

الفصل الثاني الدراسات السابقة

2.1 تمهيد

تعتبر الدراسات والأبحاث السابقة المنهل الذي ينهل منه الباحث لكي يستطيع المضي قدماً في الطريق الذي يسلكه، وتعتبر مرحلة من مراحل منهجية البحث العلمي، ومن خلالها يحقق الباحث فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة التي تتعلق بموضوع بحثه والتعرف أيضاً على المناهج المستخدمة وكيفية جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وغيرها. ووفقاً لموضوع الدراسة فإن مجال البحث والدراسة التي اهتم بها الباحث بالاطلاع عليها شملت إدارة الأزمات كمتغير تابع ثم التدريب كمتغير مستقل ثم جاءت الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط بينهما، ومن جهة أخرى اهتم الباحث أيضاً بالاطلاع على الكتب والأبحاث والرسائل العلمية درست العلاقة بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي سنتناول الدراسات السابقة التي أتاحت للباحث الاطلاع عليها:

2.1.1. الأزمة:

إن الأزمة مصطلح متداول على مختلف الأصعدة في عالمنا اليوم، ولهذا وجب الاعتراف بضرورة أن تكون أكثر حضوراً في وعينا وثقافتنا وفكرنا وفي أماراتنا وحتى نؤثر في مجرياتها ونجنب مخاطرها بل والاستفادة من إيجابياتها. إن الأزمات تمثل معالم طريق عبرت خلاله الإنسانية وشيدت حضارتها، فلم تكن الأزمات كلها شراً مستطيراً بل كانت بواعث لنهضة علمية وفكرية أثرت المعارف الإنسانية وساعدت على تطورها، ويسرت لها سبل لم تكن متوافرة لديها قبل حدوث الأزمات إن المتتبع لتاريخ الأزمات سوف تتبين له هذه الحقيقة بوضوح، فأزمة الغذاء كانت دافعا لدول العالم المتقدمة إلى استنباط

سلالات غذائية عالية الإنتاج ، وإيجاد موارد غذائية لم تكن مستغلة لديها من قبل وأزمة الطاقة كانت دافعا لإيجاد اختراعات أقل استهلاكاً للطاقة وأكثر إنتاجاً وإيجاد مصادر بديلة فعالة لها. ولقد بدأ ظهور الأزمات مع بداية الحياة الإنسانية منذ وجود قاييل وهابيل على وجه الأرض، حصل صراع المصالح ، وبدأت الحاجة لإيجاد السبل والوسائل لمواجهة هذه الأزمات والتعامل معها وإدارتها بالشكل الذي يضمن مصالح الأطراف وبدأت أساليب تحقيق الأهداف التي انتهت بانتصار إرادة ضد الأخرى ، وضمن المصالح الكاملة لطرف وفقدانها كاملة عند الطرف الأخر ولم يكتفي هابيل بقتل أخيه طمعاً بالعيش الانفرادي بالتملك بل تعلم أيضاً دروساً أخرى في كيفية انهاء ما ترتب على تلك المقررات من إجراءات وإدارة وحل تمت تلك الأزمات ، عند ما شاهد طير الغراب الحذر وهو يدفن حاجته فقام هو الآخر بالعمل ذاته تجاه أخيه ومن هنا بدأت الأزمات ولازمتها إدارتها.

2.1.2 . مفهوم الأزمة.

تعني الأزمة الشدة والقسوة وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله، وفي القواميس العربية المتخصصة في مجالات السياسة والاقتصاد والاجتماع تعرف الأزمات بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال. (البيها، 1996) . وتعد الأزمة مصطلحاً قديماً اصطلاحياً واستخدماً وتعني في اللغة العربية الشدة والقسوة، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمات الحسية، والمأزم هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم (الرازي، 1979). أما الأزمة اصطلاحاً فهي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرأاً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة. (الشعلان، 2002). ويقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوء. (البلبيكي، 1980) والأزمة في اللغة اليونانية مشتقة من أصل كلمة (To decide) أي بمعنى لتقرر.

