنتمي إليه	18 فيفري	19	25.7%
المجموع	المستشفيات محل الدراسة	74	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

الشكل (4): نسبة عينة الدراسة من حيث اسم المستشفى (مكان العمل)



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss

من خلال الجدول (11) والشكل (4) السابق يتبين لنا أن نسبة عينة المبحوثين في مستشفى ترشين ابراهيم بغرداية كانت تمثل النسبة الأكبر بـ 39.2% بينما مستشفى قضي بكير قدرت نسبته 35.1%، وخيرا مستشفى 18 فيفري بمتليلي بنسبة 25.7%. وعموما فإن هذه النسب يمكن أن تساعد في الاجراء التطبيقي للدراسة الميدانية للبحث واجراء الدراسات المنهجية عليها بما يساعد في حل تساؤلات الدراسة واشكالياتها.

ثانيا: عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الاستبيان

### 1- النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول.

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها حول عبارات المحور الأول من الاستبيان و المتعلقة بالوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في المستشفيات.

الجدول رقم (12): آراء المستجوبين الخاص بمحور الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
لدي القدرة على مواجهة الازمات التي تحدث في مكان عملي	3,837	0,8444	02	موافق
في حالة وجود معلومات عن أحداث قد تتطور لأزمة فإنه يتم رفضها وتجاهلها من قبل المسؤولين	2,7945	1,0795	05	محايد
لدي الشجاعة على عرض المشاكل التي تواجه عملي سواء تعلق بالأجهزة أو الادوية أو الادوات الطبية أو العنصر البشري	3,9865	0,9722	01	موافق
يعقد المستشفى دورات متخصصة وبرامج للعاملين لتوضيح مفاهيم ادارة الازمات لهم وازالة الغموض حولها	2,4459	1,2942	08	غير موافق

محايد	06	1,2867	2,6486	يتوفر المستشفى على فرق عمل لمواجهة الازمة حال حدوثها وذلك في كل مجال
محايد	07	1,2694	2,6081	تفسر ادارة المستشفى للموظفين الهدف من وجود فريق للأزمات بالمستشفى
محايد	04	1,3447	3,00	يتم توزيع أدوار و مهام جميع العاملين في المستشفى أثناء الأزمات بدقة
غير موافق	09	1,2821	2,4189	تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات الموظفين بطريقة مبسطة عن طريق النشرات والكتيبات و المحاضرات
محايد	03	1,2196	3,2703	توفر الإدارة نظم ولوائح السلامة والوقاية من الأخطار من أجل توفير عنصر الأمان في المستشفى
		0.738	3.051	المتوسط الاجمالي للمحور

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن العبارة " لدي الشجاعة على عرض المشاكل التي تواجه عملي سواء تعلق بالأجهزة أو الادوية أو الادوات الطبية أو العنصر البشري " وبتوسطها الحسابي الذي قدر بـ 3.98 بانحراف معياري 0.97 وهي بذلك تحتل المتوسط الأكبر من بين المتوسطات وهذا إن دل فإنه يدل على قدرة العاملين في طرح الأفكار ومشاكل العمل في بيئة عملهم وهذا عنصر مهم في إدارة مراحل الأزمة ويمكن اعتبارها من مراحل اكتشاف الإشارات الخاصة بالأزمات ومن ذلك الاستعداد لها وتجنبها، أما في ما يخص أضعف حلقة من بين المتوسطات كانت الخاصة بعبارة " تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات الموظفين بطريقة مبسطة عن طريق النشرات والكتيبات و المحاضرات " وقد قدر بـ 2.41 وانحراف معياري 1.28 وهي بذلك تشير الى ضعف الإدارة في انتهاج الأساليب والطرق الكافية لنشر ثقافة إدارة الأزمة بين الموظفين ويمكن أن يؤدي هذا التحصيل إلى عواقب سلبية عند وقوع الأزمات وهذا لأن الموظفين بهذه المؤسسات الاستشفائية مجهلون كيفية التعامل معها وإدارتها للخروج بأقل الخسائر.

وقد بلغ المتوسط الاجمالي للمحور 3,55 وهو ما يتوافق مع درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي. وهو يدل على الموافقة من طرف المبحوثين على العبارات ويفسر هذا الوعي بالمفهوم الى التجربة والممارسات اليومية والروتينية بغض النظر عن الحالة الاستثنائية والظروف الحرجة التي تمر بها .

2- النتائج المتعلقة بآراء المستجوبين لفقرات المحور الثاني والخاص بالمتطلبات اللازمة بإدارة

### الأزمات

\* عملية التخطيط:

الجدول رقم (13): آراء المستجوبين حول عملية التخطيط

العبارة	المتوسط . ح	الانحراف . م	الترتيب	درجة الموافقة
توجد لدى المستشفى خطط معدة مسبقا لمواجهة أي أزمة	3.027	1.033	2	محايد
الخطط المعدة من قبل المستشفى تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال	2.932	1.150	4	محايد
الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها	2.756	1.095	5	محايد
يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة	2.986	1.164	3	محايد
تهتم المستشفى بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة وذلك لتجنبها أو الاستعداد لها	3.094	1.136	1	محايد
المتوسط الاجمالي للقسم	0.06	0.90		

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بعملية التخطيط لإدارة الأزمات نجد أن العبارة الأولى من حيث الترتيب هي " تهتم المستشفى بالمؤشرات الواردة عن بؤادر حدوث أزمة وذلك لتجنبها أو الاستعداد لها " كان متوسطها الحسابي 3.09 وانحراف معياري قدر بـ 1.13 وهي الأعلى من بين المتوسطات ويمكن لهذه العبارة أن تتم العبارة السابقة من المحور الذي توافقت والمتوسط الأكبر من بين العبارات وهي " لدي الشجاعة على عرض المشاكل التي تواجه عملي سواء تعلق بالأجهزة أو الادوية أو الادوات الطبية أو العنصر البشري " وهما متمتان لبعضهما حسب الإحصاءات المقدمة أي أنه يمكن أن تؤدي معلومات المقدمة عن الموظف إلى اكتشاف الاشارات التي تلوح بوقوع بؤادر أزمة في الأفق والمرجو من ذلك تجنبها والتخفيف من حدتها وآخر عبارة " الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها " بمتوسط 75,2 وانحراف معياري 1.09 وهو ما يفسر ضعف العملية التخطيطية في المؤسسات محل الدراسة وهو أمر يستلزم تداركه لأن التخطيط هو من العناصر المهمة لجميع العمليات الإدارية أو التنظيمية وبما في ذلك إدارة الأزمات .

وقد بلغ المتوسط

\* عملية اتخاذ القرارات:

جدول رقم(14): آراء المستجوبين حول عملية اتخاذ القرارات وقت الأزمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف ا. لمعياري	الترتيب	درجة الموافقة
يستخدم أسلوب التفكير العلمي عند اتخاذ القرارات مواقف الأزمة	3,027	1.216	3	محايد
القرارات التي تتخذها الادارة و المتعلقة بالأزمة تتزامن مع حدوث الأزمة	2.864	1.219	5	محايد
تحرص الادارة على أن يكون القرار المتخذ في موقف الأزمة يلقي قبول كافة الموظفين من خلال مشاركتهم	2.878	1.227	4	محايد

محايد	1	1.095	3.243	تحرص الادارة على أن القرار المتخذ لحل الأزمة يكون واضحا وبسيطا لكافة الموظفين ليتمكن من تنفيذه
محايد	2	1.101	3.113	يوجد اتجاه نحو التفويض في اتخاذ القرار اثنا ء الأزمة
		0.972	3.08	المتوسط الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول يتضح لنا أن متوسط العبارة " تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ في موقف الأزمة يلقي قبول كافة الموظفين من خلال مشاركتهم" قدر بـ 3.24 و بانحراف معياري 1.09 بمرتبة أولى وهو ما يعبر عن ديمقراطية اتخاذ القرار المنتهجة في المؤسسات محل الدراسة وهي نتيجة ايجابية لأنها توضع العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وعدم وجود معارضة للقرارات من طرف الموظفين من جهة والمشاركة في صنع القرارات من طرف الإدارة المركزية للمستشفى من جهة، أما خامس العبارات " القرارات التي تتخذها الإدارة و المتعلقة بالأزمة تتزامن مع حدوث الأزمة" كانت بمتوسط ضعيف من بين العبارات بـ 2.86 و بانحراف معياري قدر بـ 1.21 ويمكن أن يؤدي ذلك إلى التعطيل من فعالية إدارة الأزمة بنجاح لأن من العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة هو استغلال الجيد للوقت وإذا كان القرار الخاص بحل الأزمة لا يتوافق وحدثت الأزمة فإن ذلك يمكن أن يفضي إلى استفحال الأزمة وزيادة شدتها لذا لزم تدارك هذه النقطة ومحاولة معالجتها.

