

## أثر إدارة الأزمات في استراتيجيات التعامل "دراسة تطبيقية على مستشفيات القطاع العام"

د. سالم عبدالنبي الواعر - جامعة صبراتة / كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

### مقدمة :

لقد رافقت الأزمات والكوارث الإنسان منذ أن وجد على هذه الأرض وتعامل معها وفق إمكاناته المتاحة للحد من آثارها، أو مارس دور المتفرج إن تجاوزت الكارثة قدراته وإمكاناته المحدودة، وكما هو معلوم بأنه لا يوجد دولة في العالم محصنة تماماً من الأزمات والكوارث، حتى وإن نجت من هذه المخاطر والأهوال لسنوات عديدة، فإنها تظل فوق بركان من الأزمات لا يعلم متى تثور، كما ازدادت الأزمات التي تتعرض لها المجتمعات نوعاً وحجماً وشكلاً.

فعندما تضرب الأزمة والكوارث مجتمعاً من المجتمعات تترك خلفها خسائر فادحة في الأرواح من قتلى وجرحى و أمراض وعاهات، وتحدث أضرار مادية تؤثر على أشكال الحياة كافة في المجتمع المصاب بالكارثة، وقد تؤدي إلى تغيير جذري في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بما يهدد كياناً أو يعرضها لأزمات تخرج عن نطاق تحملها وحدود إمكانياتها.

ورغم قدم هذه الأزمات عبر الحضارات المتعاقبة، إلا أن الاهتمام بعلم إدارة الأزمات والكوارث لم يبرز إلا حديثاً نتيجة تعدد الأزمات المدمرة من ناحية، وارتفاع الأصوات التي ما انفكت تنادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث الكبيرة والمفاجئة وذلك لمنعها أو الحد من آثارها، حتى أطلق على هذا العصر " عصر الأزمات " وأصبح مصطلح الأزمة متداولاً كثيراً في حياتنا اليومية والمتمثلة في الأزمة السياسية، الأزمة الصحية، أزمة البطالة وغيرها من الأزمات.

وعلمياً لا يقتصر التعامل مع أي أزمة أو كارثة حينما تحدث، ولكن يكون من خلال التصور المسبق لها والاستعداد المبكر لحدوثها، فإذا قام التنظيم بالاستعداد الجيد والمناسب لمواجهة الأزمة أو الكارثة، استطاع التقليل من آثارها أو منع حدوثها من الأساس، فكلما كان التشخيص سليماً وفي بداية مراحل الأزمة وقبل وقوعها كان العلاج بسيطاً وسهلاً، أما العلاج عند وقوع الأزمة عادةً ما يكون مكلفاً وصعباً خاصة في المنظمات الحيوية والحساسة مثل المستشفيات ومراكز الرعاية الصحية.

## مشكلة الدراسة :

تعتبر المستشفيات من أكثر المنظمات قابلية للتعرض للأزمات التي تُعرض بقاءها واستمرارها لتقديم خدماتها للمرضى في الوقت والمكان والتكلفة والجودة المتوقعة من وجهة نظر العملاء "المرضى" وذلك باعتبارها من أهم المنظمات الخدمية التي لا يمكن الا ستغناء عنها ولو بشكل مؤقت لأنها تمس أعلى ما يملكه الإنسان ألا وهي صحته ومن ثم حياته. حيث بلغت المرتبة الرابعة للمنظمات المستهدفة للأزمات أكثر من غيرها بعد صناعة الأوراق المالية، المؤسسات المصرفية، وصناعة الخطوط الجوية.

حيث تمثلت مشكلة هذه الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام الحكومي، وطرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات ومدى جاهزيتها واستعدادها للمواجهة ابتداءً من أعلى الهرم الإداري وهي وزارة الصحة الليبية، من منطلق السؤال عن الواقع الفعلي لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات ومدى وجود تنظيم فعال أو إستراتيجيات متّبعة في التعامل معها، ومدى توفر العناصر الأساسية لإدارتها والتغلب على معوقاتنا وذلك من وجهة نظر العاملين.

ومن خلال ما سبق تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما مدى توفر المهارات القيادية في التعامل والاستراتيجيات المتبعة؟
- ما مدى توفر المعدات والتقنيات الحديثة في حل الأزمات و تعاملها مع الاستراتيجيات المتبعة؟

## فرضيات الدراسة :

من خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على إستراتيجيات التعامل.

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد انخفاض في مستوى إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد انخفاض في مستوى إستراتيجيات التعامل بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس.

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع ذاته، إذ إن دراسة قطاع الصحة من المواضيع الحساسة والمهمة، وعليه فإن أهمية هذا القطاع تدعو إلى إجراء مثل هذا النوع من الأبحاث لضمان استمراريته وتطويره حيث تكمن أهميته في:

1. تسهم هذه الدراسة في إلقاء الضوء على أحد أهم المواضيع الإدارية الحديثة والمهمة في المجال الإداري.
2. التركيز على إحداث التغييرات المطلوبة بناء على أسس علمية من أجل رفع درجة الالتزام بجاهزية القطاع الصحي لإدارة الأزمات وإدارتها بالطرق والأساليب العلمية الحديثة.
3. تعزيز جوانب القوة ومعالجة جوانب القصور والخلل التي قد تبينها نتائج هذه الدراسة.
4. إثراء المكتبة العلمية بعنوان جديد وطرحاً يفيد الباحث والقارئ في التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الأزمات في قطاع الصحة الحكومي.

#### أهداف الدراسة :

1. التعرف على واقع إدارة الأزمات الحقيقي في مستشفيات القطاع العام من وجهة نظر العاملين
2. التعرف على مدى توفر فرق عمل وقيادات مدربة ذات كفاءة ومهارات عالية لمواجهة الأزمات والتغلب على معوقاتهما والتقليل من آثارها.
3. التعرف على مدى توفر المعدات والتقنيات المستخدمة في حال التعرض للأزمات.
4. الحصول على استخلاص أهم النتائج وتقديم التوصيات.

#### حدود الدراسة :

1. الحدود الموضوعية: أثر إدارة الأزمات في استراتيجيات التعامل
2. الحدود المكانية: اقتصر الحدود المكانية على مستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس.
3. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال العام 2021م.

#### منهجية الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن، حيث إن هذا المنهج أكثر ملاءمة لطبيعة متغيرات الدراسة، إذ يهدف المنهج إلى جمع الحقائق والبيانات حول متغيرات الدراسة مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً وتحليلها واستخلاص دلالتها.

#### أداة الدراسة :

يمكن حصر الأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والمتمثلة في:

1. مصادر أولية: استخدام المراجع العلمية القديمة والحديثة التي تُعنى بنفس الموضوع وتتمثل في (الكتب العلمية - الدوريات والمجلات العلمية المعتمدة (المُحكّمة) - بحوث ودراسات سابقة).

2. مصادر ثانوية: صحيفة الاستبيان كمصدر للبيانات الأولية عن مجتمع الدراسة ومن ثم تحليلها واستنتاج المعلومات الدقيقة المستخلصة من هذه الأداة.

### مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا و كل مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والوحدات الإدارية والطبية بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم مدينة طرابلس والبالغ عددهم (43) مسؤولاً. ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد تم دراسة المجتمع بشكل كامل بدل أخذ عينة عشوائية.