(جبر، 1998). أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة، إذ ينطقونه (ji-wet) وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر ، والأخرى تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمات كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة. (الشعلان، 2002). ويرتبط مصطلح الأزمات تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً جوهرياً ومفاجئاً يؤثر في مجرى الأحداث ، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار، لذا تسمى الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية ، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة. (إثار، 2011). وتعتبر الأزمات حدث غير متوقع ومفاجئ يهدد عمليات المنظمة ويؤدي إلى اضطراب سمعة المنظمة أو مبيعاتها (Coombs، 2007). والأزمات من الناحية الإدارية هي موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بسمعتها وجمهورها. (Falkheimer&Heide، 2006)، ويعرفها أيضاً (الخصيري، 1993) إدارياً على أنها موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليها وعلى اتجاهاته المستقبلية ، تتلاحق فيه الأحداث وتشابك الأسباب بالنتائج ، وتغذي بعضها الأخر. (أما العرجي، 1999) فيرى بأنها شعور العاملين في المنظمة وإدراكهم أنهم غير قادرين على الحصول على الموارد المطلوبة ، وغير قادرين على إنجاز الأهداف المطلوبة ، وأن الوقت المتاح غير كاف لإنجاز ما يلزم لتلافي الخسائر أو لمنع استمراريتها وتفاقمها . وأيضاً هي موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليها وعلى اتجاهاته المستقبلية ، تتلاحق فيه الأحداث وتشابك الأسباب بالنتائج ، وتغذي بعضها الأخر أنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها. (إثار، 2011). أما من الناحية الاقتصادية فالأزمات تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الإنتاج أو عندما

يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي (هلال، 2004). ويقصد بالأزمات من الناحية الاجتماعية توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة (علوة، 2000).

2.1.3. تعريف الأزمة .

عرف (جداالله، 2008) الأزمات بأنها تحديد خطير أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار . بينما عرفها (قدري، 2008) بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ومنه أخطاها . ويرى (الباروني، 2004) أن الأزمات هي ارتفاع في درجة التوتر في العلاقات والصراع وفي حدوث المشاكل بين الأفراد والجماعات في المنظمة وفي علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة لها إلى درجة تصل إلى حالة الاختلال في توازن المنظمة ، بمعنى ظهور مشاكل خطيرة تؤثر على مجرى حياة المنظمة وزعزعة الاستقرار في وضع من أوضاعها . ويعرف (العامري، 2006) الأزمات بأنها مشكلة لم تجد حلاً فتفاقمت وأبرزت نتائجها ، وبعبارة أخرى الأزمات هي حالة اختلال لم تستطيع الإدارة القيادية أن تتخطاها . ويرى (حواش، 1998) الأزمات بأنها نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأوضاع المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة . ويعرفها (رضوان، 1914هـ) على أنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تحللاً أو تغييراً فورياً. أما (فليس ، 1986) يرى الأزمات بأنها حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الاختلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك

يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة. أما ببير فيعرف الأزمات بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها.

من خلال ما سبق يمكن أن تعرف الأزمات بأنها حالة غير عادية تخرج عن السيطرة و التحكم في الكيان سواء كان منظمة أو مؤسسة أو نحو ذلك ، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة من معاداة بحيث تهدد تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة وفي الوقت المحدد. وفي ضوء التعريفات السابقة للأزمات نستنتج أن الأزمات تنطوي على أمور عديدة أهمها أنها:

- حدث مفاجئ يحل خطر غير متوقع.
 - حالة غير مستقرة يترك عليها نتائج مدمرة.
 - تهدد القيم والأعراف والأمن والاستقرار.
 - تتطلب التدخل السريع في اتخاذ القرارات لمواجهةها والحد من آثارها.
- و هناك بعض المفاهيم الشائعة التي تتشابه مع الأزمات إلا أنها تختلف في خصائصها ونذكر منها:
- الكارثة : عرف علموة، (2001) الكارثة بأنها : هي أحد أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو كليهما معاً. ويرى كامل أن الكارثة هي حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وشلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في

الأدوار على مختلف المستويات . وقد حددت الباز الفروق بين كل من مفهوم الأزمات و الكارثة من حيث السمات المحددة لكل منها من خلال المقارنة التالية.