\* عملية الاتصال ونظام المعلومات

جدول رقم(15): آراء المستجوبين حول عملية الاتصال ونظام المعلومات الخاص بإدارة الأزمات

العبارة	المتوسط . ح	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
توجد ادارة للاتصالات مخصصة للتعامل مع الأزمات	2.702	1.279	05	محايد
توجد قناة للاتصال بين ادارة المستشفى ووسائل الاعلام من أجل توصيل معلومات صحيحة للجمهور لمنع الشائعات	2.851	1.371	04	محايد
تستخدم الادارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة	3,33	1.29	01	محايد
تحرص الادارة على تكون المعلومات الخاصة بالأزمة واضحة للعاملين لفهم الأزمة بشكل صحيح	3.094	1.229	03	محايد
يوجد اهتمام بتوصيل المعلومات اللازمة للمسؤولين عن ادارة الازمة في المستشفى لإعداد خطط لإدارة الأزمة	3.121	1.227	02	محايد
المتوسط الإجمالي	2,91	0,97		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بعملية الاتصال ومدى توفر نظام للمعلومات أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى من حيث ترتيب إجابات المستجوبين كانت للعبارة " تستخدم الإدارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة" هو "3.33 والانحراف المعياري قدر بـ 1.29 وهي نتيجة تعبر عن استخدام وسائل التكنولوجيا في العمل وهذا لسهولة التصنيف والتحليل والاسترجاع للمعطيات ومسايرة للواقع والتطور السريع الذي تشهده منظمات الأعمال في حين نجد أن العبارة الخامسة " توجد إدارة للاتصالات مخصصة للتعامل مع الأزمات" كانت بمتوسط ضعيف و هو 2.70 وبانحراف معياري قدر بـ 1.27 و يمكن أن يفسر ذلك إلى أن أغلب المؤسسات الجزائرية تنتهج أسلوب الإدارة التقليدية للأزمات ولأننا عندما نتحدث عن إدارة الأزمات فإن ذلك يعتمد على أسلوب اداري مستقل عن الإدارة في الهيكل والتنظيم ويعتبر عنصر الاتصال من الأجهزة المكونة في فريق العلاقات العامة وهي تعبر عن العلاقات القائمة في التنظيم الداخلي والجمهور الخارجي اذ هي من الدعائم المهمة في إدارة الأزمة لذا لزم التحكم فيها داخليا و ضبطها خارجي

\* الامكانيات المادية والبشرية:

جدول رقم (16): آراء المستجوبين حول الامكانيات المادية والبشرية لإدارة الأزمات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
يتوفر في المستشفى كوادر بشرية مؤهلة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها	3.054	1.323	02	محايد
هناك قدرة وسرعة عالية لاستغلال الموارد المادية والبشرية الضرورية أثناء الأزمة	3.00	1.216	04	محايد
تحرص إدارة المستشفى على توفير كافة الأدوات والموارد المطلوبة والتي تساهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مباني	3.202	1.204	01	محايد

المستشفى				
محايد	03	1.260	3.00	يملك العاملون في إدارة المستشفى الخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من التصرف و اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات
		0.978	3.06	المتوسط الاجمالي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

يبين لنا الجدول السابق والمتعلق بمدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية أن متوسط العبارة الأولى ترتيبيا " تحرص إدارة المستشفى على توفير كافة الأدوات والموارد المطلوبة والتي تساهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مباني المستشفى " قدر بـ 3.20 وبانحراف معياري 1.20 حيث تشير هذه القيمة إلى أن هناك توجه ايجابي في إدارة الأزمة حتى ولم تتوفر إدارة خاصة ومستقلة بها وهذا ما يرى في رغبة إدارة المستشفيات محل الدراسة إلى توفير كافة الإمكانيات اللازمة ويمكن أن يرجع ذلك إلى طبيعة هذه المؤسسات التي وجب توافرها تفاديا لوقوع في أي أزمة في حين العبارة ا " يتوفر في المستشفى كوادر بشرية مؤهلة لإدارة الأزمات أثناء أما أحر عبارة من بين جميع المتوسطات نجد أن عبارة" هناك قدرة وسرعة عالية لاستغلال الموارد المادية والبشرية الضرورية أثناء الأزمة" بمتوسط حسابي 3.00 وانحراف معياري 1.21 ويمكن أن يعزو ذلك إلى النتيجة السابقة في عملية اتخاذ القرارات في الأزمات أي يمكن لعدم مزامنة القرارات ومنها القرارات المتعلقة بالموارد إلى عدم استغلالها بشكل والوقت المناسب لحل هذه الأزمة وهذا ما أثبتته المتوسط الضعيف لهذه العبارة وهو أمر غير محمود بالنسبة لهذه المستشفيات. ويبين لنا الجدول لموالي ترتيب المتوسطات حول المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين كما يلي:

جدول رقم(17) : جدول ترتيب المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمة حسب درجة الترتيب من وجهة نظر العاملين

المتطلبات	المتوسط لكل قسم	الترتيب حسب المتوسط
عملية التخطيط	3.06	2
عملية اتخاذ القرار	3.08	1
عملية الإتصال ونظام المعلومات	2.91	4
الامكانيات المادية والبشرية	3.02	3
المتوسط الاجمالي	3.19	

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المتوسط الإجمالي لعبارات المحور قد بلغ 3.19 هو يتبع درجة الحياد بناء السلم الترتيبي للمتوسطات المرجحة ، حيث أن أهم متطلب من وجهة نظر المستجوبين كان الخاص بمدى فاعلية القرارات التي تتخذها الإدارة أثناء الأزمة التي يمكن أن تساعد في حل الوضع القائم أو تزيد في تأزمه في المستشفى أد بلغ متوسطها الحسابي له 3.08.

بلغ المتوسط الإجمال لعبارات المحور التالي والمتعلق بتوفر بعض المتطلبات اللازمة بإدارة الأزمات في المستشفيات 3.19 وهو ما يتوفق مع درجة الحياد سب مقياس ليكارت أي أن المبحوثين غير متأكدين من توفر هذه المتطلبات في مؤسسات عملهم وهذا ما سوف يتأكد موافقة من عدمها من خلال اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور

### 3- النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الثالث

وفي ما يلي سنعرض الجداول المتعلقة بالمحور الثالث والمتعلق بمعوقات فاعلية وعمل إدارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة.