### الدراسات السابقة :

1- دراسة (محمد عبدالوهاب شاهين:2009) بعنوان "الأثار السيكولوجية الناتجة عن إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأثار النفسية عن الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، ومحاولة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الخبرة في إدارة الأزمات والكوارث والطوارئ الصحية، وبين الأثار النفسية الناتجة عن التعامل مع الأزمات، وقد كانت عينة الدراسة (168) فرداً من أطباء الجراحة بأنواعها والعظام والتخدير والعناية المركزة والتمريض وأخصائيي المعامل والخدمات المعاونة من مستشفيات وزارة الصحة بالدقهلية بجمهورية مصر العربية. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مهمة من أهمها وجود علاقة سلبية بين الخبرة وبين القلق، وأيضاً أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الخبرة وبين القدرة على مواجهة الأزمة والتعامل معها.

2- دراسة (الشمراي:2004) بعنوان "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تعامل العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية مع الأزمات المختلفة، لتوفير سرعة إجابة في مواجهة الأزمات بموضوعية، كما هدفت الدراسة إلى أهم المعوقات التي تواجه العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، والمتمثلة في معوقات إنسانية، معوقات تكنولوجية، معوقات تنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها: كانت استجابة العاملين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات من خلال الاستفادة من المراحل الخمس مرتبة حسب الأهمية:

التعلم، الاستعداد والوقاية، استعادة النشاط، واحتواء الأضرار، وكانت بدرجة متوسطة بالنسبة لاكتشاف إشارات إنذار. والتحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين كانت الاستجابة بدرجة متوسطة، في حين تبين أن المعوقات التنظيمية كانت بدرجة استجابة منخفضة. وهناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين استجابة أفراد العينة في التعامل مع الأزمات تعزى إلى العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وعدد الدورات للعاملين الإداريين، في حين لم تظهر اختلافات تعزى إلى الجنس.

3- دراسة (عليوة ورضوان:2013) بعنوان "مهارات الاتصال في إدارة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات". هدفت الدراسة إلى تبيان حقيقة الارتباط بين توفر نظم الاتصال الفعالة ومهاراته وتداعيات الأزمة ومدى القدرة على مواجهتها من خلال نماذج علمية حقيقية، كما هدفت أيضاً إلى تحديد السمة العامة لنمط الإدارة في المؤسسات الصحية على ضوء ما تواجهه من تغيرات ومؤثرات لحظية ذات آثار سريعة ومخاطر متنوعة، وقد أعتمد الباحث على الدراسة المكتبية وتحليل المعلومات المتوفرة عن بعض التطبيقات العملية لأزمات حقيقية في بعض الاحتمالات المستقبلية. كما أشارت الدراسة إلى أهمية بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن المعلومات بالسرعة الواجبة وإلى ضرورة توفر مهارات الاتصال والقدرة على تحليل البيانات وتصنيفها لاستيعاب الملابسات وتقدير الاحتمالات المستقبلية. كما أشارت إلى أن الأزمات التي تواجه المستشفى لا تخصص وفقاً لتقسيماتها الإدارية، بحيث يصبح هناك أزمة تخص قسماً دون آخر، وإنما الأزمة تمس إدارة المستشفى كلها، وتؤثر في سمعتها والصورة الذهنية لها. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن المستشفيات بطبيعتها نشاطها أكثر عرضة من المنظمات لمواجهة الأزمات باستمرار، وأن على إدارتها أن تتخذ المنهج العلمي لمواجهة المشكلات التي تنشأ والتحسب لوقوع أزمات متنوعة، وعليها إعداد العدة لمواجهتها إن لم تستطع منع حدوثها، ومن ثم فإن إدارة المستشفيات في حقيقتها إدارة أزمات.

### نشأة ومفهوم إدارة الأزمات وتطورها :

تعتبر إدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة، وتحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، وقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في أحضان الإدارة العامة وذلك للإشارة إلى دور الدولة واهتمامات الحكومات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث العامة المفاجئة،

ولكن سرعان ما نما هذا المفهوم في مجالات العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة والحادثة. حيث اتسع مفهوم إدارة الأزمات وعاد مرة أخرى ليزدهر في أحضان علم الإدارة كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ.

### وهنا يجب الإشارة إلى الفرق بين الأزمة وإدارة الأزمة. الأزمة :

في حد ذاتها بأنها "موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولية، مؤسسية، مشروع، أسرة" تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ويفقد معها متخذ القرار قدراته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية. (يوسف أبو فارة 2009: ص18).

### تعريف إدارة الأزمة :

تعرف إدارة الأزمة بأنها عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات، وذلك من خلال مجموعة من الإداريين المنتقين مسبقاً الذين يستخدمون مهاراتهم إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى مشيراً بذلك إلى فريق إدارة الأزمات.

### خصائص الأزمة :

1. المفاجأة العنيفة: عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها. (بل تأتيهم بغتة فتبهتهم فلا يستطيعون ردها) سورة الأنبياء آية (40)

2. التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

3. نقص المعلومات: إن عدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.

4. سيادة حالة من الخوف: قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.

5. ضيق الوقت: فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للرد عليه والاستجابة له، وإن الرد عليه يجب أن يكون سريعاً للغاية، لما يمثله من تهديد للمصالح القومية. (مهنا، 2008، ص247).

## مراحل الأزمة :

أ. مرحلة الميلاد: تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق يندر بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم.

ب. مرحلة النمو والانتعاش: وهي نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى (الميلاد) في الوقت المناسب حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش.

ج. مرحلة النضج: بذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها و عنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة وقد تطيح بمتخذ القرار وبالمنظمة.

هـ. مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً مهماً من قوتها، إلا أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأموج البحر، موجة تندفع وراء موجة.

و. مرحلة الاختفاء: وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضروري الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات. (الدليمي، 2011، ص 234).

## أبعاد الأزمة :

- يجب على متخذ القرار عند تحليل الأزمة ومحاولة معرفة أبعادها التركيز على:
- مصدر الأزمة وأسبابها: هل هي مشكلات سابقة تطورت إلى حد الأزمة، أم هي تهديد خارجي، أم عوامل طبيعية، أم موقف طارئ داخلي.
  - ثقل الأزمة: ويقاس بمدى تهديدها للمصالح الحيوية أو القيم الأساسية للدولة.
  - تعقد الأزمة: ويقاس بمدى ما هو متاح من خيارات في مواجهتها.
  - كثافة الأزمة: ويقاس بمعدل الأحداث في فترة زمنية محددة، فكلما تلاحقت الأحداث في فترة زمنية وجيزة كلما كانت الأزمة أكثر كثافة.
  - المدى الزمني للأزمة: وهو الوقت الذي تستغرقه (قصيرة، متوسطة، ممتدة).
  - نطاق الأزمة: وهو الإطار المكاني الذي تشمله الأزمة ( أزمة داخلية بحتة، أزمة داخلية ممتدة للخارج، أزمة خارجية). (عز الدين، 1999، ص 28).