جدول (1-2) مقارنة بينالأزمات و الكارثة

الكارثة	الازمة	وجه المقارنة
كاملة	تصاعدية	المتابعة
بشرية ومادية كبيرة	معنوية وقد يصحبها خسائر مادية وبشرية	الخسائر
غالباً بشرية و احياناً طبيعية	بشرية	اسبابها
صعوبة التنبؤ	امكانية التنبؤ	التنبؤ بها
تفاوت في الضغوط تبعاً لنوع الكارثة	ضغوط شديدة وتوتر عال	الضغوط على متخذي القرار
غالباً ومعلنة	احياناً بسرية	الحوادث والدعم
محلية واقليمية ودولية	داخلية	انظمة وتعليمات المواجهة
يكون إيجاد الحلول بعد وقوع الكارثة	اتخاذ قرارات مسبقة لحل تلك الأزمات	اتجاه الحلول

■ الصراع : يركز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وينشأ نتيجة وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو التصورات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة. وعبر علوة عن مفهوم الصراع بأنه تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كلياً أو جزئياً والانهاء بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم. ويرى سعود عابد ان الصراع تضارب المصالح والمبادئ والقيم والافكار ، وينقسم إلى الصراع الخفيف الحدة ، والصراع متوسط الحدة ، وصراع شديد الحدة .

■ المشكلة : عرف (هلال، 2004) المشكلة بأنها تمتل حالة من التوتر وعدم الرضا نتيجة لوجود بعض الصعوبات التي تعوق تحقيق الأهداف أو الوصول إليها . ويراها (أحمد، 2002) بأنها : عائق أو مانع يحول بين الفرد و الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة

تتذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة التواصل إلى افضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة .وقد ميز (بن عبدالله، 2003) بين المشكلة والأزمات فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة دون ان تكون المشكلة هي الأزمة فالأزمات عادة ما تكون هي احدى الظواهر المتفجرة عن المشكلة و التي قد تأخذ الأزمة عادة شكلاً شديداً الصعوبة و التعقيد وغير معروف أو محسوب النتائج ويحتاج التعامل معها بمنتهى السرعة و الدقة . وحدد (العمار، 2003) الفارق الأساسي بين المشكلة و الأزمة حيث ان المشكلة حدث منذر يظهر بشكل تدريجي من مصادر متنوعة وإشارات تحذيره مختلفة مما يتطلب حلها وهي تحتاج إلى تفكير منظم للتعامل معها والتغلب عليها كما انه يمكن التعامل معها فترات طويلة ؛ أما الأزمة فهي حدث مفاجئ يظهر بشكل تشابك فيه الأسباب بالنتائج وتلاحق فيه الأحداث لتزيد من درجة الجهول عما يحدث مستقبلاً وتترك متخذي القرارات في حيرة بالغة ولا يمكن تحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة.

■ **الحادث :** يعرفه كل من (حواش، 2005) (علوية، 2001) الحادث بأنه شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إقامته وقد نجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه .

■ **النكبة :** تعرف النكبة حسب ما أورده مايورين ، (2007) على أنها الحدث الذي يمتلك الاحتمالية الأوطأ للتحقق ، ولكن متى ما يحدث فإنه سيخلف أذى مفاجئاً وكبيراً جداً ، ويبدو وكأنه منفصل عن دفع الأحداث السابقة له.

2.1.4 . خصائص الأزمات:

حتى يمكن التعامل مع الموقف الخطير الذي يواجه الكيان الإداري على أنه يشكل أزمة فلا بد أن يتوافر فيه مجموعة من الخصائص وأشار كلاً من علوة ، (2003) ، الشعلان ، (2002) ، الصباغ، (1997) على أن الأزمات تتسم بالخصائص التالية:

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمات يعملون في جو من الريبة والشك والغوض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل اختيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومن ذلك قد تحدث، رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل القلق.
- فقدان العلاقات الاجتماعية.
- شيوع اللامبالاة وعدم الانتماء .

■ عامل الشك أو عدم التأكد.

■ عامل التشابك والتعقيد.

■ عامل التفاعل.

2.1.6. مناهج تشخيص الأزمات.

أولاً : المنهج التاريخي : الأزمات لا تولد ولا تنشأ فجأة ولكنها نتاج تفاعل أحداث وأسباب وعوامل قبل ميلاد الأزمات وظهورها على السطح وبالتالي التشخيص هنا يعتمد ولاشك على المعرفة الكاملة بهذا التاريخ أو ماضي الأزمات وكيف تطورت وهل يمكن تقسيم هذا التاريخ إلى مراحل أو عقود أو عهود معينة وكيف نحلل ونصف كل مرحلة والعوامل المؤثرة فيها

ثانياً : المنهج الوصفي . يتم فيه وصف الأزمات وصفاً شاملاً ومتكاملاً من حيث ماهيتها وأوضاعها وأطرافها ومراحل هذه الأزمات والدلالات التي وصلت إليها.