الجدول رقم (18): آراء المستجوبين حول معيقات إدارة الأزمات

العبارة	المتوسط . ح	الانحراف . م	الترتيب	درجة الموافقة
عدم وجود ثقافة التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	3.50	1.337	02	موافق
الاعتماد على الأسلوب العشوائي والتقليدي بدل الأسلوب العلمي في ادارة الأزمة عند حدوثها	3.067	1.327	10	محايد
انعدام وجود فريق خاص لإدارة الأزمات في المستشفى	3.351	1.232	06	محايد
ضعف تفويض السلطات أثناء حدوث الأزمات	3.135	162.1	09	محايد
غياب التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة أثناء حدوثها	3.337	1.230	05	محايد
عدم استغلال الأزمة من ناحية إيجابية وتوظيفها لصالح المستشفى	3.364	1.244	03	محايد
عدم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات	3.310	1.145	07	محايد

محايد	08	1.293	3.256	عدم توفر القدر الكافي من الأدوات والإمكانات اللازمة للتعامل مع الأزمات
موافق	01	1.127	3.648	قلة الوعي بأهمية عقد البرامج خاصة بالتدريب على ادارة الأزمات
محايد	04	1.118	3.378	هناك عدم اهتمام بمتابعة تطورات الأزمة من خلال التغذية الراجعة (تقييم اثار الأزمة)
		1,06	3.43	المتوسط العام للمحور

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه و الذي يبين بعض المعوقات التي تعترض عمل إدارة الأزمات نجد أن أولى العبارات من بين الترتيب هي للعبارة "قلة الوعي بأهمية عقد البرامج خاصة بالتدريب على إدارة الأزمات" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64 و بانحراف قدر بـ 1.13 و بالنظر الى هذه النتيجة نجد أن هناك عدم اهتمام بعقد البرامج أو حتى الأيام الدراسية الخاصة بعمل إدارة الأزمة يمكن لأنه لا توجد إدارة خاصة أصلا تعنى بمسايرة الأوضاع المفاجئة و غير المتوقعة والاعتماد على تسيير الأزمة بدل إدارتها في حين العبارة "الاعتماد على الأسلوب العشوائي والتقليدي بدل الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة عند حدوثها" وقدر متوسطها بـ 3.05 و بانحراف معياري 1.33 و هذا ذل على شيء فإنه يدل على التنظيم وقدرة في التحكم في المشاكل وان لا مكان للعشوائية وحتى وان كان الحدث غير متوقع وجب انتهاز أسلوب راشد في إدارته ضمانا لنجاحه وفعاليتته.

وقد بلغ المتوسط الإجمالي للمحور 3.43 وهو ما يتوافق مع درجة الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي أي أن الباحثين يوافقون على أن هناك مجموع من المعوقات التي تعترض عمل إدارة الأزمات في هذه المستشفيات.

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية

وللتأكد من صحة هذه المتوسطات نقوم بإجراء اختبار One Sample T-test للتحقق من صحة هذه المتوسطات و لإثبات أو نفي الفرضيات الخاصة بالدراسة.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد التعرض في المطلب السابق لتحليل نتائج ، يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة

#### – اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار One Sample T-test

وللتحقق من أن الوسط الحسابي الذي أبداه المستجيبون من أفراد العينة للمحاور أكبر بدرجة معنوية من وسط أداة القياس 3 وأن هذا الفرق لا يعود للصدفة سيتم استخدام اختبار One Sample T-test لإجابات عينة البحث والخاصة بمتغيرات الفرضيات.

وفي ما يلي سنقوم باختبار الفرضيات الثلاثة التي تم عرضها في بداية الدراسة ،لذا فقد استخدمنا اختبار One Sample T-test كآلي:

➤ اختبار الفرضية الأولى : هناك إدراك ووعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات في المستشفيات من وجهة نظر العاملين فيها

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد ادراك ووعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد ادراك ووعي بمفهوم وهمة إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين .

الجدول رقم (19): اختبار One Sample T-test الخاص بمحور الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الوعي بمفهوم وأهمية ادارةالأزمات	74	3,5541	,73823	,08582

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الوعي بمفهوم وأهمية ادارةالأزمات	6,456	73	,000	,55405	,3830	,7251

المصدر: مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول السابق والذي يلخص نتائج اختبار **One Sample T-test** على بيانات المحور الأول أن المتوسط الحسابي لعبارات المحور المتعلق بالوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات يبلغ 3.55 أي أكبر من 3 مما يشير إلى أن توزيع إجابات أفراد العينة يؤيدون وجود وعي بمفهوم والأهمية بالنسبة لإدارة الأزمة في المستشفى ، كما يشير الجدول إلى أن الانحراف المعياري الذي بلغ 0.738 وهو أصغر من المتوسط وهذا ما يبين عدم تشتت آراء أفراد العينة في الإجابة على بنود هذا المحور ، كما يلاحظ أيضا أن الخطأ المعياري للمتوسط صغير بمقدار 0.08 ، كما بلغت قيمة احصاء الاختبار  $t=6.456$  وهذه توافق  $p\text{-value}=0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه نقبل الفرض البديل  $H1$  ونرفض الفرض العدم  $H0$  مما يعني أن هناك أدراك ووعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بها.

➤ الفرضية الثانية: هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية اللازمة لإدارة الأزمات

الفرضية الصفرية  $H0$ : لا تتوفر المتطلبات الضرورية اللازمة لإدارة الأزمات

الفرضية البديلة  $H1$ : هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية اللازمة لإدارة الأزمات

الجدول رقم(20): اختبار One Sample T-test لأقسام الفرضية الثانية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
عملية التخطيط لإدارة الأزمات	3.0680	0.90642	95	،577	0.566
عملية اتخاذ القرارات	3.0811	0.97231	95	،717	0.475
عملية الاتصال ونظام المعلومات	2.9122	0.97699	95	–،773	0.442
الامكانيات المادية والبشرية	3.0270	0.97886	95	،238	0.813

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند عينة الدراسة بالنسبة للمحاور الخاصة بالمتطلبات الضرورية لإدارة الأزمة إذ كانت قيمها الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية وهو 0.05 بدرجة حرية 95 وعند الرجوع إلى المتوسطات الإجمالية للأقسام الخاصة بمتطلبات إدارة الأزمات نرى أن جميعها كانت أكبر مستوى درجة الحياد 3 بنسب قليلة إلا في ما يخص القسم الرابع والخاص بعملية الاتصال فقد كان أقل من المتوسط المطلوب 3 أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن وجود عملية للاتصال ونظام للمعلومات خاص بإدارة الأزمات وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  مما يعني عدم توفر المتطلبات الضرورية اللازمة لإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة.

➤ الفرضية الثالثة: هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون فعالية وعمل إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد المعوقات التي تحول دون فعالية وعمل إدارة الأزمات في مستشفيات محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون فعالية وعمل إدارة الأزمات في مستشفيات محل الدراسة.

الجدول رقم(21): اختبار One Sample T-test لأقسام الفرضية الثالثة

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
معوقات أو تحديات إدارة الأزمات	74	3,4392	1,06614	,12394

Valeur du test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
معوقات أو تحديات إدارة الأزمات	3,544	73	,001	,43919	,1922	,6862

المصدر: مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند عينة الدراسة بالنسبة لعبارات محور معيقات أو تحديات إدارة الأزمات، إذ بلغت قيمة الاختبار  $t=344$  وهذا يتوافق  $p=0.001$  وعند الرجوع إلى المتوسطات الحسابية لمعرفة اتجاهات العاملين نجد أنها تتبنى آراء الموافقة على العبارات أد بلغ المتوسط العام 3.43 وهو أكبر من المتوسط لأداة الدراسة 3 مما يعكس الاتجاهات الإيجابية نحو الفقرات مجتمعة وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  مما يعني أن هناك مجموعة من المعوقات أو التحديات التي تحول دون تطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة.

➤ الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات تعزى ( للفتة الوظيفية – سنوات الخدمة- مكان العمل).

وقد تم اختيار محور الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات دون غيره من المحاور كالمطلبات والمعيقات بسبب أن درجات الوعي تتفاوت بالنسبة للعاملين حسب الوظيفة أو مدة المقضية في العمل وبسبب أيضا المكان الذي يتواجد فيه العامل لأداء مهامه.

ولقد تم الاعتماد على تحليل أنوفا الأحادي One-Way ANOVA لاختبار هذه الفرضية وقد كانت كالتالي:

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات تعزى ( للفتة الوظيفية – سنوات الخدمة- مكان العمل).