### أنواع الأزمات وتقسيماتها :

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف حسب شدتها ومدة سيطرتها الأمر الذي يجعل متخذ القرار في المحك الفعلي للمواجهة والعمل على التقليل من حدتها ومن أهم أنواعها ما يلي:

1. تصنيف الأزمات من حيث مرحلة التكوين: مرحلة الميلاد، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الانحسار، مرحلة الاختفاء.
  2. تصنيف الأزمة من حيث معدل تكرار حدوثها: أزمات ذات طابع دوري متكرر الحدوث، أزمات ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.
  3. تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة: أزمات سطحية التأثير، أزمات عميقة التأثير.
  4. تصنيف الأزمات من حيث شدتها: أزمات عنيفة، أزمات هادئة.
  5. تصنيف الأزمات من حيث الشمول والتأثير: أزمات عامة، أزمات خاصة.
  6. تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة: أزمات مادية، أزمات معنوية، أزمات تجمع بين النوعين السابقين.
  7. تصنيف الأزمات من حيث مدى الإحساس بها: أزمات صريحة علنية محسوبة وملموسة، أزمات ضمنية خفية مستترة غير محسوسة.
  8. تصنيف الأزمات من حيث سرعة الأزمة: أزمات زاحفة بطيئة الحركة والتصاعد، أزمات فجائية سريعة.
  9. تصنيف الأزمات من حيث المستوى: أزمات على المستوى القومي للدولة، أزمات على مستوى الوحدة الإنتاجية أو التنظيمية في المنظمة.
  10. تصنيف الأزمات من حيث المنطقة الجغرافية: أزمة عالمية مستوردة من الخارج، أزمة محلية يمكن تصديرها إلى الخارج، أزمة محلية المنشأ والتأثير. (الخصيري، 2003، ص53).
- أسباب نشوء الأزمات :**

إن أسباب نشوء الأزمة في أي منظمة يرجع إلى عدة عوامل تمثلها البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة وهي:

**أولاً - البيئة الخارجية للمنظمة :** والمتمثلة في المنافسين كقيام المنافسين بتوفير خدمات أفضل يؤدي إلى جذب المستفيدين إليهم، وكذلك الضغوط الحكومية والنقابية كتخصيص ميزانية من قبل الحكومة للمستشفى تكون غير كافية لتشغيل قسم أو اثنين، وأيضاً من ضمن أسباب نشوء الأزمة المبادئ والقيم السائدة، وأخيراً الكوارث الطبيعية مثل

الزلازل والبراكين والأعاصير والأوبئة (الفيروسات) وهي لا دخل للإنسان بها بل هي من فعل الطبيعة.

**ثانياً: البيئة الداخلية للمنظمة** والمتمثلة في خصائص الأفراد والمديرين حيث تمثل هذه الخاصية إن الأفراد لها دور كبير في نشوء الأزمات، فبعضهم لا يتمتع بالمقدرة على التعامل مع المشكلات البسيطة ولا يمكنهم أخذ قرارات سليمة وبالتالي تؤدي إلى نشوء أزمة، وأيضاً ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية فالمستشفيات الحكومية مثلاً تعاني من نقص شديد في الإمكانيات البشرية على وجه التحديد ونقص في الإمكانيات المادية والتكنولوجية. والتهوين من الأزمات وعدم أخذها بعين الاعتبار وبالتالي يؤدي إلى تفاقمها وعدم السيطرة عليها، وكذلك يؤثر انعدام الثقة أيضاً والذي يؤثر بدوره إلى الابتعاد عن الخدمات التي توفرها المستشفيات.

ومن أهم أسباب نشوء الأزمات التسرع في اتخاذ القرارات وبالتالي تكون قرارات غير سليمة وغير دقيقة قد تكون سبباً في تفاقم الأزمة وليس الحد منها، وكذلك عدم فعالية الاتصالات بين أجزاء المنظمة بعضها ببعض وبين المنظمات الأخرى ذات العلاقة و ضعف الاتصال بين الأفراد والمسؤولين وتدني مستوى القيادات داخل المنظمة. (حواش، 2011، ص109).

### آثار الأزمات :

تترك الأزمات كوضع طبيعي آثاراً قد تكون سلبية أو إيجابية حسب طبيعة التعامل مع الأزمة وكيفية إدارتها وتتلخص الآثار الإيجابية في إن الضغوط التي تصاحب الأزمات تدفع الإدارة إلى البحث عن حلول لمواجهة هذه الأزمات ويشكل البعض منها مبادرات يمكن البناء عليها لوضع سياسات جديدة للخروج من الأزمات و كذلك تمثل الأزمة تحدياً للسلوك الاعتيادي، وإذا نجحت الإدارة في مواجهة الأزمة فإن هذا يساعد على الإبداع لديها، لابتكارها أساليب وعادات وسلوكيات جديدة غير مألوفة لمواجهة الأزمة.

ومن ضمن الآثار الإيجابية للأزمات توفر قدراً هائلاً من الخبرات التي تترك أثراً عميقاً في المنظمة، كما تتيح الأزمة الفرصة لظهور الأبطال من صانعي ومتخذي القرارات، كما وتحول بعض الأفراد عن العمال التقليدية واقتحام أعمال جديدة، وتؤدي أيضاً إلى اكتشاف عيوب أسلوب العمل الفردي غير المنسق.

أما الآثار السلبية للأزمات فتتمثل : في الهروب من الأزمة النكوص والانسحاب والبطء في الحركة وتهوين الأزمة، وقد يعزز مناخ الأزمة أفكاراً وسلوكيات ضارة، إذ

يندفع بعض الناس أو الإدارة إلى سلوك طرق غير مشروعة للالتفاف حول الأزمة، وقد تؤدي كثرة المعلومات الواردة للإدارة إلى ضعف القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة وحاسمة وذلك لأن كثرة المعلومات عن اللازم يعادل في تأثيره السلبى قلة المعلومات وعدم كفايتها لاتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب. (الصيرفي، محمد، 2008، ص64).

### عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات :

إن وجود نظام لإدارة الأزمات في المنظمة لا يعتبر كافياً لتجاوز الأزمات التي تواجهها بفاعلية ونجاح ما لم يرتبط بوجود عدة عناصر أو خصائص تمثل في مجملها البنية التحتية لأي نظام ناجح لإدارة الأزمات في أي منظمة، وتمثل هذه العناصر دور المنظمة في ترتيب أولوياتها لإدارة الأزمات إلى ثلاثة عناصر هي:

1. **الجانب الإستراتيجي:** إذ لا بد من التعامل مع الأزمات بشكل إستراتيجي ولكن هذا يحتاج إلى عدة إجراءات في المنظمة منها الربط والتكامل بين إدارة الأزمات وعملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، وعقد البرامج التدريبية الداخلية وخارجية فيما يخص موضوع إدارة الأزمات وكذلك الحرص على وجود تنوع في إستراتيجيات إدارة الأزمات.

2. **الجانب التنظيمي:** وهذا يدل على قدرة المنظمة على خلق الهيكل التنظيمي الملائم لضمان فاعلية إدارة الأزمات فيها وذلك من خلال تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات وتخصيص ميزانية خاصة لإدارة الأزمات وكذلك ضمان جاهزية التكنولوجيا والألات في المنظمة، وأخيراً العمل على إنشاء علاقات عمل مع أطراف خارجية متخصصة في إدارة الأزمات.

3. **جانب الثقافة التنظيمية:** وهو بدوره يشمل إجراء تدقيق مالي وقانوني بشكل دوري داخل المنظمة وتقييم أثر البيئة المحيطة على المنظمة، وأيضاً تطبيق نظام للإنذار المبكر عن وجود أخطاء داخل المنظمة. (جاد الرب، 2011، ص317).

### أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات :

1. تنمية وتطوير الأداء الإداري واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة.

2. حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.

3. إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة.

4. تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع عمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظم الاكتشاف المبكر للأزمات المحتملة.
5. وضوح الواجبات والوظائف والمسؤوليات الأزمومية و تحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية.
6. تفعيل وظائف الإدارة الوقائية، وذلك من خلال قراءة وجمع المعلومات واستقراء المستقبل والعوامل والأساليب والبيئة الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون.

#### فريق إدارة الأزمات :

في حالة حدوث الأزمة يتم تحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بهم والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة مع تحديد السبل المحددة للاتصال بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة بما يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الموقف.

حيث يعتبر تكوين فريق لإدارة الأزمات تمثيلاً لأعلى سلطة، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت وضغوط الموقف، هذا وتعتبر طريقة فرق العمل من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، وتتطلب وجود أكثر من خبير ومختص وفني في مجالات مختلفة، وحساب كل عامل بدقة وتحديد التصرف المطلوب بسرعة وتناسق وعدم ترك الأمور للصدفة. ولهذا يجب أن تتوفر شروط معينة في أعضاء فريق الأزمة وهي:

- المهارة أو القدرة الكبرى على التدخل الناجح في الأزمة.
- رباطة الجأش وبرودة الأعصاب وعدم القابلية للانفعال أو التأثير النفسي والعاطفي أمام أحدث الأزمة.
- الطاعة العمياء للأمر المتخذ، وتقديس الواجب أيًا كانت المخاطر التي قد تكتنفه.
- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام المكلف بها.
- التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك.
- الولاء والانتماء للكيان الإداري. (الهدمي، 2013، ص123).

#### مهام فريق إدارة الأزمات :

- يقوم فريق إدارة الأزمة بعدة مهام منها:
- تحديد الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لإدارة الأزمات.
  - فحص ومناقشة الانتقادات و أوجه الخلل بالمنظمة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.

- صنع القرارات و تحديد المسؤوليات والأدوار.
- تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين في المنظمة.

### التخطيط لإدارة الأزمات :

يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحصير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها، على الرغم من أهمية التخطيط إلا أنه توجد الكثير من المعوقات التي تعترض عملياته في المستشفيات وتتمثل أهم تلك المعوقات في زيادة التكاليف وطول الوقت اللازم لعمليات التخطيط وعدم المرونة، والشك في سلامة التخطيط.

حيث عرف التخطيط بمفهوم الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة. (عليوة، 2004، ص30).

### أدوات التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات :

تتمثل هذه الأدوات الإستراتيجية في تحديد الأهداف، والتي من الممكن أن تكون هذه الأهداف تنمية شبكات الاتصال، والتعرف على وسائل تخفيض حدة التوتر وتنشيط الكيانات الممكنة لمواجهة الأزمة، مع التركيز على السياسات والإستراتيجيات فهناك قواعد تقوم عليها هذه الإستراتيجيات منها القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات الإدارية والكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الرؤية الكاملة بجوانب الأزمة.

ويمثل أيضاً التنبؤ بالأزمة بأنه يتيح لنا سهولة السيطرة عليها وأخذ الاحتياطات اللازمة للتصدي لها إذا ما حدثت، مع وضع خطة عمل لمواجهة الأزمة تشمل المقدمة، إقرار استلام، تحديد فريق الأزمات، قائمة الاتصالات، تقييم المخاطر، التوثيق. (جد الرب، 2012، ص189).

### إستراتيجيات إدارة الأزمة :

تعتمد إستراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة، والإمكانات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار إحدى الإستراتيجيات لإتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الإستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة. ومن هذه الإستراتيجيات:

1. **التعامل العنيف مع الأزمة:** غالباً ما تُتبع هذه الإستراتيجية مع الأزمات المجهولة، التي لا معلومات كافية عنها، وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ إضافة إلى اعتمادها في حالة تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات وفي إطار هذه الإستراتيجية تنفذ عدة تكتيكات منها التدمير الداخلي للأزمة ويكون من خلال تحطيم مقوماتها والتأثير في تفكير محركيها والسعي إلى خلق صراع داخلي بين القوى المسببة ومحاولة استقطاب بعضها. أما التدمير الخارجي للأزمة يتم من خلال الحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية التي تعارضها مع محاولة إقحامها في إطار الأزمة سعياً إلى تدمير مقوماتها.
2. **الحد من نمو الأزمة:** وذلك في إطار هذه الإستراتيجية يقبل بالأمر الواقع ويمنع تدهور الموقف ومن تكتيكاتها التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها، مع تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر وتقديم بعض التنازلات المحددة، مع التركيز على العمل بتخفيف حدة الأزمة من خلال النصح والتوجيه وتقديم الدعم إلى القوى المعارضة للأزمة.
3. **تقسيم الأزمة:** قوام هذه الإستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة والقوى المؤثرة فيها والعلاقات الارتباطية بينها، وتعتمد في الأزمات الكبيرة شديدة التأثير، إذ تقسم الأزمة إلى عدة أزمات مما يسهل التعامل معها، ومن تكتيكاتها إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة وعرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة، مما يساعد على انهيار التحالفات القائمة.
4. **التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:** تحاول هذه الإستراتيجية إضعاف القيم والاتجاهات ذات التأثير الشديد في قوة الأزمة، وتتبع عدة تكتيكات هي التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها مع محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة والسعي إلى تضامن وهمي مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي فيه.
5. **دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة إلى الدخول في مرحلة متقدمة، يظهر خلالها الصراع الداخلي بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها، وتتمثل تكتيكاتها في التظاهر بضعف المقاومة.
6. **تغيير اتجاه الأزمة:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات شديدة القوة والعنف ذات التأثير المدمر وتتمثل التكتيكات في التنحي بعيداً عن الأزمة والسماح لها

بالظهور والتحرك مع الأزمة وخاصة مع اتجاهها الأساسي الفعال مع العمل على خفض سرعة اندفاع الأزمة. (المومني، 2017، ص178).

### معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمات :

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا إنه هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل تواجه فكر إدارة الأزمة ذاته، والتي تتمثل في المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها وتصنف إلى أربعة أصناف هي:

**أولاً - المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة مثل الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة، مع القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها، ويمثل الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة "لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا لوحدني"، والاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزء أساسي في المنظمة، والتعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.

**ثانياً - المعوقات التنظيمية:** وهي التي تتعلق بالجوانب التنظيمية داخل المنظمة مثل عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسؤولية في المنظمة، واختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد وضعف دعم وتأييد الإدارة العليا و محدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة، مع عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات و ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.

**ثالثاً - المعوقات المتعلقة بالمعلومات:** تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري وصعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.

**رابعاً - المعوقات المتعلقة بالاتصال:** وتتمثل صعوبتها في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة مع محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات وعدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة. (عباس، 2004، ص45).

### مبادئ وأسس إعداد خطة مواجهة الأزمات :

عند عمل خطة يتم حصر المشكلة، مهما كان نوعها وتتم عملية تقدير موقف وإعداد فرضيات أو سيناريوهات مختلفة للمشكلة واختيار أكثر الفرضيات توقعاً وتوضع الخطة لمواجهة هذه المشكلة مع مراعاة الوسائل والأدوات المتيسرة، أي تكون خطة قابلة للتنفيذ ويتم ذلك قبل التوقيت المنتظر لحدوثها، فالاستعداد لمواجهة الأزمات يسهل من سرعة التعامل معها.