ثالثاً : المنهج البيئي : يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمات من حيث عناصر القوة والضعف والمخاطر والتهديدات التي أفرزت الأزمات وبالتالي اشتداد قوتها أو استئصال أمرها ويتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزم وهي:

- قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل.
- قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها.
- قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها ولكن يمكن توجيهها بشكل معين ونسبي

ويختلف بدرجات معينة حسب الأزمات ومصادر قوتها البيئية.

رابعاً : منهج النظم: وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل، ويحتوي على مدخلات الأزمات سواء كانت مدخلات مستمرة أو متقطعة وهي كذلك أما مدخلات تسعى الأزمات للحصول عليها بسبب حاجتها إليها أو مدخلات تُفرض على النظام من واقع المناخ المحيط. وتؤدي المدخلات على اختلاف أنواعها وظيفة أساسية وهي توفير الظروف الملائمة لكي تنطلق الأزمات. وكذلك نظام تشغيل الأزمات وهو النظام المختص بالأنشطة الهادفة إلى تحويل مدخلات الأزمات وتغييرها والإفادة منها أو التخلص منها حتى يتم إفرازها بشكل منظم ومستمر. وأيضاً مخرجات الأزمات هي سلسلة الإنجازات أو النتائج عن العمليات والأنشطة التي قام بها النظام.

خامساً : منهج دراسة الحالة : يعتمد على دراسة كالأزمة على حدة على اعتبار أنها حالة مستقلة بنفسها وأن الأزمات لا تتماثل تمامًا تماماً ويتم هنا تشخيص الأزمات بدقة وتتبع خطواتها وما أفرزته من نتائج ولا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان في الماضي أو الحاضر . ومن ثم الوصول إلى رؤية مفهومة عن الأزمات ومن ثم تساعد متخذ القرار على رسم طرق معالجة الأزمات بموضوعية أكثر.

سادساً : منهج الدراسات المقارنة : ويعتمد على دراسة الأزمات في الماضي ومقارنتها بأزمات الحاضر وتتم المقارنة حسب الزمان والمكان وأنشطة الأزمات وحجمها بلغت الأزمات وشدتها .(رفاعي وآخرون، 2007).

2.1.7 مراحل تطور الأزمات.

تمر الأزمات في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها ، ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة للتكهن بالنتائج

المتوقعة لكل مرحلة من مراحل حياتها والاستفادة من ذلك بالوقت المناسب وذلك للتعامل معها .
وتتباين النماذج التي تناولت مراحل تطور الأزمات، (النوايسة، 2006) و(الخضيرى، 1993) قد ركزوا
على خمس مراحل في دورة حياتها متمثلة في:-

1- مرحلة الميلاد : تبدأ الأزمات الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود
شيء ما يلوح في الأفق، ويذخر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل
إليه.

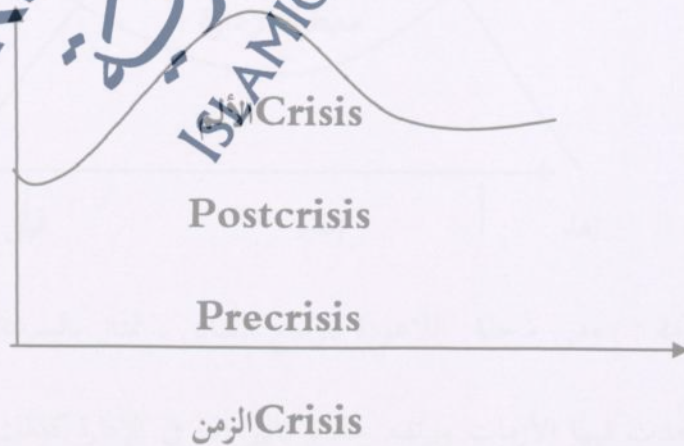
2- مرحلة النمو : وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمات
في النمو والانتعاش من خلال مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمات تكونت معها في مرحلة
الميلاد، ثم مغذيات ومحفزات خارجية استطاعتها الأزمات وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع
جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.