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات تعزى ( للفتة الوظيفية – سنوات الخدمة- مكان العمل)

## الفصل الثاني:

## دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية

الجدول رقم (22): تحليل التباين الأحادي حول متغيرات ( الفئة الوظيفية -سنوات الخدمة - مكان العمل )

المتغير	مصدر التباين	متوسط المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الفئة الوظيفية	بين المجموعات	1.961	0.654	1.210	0.313
	داخل المجموعات	37.823	0.540		
	المجموع	39.784			
سنوات الخدمة	بين المجموعات	3.097	1.032	1.970	0.126
	داخل المجموعات	36.687	0.524		
	المجموع	39.784			
مكان العمل	بين المجموعات	0.028	0.014	0.025	0.975
	داخل المجموعات	39.755	0.560		
	المجموع	39.784			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

الدلالة: 0.05

## الفصل الثاني:

## دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية

من الجدول السابق يتضح أن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات نعزي لكل من الفئة الوظيفية، سنوات الخدمة و مكان العمل إذ بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب (1.210)،(1.970)، (0.25) عند مستوى المعنوية 0.05.

وبالتالي نرفض الفرضية H1 و نقبل H0 مما يعني عدم وجود فروق دالة إحصائية حول الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات تعزى (للفئة الوظيفية- سنوات الخدمة- مكان العمل).

➤ الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 عن توفر المتطلبات اللازمة بإدارة الأزمات تعزى (مكان العمل).

**H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر المتطلبات اللازمة بإدارة الأزمات تعزى (مكان العمل)

**H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر المتطلبات اللازمة بإدارة الأزمات تعزى (مكان العمل)

الجدول رقم(23): تحليل التباين على حسب متغير مكان العمل

القسم	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الاحصائية
عملية التخطيط	بين المجموعات	1.912	0.956	1.169	0.317
	داخل المجموعات	58.064	0.818		
	المجموع	59.976			
عملية اتخاذ القرار	بين المجموعات	7.496	3.748	4.326	0.017
	داخل المجموعات	61.517	0.866		
	المجموع	69.014			

0.003	6.267	5.228	10.455	بين المجموعات	عملية الإتصال ونظام المعلومات
		0.834	59.224	داخل المجموعات	
			69.679	المجموع	
0.006	5.541	4.722	9.444	بين المجموعات	الامكانيات المادية والبشرية
		0.852	60.502	داخل المجموعات	
			69.946	المجموع	

مستوى الدلالة: 0.05 المصدر : من اعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يبين لنا الجدول السابق والمتعلق باختبار الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمكان العمل حول لعملية التخطيط وقت الأزمات أد بلغت قيمة F " 1.169 " وهي قيمة غير دالة احصائيا نظرا لأن قيمة sig 0.317 كانت أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل جزئيا الفرضية H0 ونرفض الفرضية H1 ما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول مدى توفر متطلبات إدارة الأزمات وخاصة عملية التخطيط تعزى لمكان العمل ، أما في ما يخص متطلب عملية اتخاذ القرارات فكان مستوى الدلالة 0.017 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني قبول ولو جزئيا H1 ونرفض الفرضية H0 وهو ما يدل على وجود فروق ، في حين قسم عملية الاتصال ونظام المعلومات الخاص بمتطلبات إدارة الأزمات ومدى وجود فروق دالة احصائية تعزى لمكان العمل حول هذا المتطلب فقد أن القيمة الاحتمالية كانت 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يعني قبول الفرض H1 ونرفض الفرض H0 وهو ما يبين لنا عن وجود فروق ذات دلالة احصائية حول متطلبات ادارة الأزمات تعزى لمكان العمل ، في المتطلبات والخاصة بالإمكانيات المادية والبشرية ومدى وجود فروق احصائية بينها وبين مكان العمل قيمتها الاحتمالية 0.006 وهي أقل من مستوى المعنوية ومنه نقبل جزئيا الفرض H1 ونرفض الفرض H1 مما يعني وجود فروق حول هذا القسم.

وبالتالي ومما سبق نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرض عدم H0 مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى توفر المتطلبات الخاصة بإدارة الأزمات تعزى لمكان العمل، ولتوضيح مصدر هذه الفروق سنستخدم اختبار أقل فرق (LSD) للمقارنات البعدية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (24): تحليل أبعاد الفروق بين المتوسطات

LSD

Variable dépendante	المستشفى (ل)	المستشفى (إ)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
عملية اتخاذ القرارات	ترشي ابراهيم	قضي بغير	,70822*	,25140	,006	,2069	1,2095
		مستشفى 18 فيفري بمنظلي	,12523	,27473	,650	-,4226	,6730
	قضي بغير	ترشي ابراهيم	-,70822*	,25140	,006	-1,2095	-,2069
		مستشفى 18 فيفري بمنظلي	-,58300*	,28094	,042	-1,1432	-,0228
	مستشفى 18 فيفري بمنظلي	ترشي ابراهيم	-,12523	,27473	,650	-,6730	,4226
		قضي بغير	,58300*	,28094	,042	,0228	1,1432
عملية الاتصال ونظام المعلومات	ترشي ابراهيم	قضي بغير	,82029*	,24667	,001	,3284	1,3121
		مستشفى 18 فيفري بمنظلي	,09256	,26957	,732	-,4449	,6301
	قضي بغير	ترشي ابراهيم	-,82029*	,24667	,001	-1,3121	-,3284
		مستشفى 18 فيفري بمنظلي	-,72773*	,27565	,010	-1,2774	-,1781
	مستشفى 18 فيفري بمنظلي	ترشي ابراهيم	-,09256	,26957	,732	-,6301	,4449
		قضي بغير	,72773*	,27565	,010	,1781	1,2774
الامكانيات المادية والبشرية	ترشي ابراهيم	قضي بغير	,63196*	,24932	,013	,1348	1,1291
		مستشفى 18 فيفري بمنظلي	-,23140	,27246	,399	-,7747	,3119
	قضي بغير	ترشي ابراهيم	-,63196*	,24932	,013	-1,1291	-,1348
		مستشفى 18 فيفري بمنظلي	-,86336*	,27861	,003	-1,4189	-,3078
	مستشفى 18 فيفري بمنظلي	ترشي ابراهيم	,23140	,27246	,399	-,3119	,7747
		قضي بغير	,86336*	,27861	,003	,3078	1,4189

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

دال عند مستوى المعنوية 0.05

- من خلال الجدول السابق يتضح أن الفرق في مجال عملية إتخاذ القرار وقت الأزمات بين مكان العمل لمستشفى ترشين ابراهيم و18 فيفري بمنظلي قد بلغت 0.006 وكانت لصالح مستشفى ترشين ابراهيم ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن القيادة تدعم المشاركة في إتخاذ القرار في المستويات المختلفة لأنه يمكن أن تتميز هذه القرارات بفاعليتها ورشدها فبمشاركة العاملين في صنعها يساعد على قبولها وعدم معارضتها.
- كما أن الجدول يبين أن الفروق في مجال عملية الاتصال ونظام المعلومات ودورها في ادارة الأزمات بين مكان العمل مستشفى قضي بغير وترشين ابراهيم قد بلغت 0.001 وكانت لصالح مستشفى ترشين ابراهيم وتعزى الدراسة سبب ذلك يعود إلى أن مستشفى ترشين ابراهيم يعتبر من أقدم المؤسسات الاستشفائية بولاية غرداية وبذلك تكون قد اكتسبت خبرة في تكوين وسائل الرصد والمتابعة الدقيقة والتي تساعد المدراء على المعرفة التامة والكاملة والاحاطة بتطورات الموقف الأزموي واتجاهاته بالإضافة إلى أنه يمكن توفر المهارات الاتصالية لدى الموظفين والتي تساعد في بناء وتوصيل المعلومات الخاصة

بالأنشطة في العمل وتوضيح المهام بهدف إحداث رد فعل أو سلوك مرغوب من أجل التقليل من حدة الأزمة .

- بالإضافة الى أن الجدول يوضح أن الفروق في مجال الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بإدارة الأزمات بين مكان العمل مستشفى 18 فيفري وقضي بكير قد بلغت 0.003 وقد كانت لصالح مستشفى 18 فيفري بمتليبي ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن مستشفى 18 فيفري أكبر من حيث الهيكل والتخصصات لأنه يضم أيضا عدة تخصصات طبية على خلاف الأمومة والطفولة التي تختص به مستشفى قضي بكير كما أن التصنيف(ج) الممنوح للمستشفى والذي يضيف من الطاقة الاستيعابية من الموارد والإمكانيات المادية والبشرية التي تتوزع حسب الهياكل و الاختصاصات الصحية المتوفرة بالمؤسسة.