### مكونات خطة مواجهة الأزمات :

- المقدمة: وتحتوي على التعريف بالأزمة أو الأزمات المتوقعة واحتمالاتها وتأثيرها.
- الأهداف: حيث تحدد أهداف إدارة الأزمة بشكل محدد وواضح لدى العاملين على إدارة الأزمة.
- الفرضيات: وتضم الافتراضات التي تم التنبؤ والإعداد لخطة الأزمة بموجبها.
- التوقيت: حيث يعمل جهاز إنذار للخطة من شأنه أن ينبه الإدارة إلى الإجراءات غير الكاملة أو المتأخرة لتفاديها.
- الخطوات العملية: وتتضمن الاتجاهات التنفيذية للخطة. (المربع، 2012، ص79).

### خصائص الخطة الإستراتيجية للأزمات :

- لكي تكون الخطة ناجحة لا بد أن تبنى على أسس ومبادئ محددة من أهمها:
1. الواقعية: أي أن تكون الأهداف معبرة عن حاجات المجتمع بشكل علمي وموضوعي وأن تصاغ الأهداف في حدود الإمكانيات كما يجب أن تكون الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الأهداف ضمن الحدود الموضوعية، كذلك يجب أن تضمن الخطة المستلزمات التي تكفل استمرارية القدرة على تحقيق الأهداف في الخطط المستقبلية.
  2. الشمولية: أي أن تتداخل و تتكامل الأنشطة المختلفة وعلى كافة المستويات بحيث أن كل نشاط يؤثر ويتأثر بالنشاطات الأخرى ويما يطرأ عليها من تغيير.
  3. التكامل: الخطة المتكاملة هي الخطة التي تترابط وتتكامل فيها الأنشطة والمتغيرات، سواء أكان ذلك على المستوى التنظيمي أو المكاني أو مستوى الإعداد والتنفيذ.
  4. الأمثلية: ويقصد بها بلوغ الغايات في ظل استخدام أقل الموارد، فالخطة المثلى هي التي تشمل استخدام أمثل للموارد وتستبعد التبديد والهدر فيها.
  5. الوضوح: ويعني تحديد الأطراف المعنية بتنفيذ وتحقيق الأهداف أي أن تتناسب واجبات الجماعات المختلفة مع إمكانياتها وقدراتها التنفيذية، وجود قنوات اتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لنقل المعلومات والقرارات والبيانات.

6. الإلزام: ويعني أن الخطة بعد إقرارها برنامجاً ملزماً للمؤسسات والهيئات المسؤولة عن تنفيذها ومتابعتها.
7. المرونة: الخطة المرنة هي الخطة غير الخطة الجامدة التي يمكن تعديلها أو إدخال تغييرات عليها بأقل خسائر ممكنة، بمعنى أن تكون الخطة قادرة على استيعاب كل العوامل الطارئة أو غير متوقعة الحدوث.
8. الدقة: وتعني دقة محتويات الخطة وصحة المعلومات والبيانات المتعلقة بالموارد الطبيعية والبشرية، وكذلك صحة أساليب عرضها وتحليلها وتفسيرها وتقديراتها المستقبلية.
9. الاستمرارية: حيث ترتبط استمرارية الخطة باستمرارية عملية التخطيط التي أضحت سمة أساسية لتوجيه النشاط وليس مجرد وسيلة مؤقتة لمعالجة ظروف طارئة تنتهي بانتهاء تلك الظروف، وهذا معناه أن هناك استمرارية في وضع الخطط طالما أن التخطيط هو الدائم للنشاط. (الظاهر، 2009، ص207).

## الدراسة الميدانية

أولاً - أداة جمع البيانات :

### 1. تصميم استمارة الاستبيان :

لقد تم تصميم استمارة الاستبيان بشكل مبدئي من خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة ويرى الباحث ضرورة تقسيم استمارة الاستبيان إلى عدة أجزاء، وقد روعي في إعداد الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

### 2. اختبارات الصدق "الصلاحية"

للتأكد من صدق وصلاحية استمارة الاستبيان قام الباحث بالاختبارات الآتية:

#### أ. صدق المحتوى (أو صدق المضمون) Content validity

لقد راعى الباحث جانب صدق المحتوى في الاستمارة، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة، كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة.

#### ب. الصدق الظاهري: Face validity

للتأكد من أن أسئلة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض الاستبيان على أساتذة متخصصين في علم الإدارة والإحصاء، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات جميع هؤلاء المتخصصين على فقرات استمارة الاستبيان تم

إجراء التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة في الفقرات حتى تم التوصل إلى الصورة التي أعدت للتطبيق وهي تضم ثلاث مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالأتي:

**المجموعة الأولى:** تضم 5 أسئلة شخصية وتشمل الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي والمستوى الإداري (المسمى الوظيفي).

**المجموعة الثانية:** تشمل 12 عبارة حول الجاهزية والمعدات والتقنيات المستخدمة في إدارة الأزمات.

**المجموعة الثالثة:** تشمل 15 عبارة حول إستراتيجيات التعامل في إدارة الأزمات. وبعد عملية التعديل قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على جميع المدراء ورؤساء الأقسام والوحدات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس. وبعد فترة تم الحصول على عدد (39) استمارة استبيان من الاستمارات الاستبيان الموزعة والجدول رقم (1) يبين عدد الاستمارات الموزعة والمتحصل عليه نسبة الاستمارات القابلة للتحليل.

جدول رقم (1) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستمارات القابلة للتحليل

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة المسترجع %
43	39	90.70

من الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة عدد الاستمارات القابلة للتحليل 90.70% من عدد الاستمارات الموزعة وهي نسبة كبيرة.

### ثانياً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في وصف وتحليل البيانات :

1. اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) للصدق والثبات  
اختبار كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) هو اختبار يبين مصداقية إجابات مفردات العينة على عبارات الاستبيان المقاسة بمقياس واحد، حيث كلما كانت قيم معامل كرونباخ ألفا كبيرة أكبر من (0.60) فيدل على مصداقية إجابات مفردات العينة. (البياتي: 2005، 49)
2. اختبار ولكوكسون حول المتوسط (Wilcoxon - test)  
يستخدم اختبار ولكوكسون لاختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بمتوسط مجتمع الدراسة ( $\mu$ ) إذا كانت بيانات عينة الدراسة وصفية قابلة للترتيب أو كمية ولا تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يتم استخدام هذا الاختبار لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستبيان. (عاشور وأبو الفتوح: 1995، 29)

### 3. اختبار (Z) حول المتوسط

يستخدم اختبار (Z) حول المتوسط لاختبار الفرضيات الإحصائية المتعلقة بمتوسط المجتمع إذا كانت بيانات العينة كمية وحجم العينة كبير. لذلك يتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة. (البلداوي: 332، 1997)

### 4. معامل الارتباط (بيرسون)

يستخدم هذا المعامل لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين ظاهرتين وكلاهما تتبع التوزيع الطبيعي. (داود وفاضل: 2004، 15)

### 5. الانحدار الخطي البسيط

يستخدم الانحدار الخطي البسيط لوضع العلاقة بين ظاهرتين في صورة علاقة رياضية بحيث تكون فيها إحدى هذه الظواهر مثبتة عند مستويات معينة وتعرف بالمتغير التابع والظاهرة الأخرى غير مقيدة وتأخذ قيم مختلفة عند كل مستوى من مستويات الظاهرة الأولى وتعرف بالمتغير المستقل، ومن هذه المعادلة يمكن التنبؤ بالقيم المتوقعة للظاهرة التابعة بمعرفة قيم الظاهرة المستقلة بالتعويض المباشر بقيم هذه الظاهرة المستقلة في المعادلة الناتجة. (العجيلي -، 2008- 605)

### ثالثاً - ترميز البيانات :

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (2).