3- مرحلة النضج : في هذه المرحلة تصل الأزمات إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها
مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها. وهنا قد تكون الأزمات بالغة الشدة ، شديدة القوة تطيح
بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد استطاع بدهاء
استخدام احد الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات وتحويل اتجاه الأزمات إلى كبح فداء وهمي، تفتت
الأزمات عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها للسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

4- مرحلة الانحسار : تبدأ الأزمات بالانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي
يفقدها جزءاً هاماً من قوتها الا 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.

5 - مرحلة الاختفاء : تفقد الأزمات في هذه المرحلة قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها بشكل شبه كامل حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها ، إلا أنه من الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من سلبيات ، والحقيقة أن الانحسار للأزمة يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء ومعالجة السلبيات الاثار السيئة ومن ثم استعادة فاعلة الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات . ويعتمد كل من (Zhu,2011) و(Rudwall,2010) في بناء دراستهم على أن دورة حياة الأزمات تمر بأربع مراحل تتمثل في (مرحلة الصدمة،مرحلة إنكار الأزمات،مرحلة الاعتراف بالأزمات،مرحلة التكيف) .
 ويعتقدون أن هذه المراحل تتفق معهم على هذا الطرح كل من أرنولد و سلايتر حسب ما أورده (الحداد 1994) ، في حين تميل الأدبيات الحديثة إلى تقسيم مراحل تطور الأزمات إلى ثلاث مراحل حسب الاساس الزمني ، كما في الشكل رقم (1) (إصدارات بيمك 37 ، 2004) عن نموذج (Coombs,2007) .

(شكل 2.1) نموذج منحنى الأزمات



1- مرحلة ما قبل الأزمات : وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمات ، وتشير إلى

بداية وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة ، والتي تظهر فيها ثلاث مراحل ضمنية وهي :

ا - مرحلة العلام الأداء: إذ يعكس تكرار الأعمال غير متقنة الأداء إشارة تحذير للإدارة.

ب - مرحلة الإنكار: وهي الفترة الأطول في هذه المرحلة وتمتاز بتراكم المشكلات التي تم التعرف عليها دون الاعتراف بها أو بخطورتها.

ج-مرحلة الخوف والغضب : إذ يسيطر شعور الخوف والغضب ، وتبادل الاتهامات فتنشأ الصراعات

التي تنجم عن الأزمات، تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمات قلقة وممزقة داخليا ، إلا أنها لا تزال تمتلك

الفرصة للسيطرة على الخطر ، ذلك أن تأثير الأزمات في الإدارة ضعيفا لاسيما وأن الألم يسلك مساراً

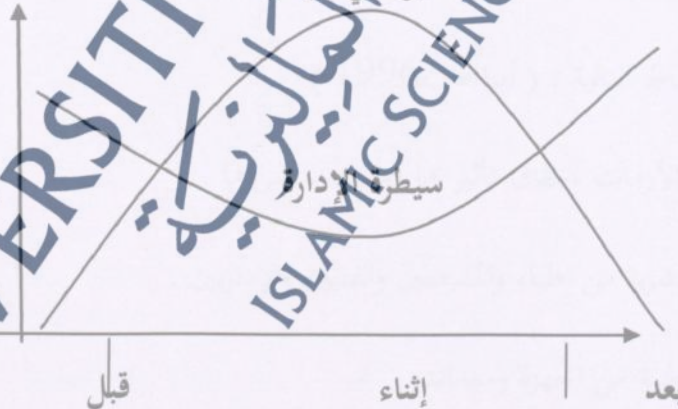
يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، وكما في الشكل رقم (2.2) .

ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

(شكل 2.2) يوضح ديناميكية الأزمات

التأثير في الإدارة

سيطرة الإدارة



2- مرحلة الأزمة : وهي مرحلة الالعودة للوضع السابق ، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع

للأحداث . إذ تحدث فيها الأزمات ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة كذلك مستوى الألم إلى أعلى

نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار. ويصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعا هنا دور المديرين والمخططين الاستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة .

3- مرحلة ما بعد الأزمات : وتعرف المرحلة الأخيرة من الأزمات غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل ، ولابد من فريق لإدارة الأزمات لإيجاد الحلول واتخاذ إجراء فاعل ، أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج ومع انتهاء الأزمات يهبط الألم ببطء إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بلديهم ويعتمد هذا التقييم كل من (عبودي، 2006) وكذلك (ماهر 2006)، (Lai.2010)، (Crat & Robert.2010) وأيضا ما جاءت به (اصدارات بيملك، 2004) .