### خلاصة الفصل:

تعتبر الأزمات من الوقائع التي لا مفر لأي مؤسسة من الخلاص منها إلا إذا كانت تنهج أساليب وقائية للحد منها أو للتقليل من أثارها وكما هو الحال بالنسبة للقطاع العام و خاصة مستشفيات القطاع الصحي.

و من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية ، وذلك عن طريق على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان الموجه للعاملين بالمستشفيات في ولاية غرداية وعن طريق دراسة لواقع إدارة الأزمات بهذه المستشفيات ومن ثم الوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد في موضوع الدراسة حيث خلصت إلى أنه يوجد وعي وادراك بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات كما لم تتوفر المتطلبات اللازمة بإدارة الأزمة في هذه المستشفيات حيث كان المتوسط العام للمحور ضعيف بالإضافة أن إجابات المستقيمين من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة أظهرت وجود معوقات تحد من عمل إدارة الأزمات بها.

الختامة

## خاتمة عامة

### أولاً: توطئة

إن الأزمات التي تمر بها مستشفياتنا اليوم وخاصة مستشفيات ولاية غرداية أدت إلى نتائج خطيرة على المستوى المحلي والمتعلقة بمدى توفر كل وسائل الراحة للمواطن و بما يضمن السير الحسن لهذه المؤسسات الاستشفائية إذ تعتبر مواجهة الأزمات واجبا مصيريا يستلزم خروجاً من الأنماط التنظيمية المألوفة وابتكار نظم وأنشطة تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف الجبرية والتغيرات المفاجئة ومن ذلك إدارة الأزمات التي تعنى بالعمل على تجنب هذه الأزمات والتحكم في مسارها واتجاهها بالإضافة إلى دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها .

إذ أن موضوع إدارة الأزمات أحد مواضيع الإدارة في العصر الحديث، حيث وجد أن تعبير إدارة الأزمة يثير الكثير من الجدل سواء من ناحية تطبيقية أو من ناحية جدواه ولكن الواقع العلمي أثبت أهمية اللجوء إلى هذا الأسلوب نتيجة لتطور ظروف الحياة وتعقد مجالاتها. وتعدد المؤسسات فيها سواء كانت عمومية أو خاصة خدمية أو انتاجية إلا أن القاسم المشترك بينها هو تعرضها للأزمة على اختلاف أنواعها فيها، و بالنظر إلى المستشفيات فهي كغيرها من المؤسسات التي هي محاطة بمالة الأزمات التي تعترضها وفي أي وقت إذا لم تحسن إدارتها واستثمارها لصالحها وتحويلها إلى عامل إيجابي يفيدتها في التغلب على الأزمات التي تواجهها مستقبلاً.

### ثانياً: نتائج الدراسة

خلال هذه الدراسة تطرقنا لجملة من الفرضيات تعلقت بموضوع الدراسة ومن خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة و المتمثلة في معرفة واقع إدارة الأزمات في المستشفيات العمومية بغرداية فقد توصلنا الى جملة من النتائج التي تمثل ثمرة الدراسة وهي كالتالي:

✓ يوجد وعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها ويمكن حيث بلغ المتوسط العام لإجابات عينة الدراسة 0.55 محور الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات وهو ما يعني توافق آراء ويمكن أن يعزى سبب هذا الوعي هو الفهم الى النظرية التقليدية للأزمة بغض النظر عن الإطار المفاهيمي الذي يعتبر الأزمة كحدث يدمر ويؤثر على هذه المؤسسات أو وجهة النظر الاستراتيجية التي تعتبر الأزمة نقطة تحول حاسمة نحو الأفضل أو الأسوأ، و هذا ما استنتج ايضا من

## خاتمة عامة

خلال قبول الفرضية الأولى وذلك لأن القيم الاحتمالية كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 حسب

اختبار One Sample T-test؛

✓ كانت اجابات أفراد العينة بالنسبة للفرضية الثانية لا توافق وجود المتطلبات اللازمة بإدارة الأزمة وذلك ما تأكد من خلال رفض الفرضية الثانية التي مفادها مدى توفر المتطلبات الخاصة بإدارة الأزمة ، واذ تطرقنا إلى جزئيات الفرضية نجد أن في هناك ضعف في العملية التخطيطية بالمستشفيات محل الدراسة وتفسر الدراسة هذه النتيجة إلى اهتمام المدراء يكون منصب على الأمور التي تشكل خطر فعلي نتيجة حدث ما و اعتقادهم بأن إدارة الأزمات هي فقط مواجهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها، و إضافة لذلك نجد أن هناك ضعف في العملية الاتصالية ونظم المعلومات الخاصة بالأزمة بالمؤسسات المبحوثة أذ بلغ متوسطها 2.91 ويرجع ذلك الى كون الأخير لا تتوفر فيها إدارة خاصة تعنى بالأزمات وسبل معالجتها لذلك لا توظف المعلومات التي يتم الحصول عليها لأغراض التنبؤ المستقبلي و اقتصارها على حل المشاكل الحالية التي تحصل بسبب الأعمال اليومية وإهمال الاستفادة منها مستقبلا؛

وقد تبين من خلال إجابات عينة الدراسة أن :

- هناك ضعف في عمية التخطيط الاداري في المستشفيات محل الدراسة وهذا بسبب ان الخطط التي تضعها ادارة المستشفى أو الطاقم الخاص بالتخطيط لا تساعد على ادارة الأزمات بشكل صحيح؛
- هناك تباطئ من قبل المسؤولين في اتخاذ القرار المتعلق بحل الأزمة وهذا سيؤدي حتما الى توسيعها وزيادة شدتها؛

- عدم وجود ادارة مخصصة للاتصالات وهذا بسبب عدم وجود ادارة للأزمات أصلا

✓ أما في ما يخص الفرضية الثالثة الدالة على أن هناك بعض المعوقات التي تحول وعمل ادارة الأزمات ومن خلال إجابات عينة الدراسة فقد تم قبول الفرضية وهذا بسبب أن القيم الاحتمالية الخاصة بالفرضية كانت أقل من المعنوية 0.05 بالإضافة إلى أن المتوسط العام للمحور بلغ 3.43 وهو ما يدل على صحة الفرض وتأكد أن من بين أهم المعوقات حسب ترتيب إجابات عينة الدراسة هو قلة الوعي بأهمية عقد البرامج خاصة بالتدريب على ادارة الأزمات .

وقد تبين من خلال إجابات عينة الدراسة أن:

## خاتمة عامة

- انعدام تبني برامج تعنى بإدارة الأزمات حيث أنها تساهم في نشر الوعي وثقافة ادارة الأزمات في الأوساط الاستشفائية ؛
- عدم وجود فريق خاص بإدارة ازمات ليباشر مهامه الخاصة بإدارة الأزمة والسعي على حلها تفاديا للمزيد من الاضطراب غير المحمود في بيئة العمل؛
- ✓ في حين الفرضية الرابعة فقد أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات اراء العينة حول المحور الأول والمتعلق بالوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات تعزى (للفتة الوظيفية- سنوات الخدمة- مكان العمل) .
- ✓ وأخيرا الفرضية الخامسة أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات اراء العينة حول المتطلبات الخاصة بإدارة الأزمات تعزى لمكان العمل ،وتعزى هذه النتيجة إلى ان المستشفيات محل الدراسة تختلف من حيث الهيكلية والتصنيف فنجدها بين المختصة والعامة مما يعني اختلاف وجهات الآراء حول مدى المتطلبات اللازمة بإدارة كل أزمة.