جدول رقم (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

الإجابة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

من خلال الجدول رقم (2) يكون متوسط درجة الموافقة (3). فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة. أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) Statistical (Package for Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية.

#### رابعاً - اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات الاختبار " أداة الدراسة " قام الباحث بحساب درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cornbach Alpha. والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات للتأكد من صدق الاستمارة فكانت النتائج كما بالجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	الجاهزية والمعدات والتقنيات المستخدمة في إدارة الأزمات	12	0.742	0.861
2	إستراتيجيات التعامل في إدارة الأزمات	15	0.853	0.924
3	جميع المحاور	27	0.868	0.932

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) (معامل الثبات) ومعامل الصدق لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.742 إلى 0.868) وهي قيم كبيرة أكبر من (0.60) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.861 إلى 0.932) وهي كبيرة قريبة من الواحد الصحيح فهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

#### خامساً - خصائص مفردات عينة الدراسة :

1. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة %	العدد	الجنس
69.2	27	ذكر
30.8	12	أنثى
100.0	39	المجموع

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (69.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (30.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

2. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من 20 سنة	3	7.7
من 20 إلى أقل من 30 سنة	5	12.8
من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	25.6
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	35.9
50 سنة فأكثر	7	17.9
المجموع	39	100.0

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة ويمثلون نسبة (35.9%) من مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة ويمثلون نسبة (25.6%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن أعمارهم 50 سنة فأكثر ويمثلون نسبة (17.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن أعمارهم من 20 إلى أقل من 30 سنة ويمثلون نسبة (12.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن أعمارهم أقل من 20 سنة ويمثلون نسبة (7.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

3. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 3 سنوات	2	5.1
من 3 إلى أقل من 10 سنوات	11	28.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	10.3
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	13	33.3
20 سنة فأكثر	9	23.1
المجموع	39	100.0

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة ويمثلون نسبة (33.3%) من مفردات عينة الدراسة، ثم يليه ممن سنوات خبرتهم من 3 إلى أقل من 10 سنوات ويمثلون نسبة (28.2%) من

جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن سنوات خبرتهم 20 سنة فأكثر ويمثلون نسبة (23.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليه ممن سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة ويمثلون نسبة (10.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن سنوات خبرتهم أقل من 3 سنوات ويمثلون نسبة 5.1% من جميع مفردات عينة الدراسة.

4. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي  
جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
7.7	3	شهادة الدبلوم المتوسط
17.9	7	شهادة الدبلوم العالي
51.3	20	شهادة التعليم الجامعي
5.1	2	الإجازة العالية الماجستير
17.9	7	الإجازة الدقيقة الدكتوراه
100.0	39	المجموع

من خلال الجدول (7) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة التعليم الجامعي ويمثلون نسبة (51.3%) من جميع مفردات عينة الدراسة، يليهم ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة الدبلوم العالي أو الإجازة الدقيقة الدكتوراه ويمثلون نسبة (17.9%) لكل مؤهل علمي من المؤهلين من جميع مفردات عينة الدراسة، تم ممن مؤهلاتهم العلمية شهادة الدبلوم المتوسط ويمثلون نسبة (7.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن مؤهلاتهم العلمية الإجازة العالية الماجستير ويمثلون نسبة (5.1%) من جميع مفردات عينة الدراسة.

5. توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري  
جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة %	العدد	المستوى الإداري
2.6	1	مساعد مدير عام
30.8	12	مدير إدارة
48.7	19	رئيس قسم

17.9	7	مشرف وحدة
100.0	39	المجموع

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة من المستوى الإداري لهم رئيس قسم ويمثلون نسبة (48.7%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن من المستوى الإداري مدير إدارة ويمثلون نسبة (30.8%) من جميع مفردات عينة الدراسة، تم يليهم ممن من المستوى الإداري مشرف وحدة ويمثلون نسبة (17.9%) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن من المستوى الإداري مساعد مدير عام ويمثلون نسبة (2.6%) من جميع مفردات العينة.

#### سادساً - اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة :

1. مستوى إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس. لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	توجد لدينا معدات وتجهيزات فنية متخصصة لمواجهة الأزمات	2.85	1.065	-0.902	.367
2	يسهل الحصول على التقنيات والمعدات من جهات خارجية في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة	2.51	1.121	-2.468	.014
3	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمة وتحديثها وفق ما يستجد من أزمات	2.64	1.246	-1.780	.075
4	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات الخاصة بإدارة الأزمة	2.51	1.144	-2.436	.015

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
5	توفر إدارة المستشفى نظم اتصالات متنوعة خاص بإدارة الأزمات	2.62	1.290	-1.809	.071
6	تقوم إدارة المستشفى بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات قبل وأثناء وقوع الأزمة	2.69	1.173	-1.602	.109
7	يتم تطوير وتغيير المعدات المستخدمة باستمرار لمواكبة أحدث التقنيات الجديدة	2.54	1.211	-2.258	.024
8	يتم معايرة المعدات والأجهزة المستخدمة في المستشفى للتأكد من مدى صلاحيتها بإعطاء نتائج صحيحة باستمرار	2.56	1.252	-1.954	.051
9	يتم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات	2.85	1.387	-.614	.539
10	التكنولوجيا المتقدمة والحديثة في مجال (المعدات، المعلومات، الاتصالات) لا تساعد في مواجهة الأزمات	2.77	1.135	-1.212	.225
11	هناك محدودية في الخبرة والمهارة في استخدام التكنولوجيا بالرغم من توفرها	2.46	1.097	-2.774	.006
12	هناك ضمان جاهزية التكنولوجيا من أجهزة حاسوب و أنظمة المعلومات الإدارية في المواقع الحيوية	2.74	1.163	-1.270	.204

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن:

أ. الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية:

1. توجد لدينا معدات وتجهيزات فنية متخصصة لمواجهة الأزمات.
2. توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمة وتحديثها وفق ما يستجد من أزمات.
3. توفر إدارة المستشفى نظم اتصالات متنوعة خاص بإدارة الأزمات.

4. تقوم إدارة المستشفى بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات قبل وأثناء وقوع الأزمة.
  5. يتم معايرة المعدات والأجهزة المستخدمة في المستشفى للتأكد من مدى صلاحيتها بإعطاء نتائج صحيحة باستمرار.
  6. يتم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات.
  7. التكنولوجيا المتقدمة والحديثة في مجال (المعدات، المعلومات، الاتصالات) لا تساعد في مواجهة الأزمات.
  8. هناك ضمان جاهزية التكنولوجيا من أجهزة حاسوب و أنظمة المعلومات الإدارية في المواقع الحيوية.
- لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

**ب. الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:**

1. يسهل الحصول على التقنيات والمعدات من جهات خارجية في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة.
  2. تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات الخاصة بإدارة الأزمة.
  3. يتم تطوير وتغيير المعدات المستخدمة باستمرار لمواكبة أحدث التقنيات الجديدة.
  4. هناك محدودية في الخبرة والمهارة في استخدام التكنولوجيا بالرغم من توفرها.
- لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على انخفاض درجات الموافقة على هذه العبارات.
- ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس. تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى الجاهزية والمعدات والتقنيات المستخدمة في إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس.	2.6453	.60900	-3.637	.001

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-3.637) بدلالة محسوبة (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.6453) وهو يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس.