2.1.8 . مراحل الأزمات في المستشفيات :

أولاً : مرحلة ما قبل الأزمات في المستشفيات :

وتتمثل هذه المرحلة في النقاط التالية : (أبوالمجد، 1996)

1- تحديد احتمال وقوع الأزمات ونطاق تأثيرها ومدى استمرارها .

2- تحديد الإمكانيات البشرية من اطباء والمرضين والفنيين والإداريين .

3- تحديد التجهيزات الطبية من اجهزة ومعدات .

4- تحديد المخزون الاحتياطي من الادوية والمستلزمات الطبية .

5- تحديد نظام الاتصال والتنسيق على مستوى التخصصات الطبية والطبية المساعدة والشئون الإدارية

وعلى مستوى مراكز التوجيه الطبي والمجموعات الفرعية .

6- تدريب جميع الكوادر العاملة في المستشفى على تطبيق السيناريوهات والخطط الموضوعية .

7- وضع جميع الإمكانيات في وضع التأهب الاستعداد .

8- إعداد خطط الطوارئ في المستشفى بحيث تكون مستعدة لاستقبال الاصابات الجماعية .

9- إنشاء مراكز للإصابات والطوارئ والحروق وعلاج السموم .

10- تدريب الأطباء وهيئة التمريض والمسعفين على وسائل إنقاذ الحياة الأساسية والمتقدمة .

11- نشر الوعي الاصلاحي بأهمية الرعاية الطبية العاجلة .

ثانياً: مرحلة أثناء الأزمات في المستشفيات:

يعتمد نجاح هذه المرحلة على نجاح المراحل السابقة ، وتعتبر هذه المرحلة الاختبار الحقيقي

للخطط الموضوعية سابقاً وللتجهيزات المادية وللتدريب الذي سبق حدوث الأزمات، وتمثل عملية المواجهة

تلك الانشطة التي تطبق أثناء وبعد حدوث الأزمات مباشرة ، بهدف العمل على تلبية الاحتياجات التي

ظهرت ، والهدف من هذه المرحلة هو امتصاص وتقليل الخسائر التي نتجت عن الأزمات وأيضاً القدرة

على استعادة النشاط (الشعلان، 1997).

وتشمل هذه المرحلة على العناصر التالية (الحملوي، 2000):

1- احتواء الأضرار والحد منها : وتشمل هذه المرحلة إعداد الوسائل والإجراءات المساعدة على احتواء

الأضرار الناتجة عن الأزمات وأهمية عزل الأزمات عن بقية الاجزاء الأخرى في المستشفى .

2- استعادة النشاط : وتتضمن هذه الخطة تحديد :

- ما هو الحد الأدنى من الإجراءات والعمليات التي يحتاجها المستشفى لكي يتمكن من ممارسة مهامه .

- ما هي الأنشطة والمهام الحرجة التي يجب القيام بها .

هل يتم إجراء الاتصالات اللازمة مع جميع الجهات ذات العلاقة .

ثالثاً : مرحلة مواجهة الأزمات في المستشفيات :

تحتوي خطة مواجهة الأزمات الصحية في المستشفيات على العناصر التالية (خليفة، 1999)

أ- التعريف : تعريف وتحديد الخطة ومستويات عملها سواء الاستعداد قبل الأزمات أو أثناء وقوعها .

ب- الإبلاغ : أي إجراء الاتصالات وإبلاغ الجهات المسؤولة للحصول على أكبر قدر من المعلومات .

د- سلسلة الأوامر : أي تتابع الأوامر من جهة إلى جهة والتدريب الجيد على ذلك من خلال

السيناريوهات بين وقت وآخر .

هـ- مركز التحكم : وهو المكان الذي من خلاله يتم إدارة الأزمات .

و- الاتجاهات المرورية : ويقصد بها اتجاهات التحرك لسيارات الاسعاف والزوار والصحافة وغيرهم .

ز- المتطوعين : هم الأفراد الذين يحضرون تطوعاً ويجب ان يكون خطة الأزمات مستعدة لذلك .

ح- التصنيف : تحديد درجة الأولوية لكل مريض تبعاً لحالته الصحية في قسم الطوارئ بالمستشفى .

ب- التطهير : يوضع في الاعتبار احتمال حدوث الأزمات الكيميائية أو النووية وغير ذلك .