### ثالثا: التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها فقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ✓ توفير وتدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات للعاملين لزيادة وعيهم بإدارة الأزمات.
- ✓ ضرورة العمل على المراجعة المستمرة لخطط إدارة الأزمات بالإضافة الى تحديد الهدف من وضع هذه الخطط.
- ✓ ينبغي الاهتمام بتحقيق نوع من التعاون المشترك بين جميع الأطراف المتعلقة لازمة وهذا للمساهمة في فهم الأزمة والتدخل لحلها وتفاديا لتضييع المزيد من الوقت الذي يمكن أن يؤدي إلى تفاقمها .
- ✓ انشاء ادارة مخصصة للاتصالات تابعة لوحدة ادارة الأزمة بالمستشفى.
- ✓ ضرورة أنشاء وحدة مستقلة لإدارة الأزمات في الادارة العليا وتتبع في نفس الوقت الادارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المختلفة مع توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات لهذه الوحدة.

## خاتمة عامة

✓ تطوير برامج خاصة بتقييم آثار الأزمة بعد انتهائها وكذا الاستفادة من تجارب وخطط التعامل مع الأزمات في الأجهزة الادارية الاخرى وذلك لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد الاحتمالات المستقبلية لقابلية التعرض لأزمات مماثلة.

### رابعاً: آفاق الدراسة:

من خلال هذه الدراسة واستكمالا للبحوث والدراسات في موضوع إدارة الأزمات واثرائه نقترح العناوين التالية:

- دور التخطيط الاستراتيجي في الوقاية من الأزمات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- الادارة الاستراتيجية ودورها في التقليل من الأزمات في المؤسسات.
- الممارسات القيادية ودورها في ادارة الأزمات.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### 1- المراجع باللغة العربية :

#### أولا : الكتب

- 1) السيد عليوة ، ادارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، ط 1 ، مصر، 2003.
- 2) باسم الحميري، مهارات ادارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 3) بشير العلاق، العلاقات العامة في لأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 4) بطرس سليم جلدة، الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات في ظل عالم متغير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 5) ثامر ياسر البكري، ادارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، بدون سنة نشر
- 6) ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ترجمة علاء الدين ناظورية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7) علاء الدين عبد الغني محمود، ادارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 8) ماجد سلام الهدمي - جاسم محمد، مبادئ ادارة الأزمات الإستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
- 9) محسن احمد الخضيرى، ادارة الأزمات علم امتلاك القوة في أشد لحضات الضعف، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2003.
- 10) محمد جاد الله ، ادارة الأزمات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010 .
- 11) محمد حافظ حطاب ادارة أزمات الصحة العامة(بين المفهوم والتطبيق الصيني) ، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان\_ الاردن 2013.
- 12) محمد سرور الحريري، إدارة الأزمات الاقتصادية وطرق حل المشكلات الإدارية ، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 13) محمد عاصم الأعرجي، ادارة الأزمات واتخاذ القرارات، دار اليازوري ، ط1، الاردن، 2013.

- 14) محمد هيكل، مهارات إدارات الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2006.
- 15) محمود أحمد عبد الفتاح ، إدارة الصراعات والنزاعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2012 .
- 16) معن محمود عياصرة - مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، ط 1، عمان، 2008.
- 17) راغب أحمد راغب ،الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011.

#### ثانيا : الرسائل و البحوث العلمية

- 1) ربحي عبد القادر الجديلي، واقع استخدام أساليب ادارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2006 .
- 2) سامي عبد الله سالم أبو عزيز ،معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار ،دراسة حالة قطاع غزة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية، غزة، 2010.
- 3) عبد المنعم أحمد محمد، إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وامكانية الافادة منها في مصر ،رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص ادارة تعليمية ،كلية التربية ،جامعة الزقازيق، مصر، 2008.
- 4) علي بن هلهور الرويلي، ادارة الأزمة استراتيجية المواجهة، الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي وزارة الخارجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية التدريب، ح1، الرياض، 4-30، 04-5-2011.
- 5) فهد علي الناجي، أثر إستراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة على الأداء ،دراسة ميدانية على الشركات الصناعية والدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير ،كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012.

6) وسام صبحي مصباح إسلیم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية -دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية ،غزة، 2007.

### ثالثا : المجلات و الدوريات العلمية

- 1) ابراهيم توفيق، علم ادارة الكوارث والأزمات، مقالات تقنية، مجلة عالم الجودة، العدد الثاني ، 2011.
- 2) أحمد سعيد درباس، مدى تمكين مديري المدارس من مهارة ادارة الأزمات في مدينة جدة- دراسة مسحية- مجلة العلوم والثقافة ، تصدر من جامعة الملك عبد العزيز، كلية التربية، مجلد 12، العدد 2 ، جدة، 2012.
- 3) ايثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الإقتصادية والادارية، كلية الادارة و الإقتصاد، المجلد السابع عشر، العدد الرابع و الستون، جامعة بغداد، 2011.
- 4) حامد الحدراوي ، منتظر جاسم، العلاقة بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات ادائه وأثرهما في الادارة الفاعلة للأزمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، العدد 29، 2012.
- 5) حلمي شحادة يوسف، نحو منهجية علمية لإدارة الأزمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والإدارة، مجلد 12، العدد الأول ، كلية العلوم الادارية، المملكة العربية السعودية ، 1998.
- 6) خليل عرنوس سليمان ، الأزمة الدولية والنظام الدولي دراسة علاقة التأثير المتبادل بين ادارة الأزمات الاستراتيجية الدولية وهيكل النظام الدولي ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ،معهد الدوحة ،2011.
- 7) صبحي رشيد اليازجي ، ادارة الأزمات من وحي القران الكريم دراسة موضوعية، مجلة الجامعة الاسلامية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني ، كلية أصول الدين ، الجامعة الإسلامية ،غزة، 2011.
- 8) فؤاد يوسف عبد الرحمن وآخرون ،ادارة الازمات و إلكترونية اتحاد القرار ،مجلة بابل ،العلوم العلوم الإنسانية ، المجلد 19، العدد 1 ، جامعة المستنصرية، العراق، 2011.
- 9) نضال حوامدة ، ادارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة(المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)، مجلة جامعة دمشق ، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، الأردن، 2003.

#### رابعاً: الملتقيات العلمية

نجم العزاوي، أثر التخطيط الاستراتيجي على ادرة الازمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال –التحديات-الفرص –الآفاق، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، عمان، 3-5 /11/ 2009.

#### خامساً- المواقع الالكترونية:

1) أجد قاسم، قواعد في ادارة الأزمات ،، موقع افاق علمية وتربوية <http://al3loom.com/?cat=6>

2) فاطمة محمد البغدادي، مهمة استراتيجية: ادارة الأزمات في المدارس، مجلة المعرفة الألكترونية،

[http://almarefh.net/show\\_content\\_sub.php?CUV=391&Model=M&SubModel=138&ID=1360&ShowAll=On](http://almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=391&Model=M&SubModel=138&ID=1360&ShowAll=On)

3) علي أحمد فارس ، ادارة الأزمات :الأسباب والحلول،موقع مركز المستقبل للدراسات والبحوث

الالكتروني ، <http://mcsr.net/activities/031.html>

**First: books**

- 1) -Third edition. Crisis Communications. LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS. Third Edition. London. 2007.
- 2) -Timothy Coombs. **Crisis Management and Communications.** Institute for Public Relations Wieck.2007.  
<http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications>

**II: theses**

- 1) - Amy Stephenson, BENCHMARKING THE RESILIENCE OF ORGANISATIONS A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Civil and Natural Resources Engineering Department, at the University of Canterbury, 2010.
- 2) -Michel Corriveau, A CROSS-JURISDICTIONAL AND MULTI-AGENCY INFORMATION MODEL FOR EMERGENCY MANAGEMENT, Thesis submitted to the Faculty of Graduate Studies of The University of Manitoba in partial fulfillment of the requirements of the degree of Master of Public Administration FACULTY OF GRADUATE STUDIES THE UNIVERSITY OF MANITOBA, Canada, 2000.