#### حيث إن:

1. لا يسهل الحصول على التقنيات والمعدات من جهات خارجية في حالة النقص المحلي عند حدوث الأزمة.
2. لا تعتمد الإدارة على برامج محسوبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات الخاصة بإدارة الأزمة.
3. لا يتم تطوير وتغيير المعدات المستخدمة باستمرار لمواكبة أحدث التقنيات الجديدة.
4. ليس هناك محدودية في الخبرة والمهارة في استخدام التكنولوجيا بالرغم من توفرها.
5. لا توجد بعض المعدات والتجهيزات الفنية المتخصصة لمواجهة الأزمات.
6. هناك تدني في قاعدة البيانات الخاصة بإدارة الأزمة وتحديثها وفق ما يستجد من أزمات.
7. هناك تدني في نظم الاتصالات الخاص بإدارة الأزمات.
8. هناك تدني في مستوى المحافظة على سرية الاتصالات والعمليات قبل وأثناء وقوع الأزمة.
9. في بعض الأحيان لا يتم معايرة المعدات والأجهزة المستخدمة في المستشفى للتأكد من مدى صلاحيتها بإعطاء نتائج صحيحة باستمرار.
10. في بعض الأحيان لا يتم تخصيص احتياطي خاص من المواد المساندة لاستخدامها وقت الأزمات.
11. التكنولوجيا المتقدمة والحديثة في مجال (المعدات، المعلومات، الاتصالات) لا تساعد في مواجهة الأزمات.

12. ليس هناك ضمان جاهزية التكنولوجيا من أجهزة حاسوب و أنظمة المعلومات الإدارية في المواقع الحيوية.

2. مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس.

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بمستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
1	تمتلك إدارة المستشفى رؤية ورسالة إستراتيجية تعمل لتحقيقها	2.59	1.117	-2.055	.040
2	تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية تقليدية في التعامل مع الأزمات	2.49	1.048	-2.757	.006
3	تتمتع إدارة المستشفى بالقيادات الإدارية والفنية ذات كفاءات جيدة تمتلك الخبرة في تصميم الإستراتيجيات الخاصة بالأزمة	2.79	1.239	-.969	.333
4	تُفضل إدارة المستشفى استخدام إستراتيجية الدفاع في حال وقوع الأزمات	2.67	1.243	-1.611	.107
5	تستخدم إدارة المستشفى التحليل الإستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات	2.56	1.165	-2.187	.029

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
6	تضع إدارة المستشفى بدائل إستراتيجيه للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة	2.90	1.142	-0.569	.569
7	تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية الهجوم في حال وقوع الأزمات	2.64	1.203	-1.682	.092
8	تسعى إدارة المستشفى إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الإستراتيجية المستخدمة لحل الأزمة	2.92	1.306	-0.103	.918
9	يقن القائد الإستراتيجي مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة	2.97	1.181	-0.176	.860
10	يهتم القائد الإستراتيجي بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات	2.77	1.224	-1.156	.248
11	يتمتع القائد الإستراتيجي بالقدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة	2.87	1.196	-0.666	.505
12	يتواجد القائد الإستراتيجي دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول	2.64	1.158	-1.803	.071
13	تتنبأ إدارة المستشفى بتغيرات المواقف والأحداث للبيئة الداخلية والخارجية	2.74	1.141	-1.338	.181
14	تصرف موازنة مالية مخصصة للأزمات عند حدوثها لإدارتها بالأساليب العلمية الصحيحة	2.95	1.146	-0.187	.852
15	يتم تفعيل وظيفة الرقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة	2.64	1.013	-2.071	.038

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن:

**أ. الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية:**

1. تتمتع إدارة المستشفى بالقيادات الإدارية والفنية ذات كفاءات جيدة تمتلك الخبرة في تصميم الإستراتيجيات الخاصة بالأزمة.
2. تفضل إدارة المستشفى استخدام إستراتيجية الدفاع في حال وقوع الأزمات.
3. تضع إدارة المستشفى بدائل إستراتيجيه للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.
4. تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية الهجوم في حال وقوع الأزمات.
5. تسعى إدارة المستشفى إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تنسجم مع الإستراتيجية المستخدمة لحل الأزمة.
6. يتقن القائد الإستراتيجي مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.
7. يهتم القائد الإستراتيجي بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.
8. يتمتع القائد الإستراتيجي بالقدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة.
9. يتواجد القائد الإستراتيجي دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.
10. تنتبأ إدارة المستشفى بتغيرات المواقف والأحداث للبيئة الداخلية والخارجية.
11. تصرف موازنة مالية مخصصة للأزمات عند حدوثها لإدارتها بالأساليب العلمية الصحيحة.

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

**ب. الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:**

1. تمتلك إدارة المستشفى رؤية ورسالة إستراتيجية تعمل لتحقيقها.
  2. تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية تقليدية في التعامل مع الأزمات.
  3. تستخدم إدارة المستشفى التحليل الإستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات.
  4. يتم تفعيل وظيفة الرقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة.
- لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على انخفاض درجات الموافقة على هذه العبارات.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بمستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12).

الجدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس	2.7436	.66991	-2.390	.022

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-2.390) بدلالة محسوبة

(0.022) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (2.7436) وهو يقل عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود انخفاض في مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس حيث أن:

1. لا تمتلك إدارة المستشفى رؤية ورسالة إستراتيجية تعمل لتحقيقها.
2. لا تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية تقليدية في التعامل مع الأزمات.
3. لا تستخدم إدارة المستشفى التحليل الإستراتيجي في التعامل مع الأحداث وبناء التصورات.
4. لا يتم تفعيل وظيفة الرقابة على الإجراءات المالية المتبعة وقت الأزمة.
5. لا تتمتع إدارة المستشفى بالقيادات الإدارية والفنية ذات كفاءات جيدة تمتلك الخبرة في تصميم الإستراتيجيات الخاصة بالأزمة.
6. لا تفضل إدارة المستشفى استخدام إستراتيجية الدفاع في حال وقوع الأزمات.
7. لا تضع إدارة المستشفى بدائل إستراتيجيه للتعامل مع الأحداث المتغيرة والطارئة.
8. لا تستخدم إدارة المستشفى إستراتيجية الهجوم في حال وقوع الأزمات.
9. لا تسعى إدارة المستشفى إلى إشاعة القيم والمعتقدات التي تتسجم مع الإستراتيجية

المستخدمة لحل الأزمة.

10. لا يتقن القائد الإستراتيجي مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.
11. لا يهتم القائد الإستراتيجي بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.
12. لا يتمتع القائد الإستراتيجي بالقدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة.
13. لا يتواجد القائد الإستراتيجي دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول.
14. لا تتنبأ إدارة المستشفى بتغيرات المواقف والأحداث للبيئة الداخلية والخارجية.
15. لا تصرف موازنة مالية مخصصة للأزمات عند حدوثها لإدارتها بالأساليب العلمية الصحيحة.

سابعاً - اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة :

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر مستوى إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) على متوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى إدارة الأزمات ومتوسطات إجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات فكانت النتائج كما في الجدول رقم (14) حيث كانت:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات.