ك- الجثث : تحديد موقع للجثث بعيداً عن المصابين وغير ذلك مما يتعلق بالوفيات .

ل- مناطق العلاج الابتدائي : اقسام الطوارئ بالمستشفى وتكون جاهزة للتطبيق فور الإبلاغ .

م- خطط داخلية للأقسام : تحديد المهام والاختصاصات والاحتياجات وطبيعة العمل أثناء الأزمات .

خ- الاستعداد للأزمات الداخلية : أي التكيف مع الأزمات التي تحدث داخل المستشفى

ط- الاخلاء : هو اخلاء داخلي من مبنى لمبنى أو اخلاء خارجي من الوحدة بأكملها .

والأهم في هذه النقاط هو تدريب الأفراد على كل عنصر منها وفي جميع المستويات وذلك لتحقيق الاستعداد الجيد لمواجهة الأزمات الصحية .

رابعا : مرحلة ما بعد الأزمات في المستشفيات :

إن مرحلة الأزمات لا تنتهي بمجرد مواجهتها والقضاء عليها وانما محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمات وإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكرارها والاستفادة من دروس الأزمات في الاحداث المستقبلية ووضع الخطط التي تتناسب مع المتوقع من أزمات مستقبلية ورسم السيناريوهات والتدبير عليها (سمعان ، 1999) وتشمل مرحلة ما بعد الأزمات العناصر التالية:

- أ- تقدير عدد المصابين بمسبب العلاج في المستشفى .
- ب- تحديد أسلوب متابعة الحالة الصحية للمصابين .
- ج- تحسين أساليب وخطط المواجهة بناء على الدروس المستفادة .
- د- تقييم أداء الأجهزة المعنية .
- هـ- دراسة وتحليل الأزمات التي تعرضت لها المستشفى واستخلاص الدروس المستفادة منها .
- و- تطوير الخطط لمواجهة الأزمات مستفيدا نتيجة الخبرة التي اكتسبها المستشفى للتعامل مع الأزمات .
- ز- زيادة الوعي التنظيمي لجميع العاملين في المستشفى بأساليب التعامل مع الأزمات
- ح- استخدام المعلومات التي تولدت من الأزمات في تحديد الإجراءات الوقائية التي يمكن المستشفى من منع أو تخفيف الأضرار من الأزمات المستقبلية .
- ك- تصحيح أوجه العجز والضعف في مجالات الامن والتدريب ومراقبة الجودة .
- ل- الاحتفاظ بالوثائق الخاصة بالأزمات وجميع التفاصيل التي تمت في جميع المراحل المختلفة التي مرت بها الأزمات ووضع التوصيات التي تساعد على منع الأزمات مستقبلاً . (جبريل ، 2005) .

2.1.9. بعض الأحداث التي سببت في حدوث أزمات في المستشفيات العامة في ليبيا.

• أزمة تكديس الجثث أمام المستشفيات

إن عدم الاحتفاظ بالجثث في ثلاجة المستشفى يعود إلى وصول أعداد كبيرة من الجثث من مناطق مختلفة من مناطق النزاع وأيضا عدم وجود طبيب شرعي للكشف عن الجثث، وعدم وجود عضو نيابة لتسهيل إجراءات الدفن، مما دفع سيارات الاسعاف وبعض السيارات الخاصة إلى ترك الجثث وبعض الاشياء أمام المستشفى ملقاة على الارصفة مما زاد الأمر سوء، بعد ان انتشر تلوث بكتيري بثلاجة حفظ الجثث التي سبب تكديس الجثث المجهولة، حيث أكدت مصادر طبية أن مركز بنغازي الطبي لم يتمكن من القيام بالعمليات اللازمة، ولم تكن له استعدادات كافية لتجنب مثل هذه الأزمات.

• أزمة أطفال الأبرار بمستشفى بنغازي:

في فبراير 1999 تم الاحتجاج 19 عمالاً طبياً من بينهم ستة ممرضات بلغاريات وطبيب فلسطيني، وتم توجيه التهمة لهم والتحقيق معهم في ملابسات انتشار فيروس الأيدز (HIV) في مستشفى أطفال بنغازي، وتوجيه الاتهام لهم بتهمة الحقن المتعمد لأطفال مستشفى بنغازي والبالغ عددهم 426 حقنوا بفيروس الأيدز عن طريق الدم الملوث المستورد من بنك الدم الفرنسي. وبعد إجراء التحقيقات، والتي صرح عنها الكثير من الخبراء الأجانب، بشهادتهم الطبية بأن المرض انتشر قبل عام من وصول البلغاريات إلى ليبيا، وذلك استناداً على شحنة الدم الملوث التي استلمها مصرف الدم الليبي في ذاك الوقت من بنك الدم الفرنسي.