**III: sites**

- 1) Timothy Coombs. **Crisis Management and Communications.** Institute for Public Relations Wieck.2007. <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications>

الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة	الأستاذ
غرداية	أستاذة محاضر ب	الشرع مريم
غرداية	أستاذة مساعد أ	بهاز لويزة
غرداية	أستاذ مساعد أ	عبادة عبد الرؤوف
غرداية	أستاذ مساعد أ	مراد عبد القادر

الملحق رقم (20) أداة الدراسة

## كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

جامعة غرداية



الأخ الكريم، الأختة الكريمة

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الطالبة بإعداد مذكرة ماستر في تخصص ادارة اعمال استراتيجية بعنوان:

**واقع ادارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام - دراسة ميدانية لبعض المستشفيات -** لذا يرجى التكرم بالإجابة على الفقرات التالية بتمعن بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك وذلك لمساعدتنا على إنجاز الدراسة.

علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولخدمة أغراض البحث العلمي فقط، وستوضع نتائج الدراسة تحت تصرفكم في أي وقت ، وليس مطلوب منكم ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرين لكم سلفا جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

اسم الطالبة: بن خليفة عامرة

**المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية**

**الجنس:**

ذكر [ ] أنثى [ ]

**العمر:**

أقل من 30 سنة [ ] من 31 الى 40 سنة [ ] من 41 الى 50 سنة [ ] من 51 سنة فأكثر [ ]

**الفئة الوظيفية:**

أطباء [ ] مهن تمريض [ ] مهن طبية [ ] ادارة [ ]

**سنوات الخدمة:**

أقل من 5 سنوات [ ] من 6-10 سنوات [ ] من 11-15 سنة [ ] من 16 سنة فأكثر [ ]

اسم المستشفى الذي تنتمي إليه (مكان العمل):

مستشفى 18 فيفري بمتليلي [ ]

قضي بكير [ ]

ترشين براهيم [ ]

## المحور الثاني: الوعي بمفهوم وأهمية إدارة الأزمات

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لدي القدرة على مواجهة الازمات التي تحدث في مكان عملي					
2	في حالة وجود معلومات عن أحداث قد تتطور لأزمة فإنه يتم رفضها وتجاهلها من قبل المسؤولين					
3	لدي الشجاعة على عرض المشاكل التي تواجه عملي سواء تعلق بالأجهزة أو الادوية أو الادوات الطبية أو العنصر البشري					
4	يعقد المستشفى دورات متخصصة وبرامج للعاملين لتوضيح مفاهيم ادارة الازمات لهم وازالة الغموض حولها					
5	يتوفر المستشفى على فرق عمل لمواجهة الازمة حال حدوثها وذلك في كل مجال					
6	تفسر ادارة المستشفى للموظفين الهدف من وجود فريق للأزمات بالمستشفى					
7	يتم توزيع أدوار و مهام جميع العاملين في المستشفى أثناء الأزمات بدقة					
8	تنشر الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات الموظفين بطريقة مبسطة عن طريق النشرات والكتيبات و المحاضرات					
9	توفر الإدارة نظم ولوائح السلامة والوقاية من الأخطار من أجل توفير عنصر الأمان في المستشفى					

المحور الثالث: متطلبات ادارة الأزمات

أ- عملية التخطيط لإدارة الأزمات					
				1	توجد لدى المستشفى خطط معدة مسبقا لمواجهة أي أزمة
				2	الخطط المعدة من قبل المستشفى تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال
				3	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها
				4	يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة
				5	تهتم المستشفى بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة ودالك لتجنبها أو الاستعداد لها
ب- عملية اتخاذ القرارات في الأزمات					
				1	يستخدم أسلوب التفكير العلمي عند اتخاذ القرارات في مواقف الأزمة
				2	القرارات التي تتخذها الادارة و المتعلقة بالأزمة تتزامن مع حدوث الأزمة
				3	تحرص الادارة على أن يكون القرار المتخذ في موقف الأزمة يلقى قبول كافة الموظفين من خلال مشاركتهم
				4	تحرص الادارة على أن القرار المتخذ لحل الأزمة يكون واضحا وبسيطا لكافة الموظفين ليتمكن من تنفيذه
				5	يوجد اتجاه نحو التفويض في اتخاذ القرار اثناء الأزمة
ج- عملية الاتصال ونظام المعلومات في الأزمات					
				1	توجد ادارة للاتصالات مخصصة للتعامل مع الأزمات
				2	توجد قناة للاتصال بين ادارة المستشفى ووسائل الاعلام من أجل توصيل معلومات صحيحة للجمهور لمنع الشائعات

					تستخدم الادارة الحاسوب كوسيلة في حفظ واسترجاع وتحليل وتصنيف المعلومات المتعلقة في موقف الأزمة	3
					تحرص الادارة على تكون المعلومات الخاصة بالأزمة واضحة للعاملين لفهم الأزمة بشكل صحيح	4
					يوجد اهتمام بتوصيل المعلومات اللازمة للمسؤولين عن ادارة الازمة في المستشفى لإعداد خطط لإدارة الأزمة	5
					<b>د- الامكانيات لمادية والبشرية المتوفرة</b>	
					يتوفر في المستشفى كوادر بشرية مؤهلة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها	1
					هناك قدرة وسرعة عالية لاستغلال الموارد المادية والبشرية الضرورية أثناء الأزمة	2
					تحرص إدارة المستشفى على توفير كافة الأدوات والموارد المطلوبة والتي تساهم في فعالية التعامل مع الأزمة لجميع مباني المستشفى	3
					يملك العاملون في إدارة المستشفى الخبرة و الكفاءة التي تمكنهم من التصرف و اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات	4

#### القسم الرابع: معوقات عمل إدارة الأزمات

					عدم وجود ثقافة التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	1
					الاعتماد على الأسلوب العشوائي والتقليدي بدل الأسلوب العلمي في ادارة الأزمة عند حدوثها	2
					انعدام وجود فريق خاص لإدارة الأزمات في المستشفى	3
					ضعف تفويض السلطات أثناء حدوث الأزمات	4
					غياب التنسيق بين المعنيين بإدارة الأزمة أثناء حدوثها	5

					6	عدم استغلال الأزمة من ناحية إيجابية وتوظيفها لصالح المستشفى
					7	عدم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الازمات
					8	عدم توفر القدر الكافي من الأدوات والإمكانيات اللازمة للتعامل مع الأزمات
					9	قلة الوعي بأهمية عقد البرامج خاصة بالتدريب على ادارة الأزمات
					10	هناك عدم اهتمام بمتابعة تطورات الأزمة من خلال التغذية الراجعة(تقييم اثار الأزمة)

الملحق رقم(04): مخرجات spss

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	32	43,2	43,2	43,2
أنثى	42	56,8	56,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	23	31,1	31,1	31,1
من 31 إلى 40 سنة	31	41,9	41,9	73,0
من 41 إلى 50 سنة	15	20,3	20,3	93,2
من 51 سنة فأكثر	5	6,8	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أطباء	17	23,0	23,0	23,0
مهن تمريض	18	24,3	24,3	47,3
شبه طبي	15	20,3	20,3	67,6
إدارة	24	32,4	32,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

الخدمة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	30	40,5	40,5	40,5
من 6 إلى 10 سنوات	14	18,9	18,9	59,5
من 11 إلى 15 سنة	16	21,6	21,6	81,1
من 16 سنة فأكثر	14	18,9	18,9	100,0
Total	74	100,0	100,0	

المستشفى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ترسي براهم	29	39,2	39,2	39,2
كُنسي بكير	26	35,1	35,1	74,3
مستشفى 18 فيفري بمثلبي	19	25,7	25,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		E
N		74
Paramètres normaux <sup>a.b</sup>	Moyenne	3,1791
	Ecart-type	,56480
Différences les plus extrêmes	Absolue	,121
	Positive	,058
	Négative	-,121
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,042
Signification asymptotique (bilatérale)		,228