مقابل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات.

جدول رقم (13) نتائج اختبار أثر مستوى إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات

م	البيان	قيمة معامل الارتباط	الدلالة المحسوبة	نسبة الأثر %
1	أثر مستوى إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات	0.508	0.001	25.81

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لأثر إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات (0.508) بدلالة معنوية (0.001) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة

وهذا يدل على وجود أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل في إدارة الأزمات حيث أن (25.81%) من التغيير في مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات يعود إلى التغيير في مستوى إدارة الأزمات إذا لم يتأثر مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات إلا بمستوى إدارة الأزمات.

ولتحديد أفضل نموذج انحدار لأثر إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط وجدت النتائج كما بالجدول رقم (14) والجدول رقم (15)  
جدول رقم (14) نتائج اختبار أثر إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات

النموذج	قيمة المعلمة $\beta$	قيمة لـ T	الدلالة المحسوبة لـ T
أثر إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات	1.014	26.700	0.000

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة المعلمة الانحدارية لأثر إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات (1.14) بدلاله محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) هذا يدل على معنوية أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات، حيث إن زيادة مستوى إدارة الأزمات بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات ب (1.14) من الوحدة.

جدول رقم (15) نتائج تقييم نموذج الانحدار لأثر إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات

تحليل التباين الأحادي (ANOVA)						قيمة معامل التحديد	قيمة معامل التحديد	قيمة معامل الارتباط
المتغيرات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة المحسوبة	لـ $R^2$	لـ $R^2$	لـ R

.000 <sup>a</sup>	712.87 0	294.89 8	1	294.89 8	تباين الانحدار	0.94 8	0.94 9	0.97 4
		.414	38	15.720	تباين البواقي			
			39	310.61 8 <sup>b</sup>	التباين الكلّي			

من الجدول رقم (16) يتضح الآتي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط (0.974) وهو ارتباط موجب، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.948) وهذا يعني أن مستوى إدارة الأزمات يساهم في تفسير (94.8%) فقط من التغيير الحاصل في مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات.
2. أوضح تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة إحصائي الاختبار (712.87) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يدل على معنوية أثر إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات.

### نتائج الدراسة :

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها
1. أثبتت الدراسة أن أعلى نسبة لمتغير الجنس هي من فئة (الذكور) وتشكل نسبة (69.2%).
  2. تؤكد الدراسة أن أعلى نسبة لمتغير العمر عند الفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) ويمثلون نسبة (35.9%).
  3. أما أعلى نسبة لمتغير لعدد سنوات العمل عند الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (33.3%).
  4. وأعلى نسبة لمتغير المؤهل العلمي عند (شهادة التعليم الجامعي) ونسبته (51.3%).
  5. وأعلى نسبة لمتغير المستوى الإداري عند (رئيس قسم) بنسبة (48.7%).
  6. يوجد انخفاض في مستوى إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم مدينة طرابلس.
  7. يوجد انخفاض في مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات بمستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم مدينة طرابلس.

8. يوجد أثر طردي (موجب) ذو دلالة إحصائية لمستوى إدارة الأزمات على مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات حيث أن (25.81%) من التغير في مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات يعود إلى التغير في مستوى إدارة الأزمات إذا لم يتأثر مستوى إستراتيجيات التعامل مع إدارة الأزمات إلا بمستوى إدارة الأزمات.

### التوصيات :

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فإن الباحث يوصي إدارة مستشفى الحوادث والجراحات أبي سليم بمدينة طرابلس بما يلي:

- على إدارة المستشفى العمل على تفعيل عنصر التدريب لكافة المسؤولين والمكلفين من مدراء إدارات ورؤساء أقسام ومشرفي الوحدات سواء الطبية و الإدارية والرفع من كفاءتهم العملية بشكل مستمر على كيفية وضع الإستراتيجيات المستقبلية المتبعة والمتعارف عليها في استخدامها عند حدوث الأزمات.
- العمل على تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي وذلك بإنشاء أقسام أو إدارات خاصة بدراسة الأزمات والمخاطر المتوقعة مستقبلاً بناءً على دراسة الأزمات السابقة التي مرت بها إدارة المستشفى.
- ضرورة وضع خطة تكون جاهزة لكل نوع من أنواع الأزمات والمخاطر المتوقع حدوثها في أي وقت تشمل الجانب البشري والمادي والمالي وذلك للحد من أثر الأزمة.

### الهوامش :

- 1- يوسف أبوفاة . إدارة الأزمات. ط1. الأردن: إثناء للنشر والتوزيع. 2009م.
- 2- نصر مهنا. إدارة الأزمات والكوارث. ط1. الإسكندرية: دار الفتح للنشر. 2008م.
- 3- عبدالرزاق الدليمي . الأزمات ، تعريفها ، أبعادها ، أسبابها. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية – كلية العلوم الإستراتيجية. 2011م.
- 4- عز الدين الرازم. التخطيط للطوارئ وإدارة الأزمات في المؤسسات. ط1. عمان: دار الخوجا للنشر والتوزيع. 1995م.
- 5- محسن الخضير. إدارة الأزمات- علم امتلاك القوة في أشد لحظات الضعف. القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر. 2003م.
- 6- جمال حواش، سينا ريو الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر والإعلام. 1999م.
- 7- محمد الصيرفي. إدارة الأزمات. الإسكندرية: حورس الدولية للنشر والتوزيع. 2008م.
- 8- سيد محمد جاد الرب. القيادة الإستراتيجية. القاهرة: دار الفكر العربي. 2012م.
- 9- ماجد الهدمي، جاسم محمد. مبادئ إدارة الأزمات. الأردن: دار زهران للنشر. 2007م.
- 10- السيد عليوة. إدارة الأزمات في المستشفيات. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع. 2000م.

- 11- سيد محمد جاد الرب. الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية. ط1. مصر: دار الكتب المصرية. 2010م.
- 12- نائل المؤمني. إدارة الأزمات والكوارث. ط1. الأردن: دائرة المطبوعات والنشر. 2007م.
- 13- صلاح عباس. إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة. 2004م.
- 14- صالح المربع. القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية. 2012م.
- 15- نعيم الظاهر. إدارة الأزمات. ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر. 2009م.
- 16- علي الدوبلي. الأزمات تعريفها، أبعادها، أسبابها. ط1. الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإستراتيجية.
- 17- محمود مهدي البياتي. تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي spss. الطبعة الأولى. دار الحامد. عمان: 2005م.
- 18- سمير كامل عاشور وسامية أبو الفتوح. الاختبارات اللامعملية. الطبعة الأولى. معهد الإحصاء. 1995م.
- 19- عبد الحميد عبد المجيد البلداوي. الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية. دار الشروق. عمان: الطبعة الأولى. 1997م.
- 20- جمال إبراهيم داود و سمير سليم فاضل. تحليل الارتباط ونماذج الانحدار البسيط. دار الكتب الوطنية. بنغازي: الطبعة الأولى. 2004م.
- 21- عبد القادر محمد عبد القادر عطية. الاقتصاد القياسي. الدار الجامعية. الإسكندرية: الطبعة الثانية. 1998م.
- 22- علي العماري و علي العجيلي. الإحصاء والاحتمالات النظرية والتطبيق. دار الحكمة. طرابلس: الطبعة الثانية. 2008م.