	N	Valide	Manquante	Moyenne	Ecart-type	الوعي بمفهوم وأهمية ادارة الارزما	القدرة على مواجهة الارزما التي تحدث في مكان عملي	في حالة وجود معلومات عن أحداث قد تتطور لأزمة فإنه يتم رهنها وتناقلها من قبل المسؤولين	التي الشجاعة على عرض المشاكل التي تواجه عملي سواء تعلق بالأجهزة أو الأدوات القديمة أو العنصر البشري	بعد المستشفى دورات متخصصة وبرامج للمعلمين لتوضيح مفاهيم ادارة الارزما لهم وإزالة العنوض حولها	Double-cliquez pour activer		تتم الإدارة ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميع فئات الموظفين بطريقة مسئلة عن طريق الشرات والكتيبات و المسامرات	توفر الإدارة نظم ولوائح السلامة والوقاية من الأخطار من أجل توفير عنصر الأمان في المستشفى
											بنوع المستشفى على فرق عمل لمواجهة الأزمة حال حدوثها وذلك في كل مجال	تصر ادارة المستشفى للموظفين الهدف من وجود فريق للأزمات بالمستشفى		
	74	74	0	3,5541	,73823	74	74	73	74	74	74	74	74	74
			0	3,8378	,84443	0	0	1	0	0	0	0	0	0
				2,7945	1,07959									
				3,9865	,97212									
				2,4459	1,29426									
				2,6486	1,28673									
				2,6081	1,26943									
				3,0000	1,34470									
				2,4189	1,28219									
				3,2703	1,21967									

	عملية التخطيط لإدارة الأزمات	توجد لدى المستشفى خطط معدة مسبقا لمواجهة أي أزمة	التخطيط المعدة من قبل المستشفى تساعد على إدارة الأزمات بشكل فعال	الخطط المعدة واضحة مما يسهل فهمها وتطبيقها	يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة	تتجه المستشفى بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث أزمة وذلك لتحديد أو الاستعداد لها
	74	74	74	74	74	74
	0	0	0	0	0	0
	3,0608	3,0270	2,9324	2,7568	2,9865	3,0946
	,90642	1,03332	1,15071	1,09558	1,16447	1,13679

	عملية اتخاذ القرارات	وجود آلية استجابة علمية عند اتخاذ القرارات في مواجهة الأزمة	القرارات التي لا تتخذها المستعجلة والمتعلقة بالأزمة تتخذ من مع حدود الأزمة	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الأمثل في مرفق الأزمة يلقى ضوء كافة الموظفين من خلال مشاركتهم	تحرص الإدارة على أن القرار المتخذ لاء الأزمة يكون واضحا وبسيطا لكافة الموظفين ليتمكن من تنفيذه	يوجد أثناء نحو التفويض في اتخاذ القرار أثناء الأزمة
	74	74	74	74	74	74
	0	0	0	0	0	0
	3,0311	3,0270	2,8649	2,8784	3,2432	3,1351
	,97231	1,21602	1,21997	1,22701	1,09558	1,13198

مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء
وجود اعتماد بوزارة الموارد : الأمانة للموظفين عن إدارة الأمانة في المستشفى لإعداد خطط لإدارة الأمانة	وجود إدارة للإستراتيجيات مخصصة لشعراء مع الأزمات	توجد قناة للتصا ل بين إدارة المستشفى ووكلاء الإعلام من أجل توصيل معلومات سريعة للجمهور مع التأزمات	تستخدم الإدارة الإنسانية كإجراء حفظ واسترجاع وتنقل وتستخدم المعلومات المختلفة في مؤلف الأمانة	تحرص الإدارة على تحسين المعلومات الخاصة بالأمانة وأجهزة تعاملهم الأمانة بشكل صحيح	74 0 3,1216 1,22701
74 0 3,0946 1,22942	74 0 2,7027 1,27923	74 0 2,8514 1,37175	74 0 3,3373 1,25569	74 0 3,0946 1,22942	74 0 3,1216 1,22701

مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء
ممتلك العاملون في إدارة المستشفى الخبرة والكفاءة التي تمكنهم من التصرف واتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات	بنوفر في المستشفى كوادر بشرية مؤهلة لإدارة الأزمات أثناء حدوثها	هناك قدرة وسرعة عالية لاستغلال الموارد المادية والبشرية الضرورية أثناء الأمانة	تحرص إدارة المستشفى على توفير كافة الأدوات والموارد المطلوبة والتي تساهم في فعالية التعامل مع الأمانة لجميع مبادئ المستشفى	74 0 3,2027 1,20478	74 0 3,0000 1,26057
74 0 3,0270 ,97886	74 0 3,0541 1,32305	74 0 3,0000 1,21633	74 0 3,2027 1,20478	74 0 3,0000 1,26057	74 0 3,0270 ,97886

مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	مؤشرات الأداء	
مؤشرات أو تحديات إدارة الأزمات	عدم وجود ثقافة التعامل مع الأزمات أثناء حدوثها	الاعتماد على الأسلوب المتواضع والقضي بدل الأسلوب العلمي في إدارة الأمانة عند حدوثها	انعدام وجود فريق خاص لإدارة الأزمات في المستشفى	ضعف توظيف السلطات أثناء حدوث الأزمات	غياب التنسيق بين المستشفيات لإدارة الأمانة أثناء حدوثها	عدم استغلال الأمانة من ناحية إيجابية وتوظيفها لصالح المستشفى	عدم تخصيص المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات	عدم توفر الفر الكافي من الأدوات والإمكانات للأمانة للتعامل مع الأزمات	قلة الوعي بأهمية عقد البرامج خاصة بالقريب على إدارة الأزمات	هناك عدم اهتمام بمعالجة تطورات الأمانة من خلال التقنية الراجحة (تقييم أثار الأمانة)	74 0 3,4392 1,06614
74 0 3,4392 1,06614	74 0 3,5000 1,37741	74 0 3,0676 1,32759	74 0 3,3514 1,23235	74 0 3,1351 1,16248	74 0 3,3378 1,23063	74 0 3,3649 1,24498	74 0 3,3108 1,14588	74 0 3,2568 1,29341	74 0 3,6486 1,12788	74 0 3,3784 1,11899	

## الفهرس

I	الإهداء.....
II	كلمة شكر و عرفان.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....

### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة

02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
03	المطلب الأول: مفهوم الأزمة و إدارة الأزمة وأهميتها.....
03	الفرع الأول: مفهوم الأزمة.....
06	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الأزمة.....
08	الفرع الثالث: أهمية إدارة الأزمات.....
09	المطلب الثاني: مقومات إدارة الأزمات.....
09	الفرع الأول: مراحل إدارة الأزمات.....
13	الفرع الثاني: أهداف إدارة الأزمات.....
14	الفرع الثالث: متطلبات إدارة الأزمات.....
18	المطلب الرابع: فريق إدارة الأزمات.....

18	..... الفرع الأول: المقصود بفريق إدارة الأزمات
18	..... الفرع الثاني: أهمية وجود فريق ادارة الأزمات
19	..... الفرع الثالث: بناء فريق إدارة الأزمات
21	المطلب الرابع:أساليب وقاية وعلاج الأزمات و أهم معوقات إدارتها
21	..... الفرع الأول: . أساليب وقاية وعلاج الأزمات
23	..... الفرع الثاني: معوقات فاعلية إدارة ادارة الأزمات
26	..... المبحث الثاني : الدراسات السابقة
26	..... المطلب الأول: الدراسات العربية
28	..... المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30	..... المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
32	..... خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لبعض مستشفيات ولاية غرداية
34	..... تمهيد
35	..... المبحث الأول: : بطاقة فنية عن المستشفيات محل الدراسة بولاية غرداية
35	..... المطلب الأول: تقديم عن مستشفى الدكتور ترشين ابراهيم بغرداية
36	..... المطلب الثاني: تقديم عن مستشفى 18 فيفري بمتليلي
38	..... المطلب الثالث: تقديم عن مستشفى الدكتور قضي بكير بغرداية
41	..... المبحث الثاني : الطريقة والإجراءات
41	..... المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
45	..... المطلب الثاني: دراسة وتحليل محاور الإستبيان
63	..... المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
72	..... خلاصة الفصل
73	..... الخاتمة

78	.....المراجع
84	.....الملاحق
	.....الفهرس