• أزمة الخمور المغشوشة:

بدأت الأزمة في 7 مارس 2013 حيث لوحظ توافد أعداد كبيرة إلى المستشفيات ومراكز السموم،

وحسب ما صرحت به وزارة الصحة بأن عدد حالات الدخول للمرافق الصحية وفق الإحصائيات

الأولية قد فاق 700 حالة وبلغ عدد الوفيات 79 شخص في طرابلس جزاء التسمم بالكحول وتسمم حوالي 800 شخص نتيجة لشرب مشروب كحولي محلي الصنع ملوث بالميثانول ، وكان العدد آن ذاك في ازدياد مطرد، الأمر الذي شكل عبأ كبيراً على المستشفيات العامة لاسيما ان المستشفيات لا زالت تعج بالمصابين نتيجة للحرب الدائرة في البلاد مما زادة من تفاقم الأمور .

• أزمة نقص الأكسجين:

نتيجة للقصف العشوائي لمر الصنع الحكومي للأكسجين الذي كان ينتج قرابة 80% من استهلاك المستشفيات العامة، مما أدى إلى استنفاد الكمية المخزنة نتيجة لاستقبال الاعداد الكبيرة من المصابين، أما المصانع الخلية الخاصة فقد أقفلت بعد أن هرب مالكوها إلى الخارج هرباً من القتال .

• أزمة تفشي وانتقال العدوى في مدينة سبها :

وفاة 12 رضيعاً من حديثي الولادة في وحدة العناية المركزة بالمركز الطبي في سبها جنوبي ليبيا. في حين صرح بعض الأطباء أن هذه الوباءات المتساوية تحدث نتيجة لأسباب يمكن الوقاية منها بسهولة وبسبب انهيار كبير في النظام الصحي في ليبيا، وعزت منظمة الصحة العالمية في بيان لها إن هذه الوفيات نتيجة إلى عدوى بكتيرية وعدم وجود كوادر صحية مدربة ومتخصصة لتقديم الرعاية الطبية.

2.1.10 أسباب نشوء الأزمات

تنشأ الأزمات نتيجة لعدة عوامل مختلفة وهذه العوامل كثيرة ومتباينة تبين طبيعة الأزمات ومجالها ومكان وزمان حدوثها بصفة عامة يمكن اجمالها كما يلي حسب وجهة نظر كل من (قدرى، 2008)، (جاد الله، 2008)، (الخضيري، 2005)، (اللوزي، 2002)، (علوة، 2000) و (الرزاق،

(1995،

1 - قلة الفهم : تنشأ عادة عن المعلومات غير الكاملة والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على

الأمر قبل تبين حقيقتها .

2 - قلة الإدراك : يختلف كل واحد منا في تفكيره وإدراكه للأمور وبالتالي عندما ندرك الأمور بطريقة

غير سليمة يؤدي ذلك إلى سلوك الاتجاه غير السليم وانفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان

الإداري وبين القرارات التي يتخذها ومن ثم قد يؤدي تراكم نتائج هذه التصرفات بشكل معين إلى إيجاد

ضغط مولد للأزمة .

3 - انخفاض التقدير والتقييم : أكثر الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث الأزمات في جميع

المجالات الثقة المفرطة في النفس والمغالاة في القدرات الذاتية.

4 - الإدارة العشوائية : تعطلها الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يميله الموقف وتبعاً لرؤيته

الشخصية ودون أي تخطيط ونشاط من هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان

الإداري بأكمله .

5 - الرغبة في السيطرة : تعتبر من الأسباب الشائعة في منشآت الأعمال وتستخدمها الأجهزة

الأمنية وجماعات الضغط والمصالح في صنع قرارات داخل الكيان الإداري وبالتالي يمثل هذا السبب جزءاً

في أدوات صناعة الأزمات لإجبار متخذ القرار على الانصياع لهم .

6 - الأزمات المخططة : لا يعني ذلك بالضرورة اصطدام الأزمات من داخل الكيان بل قد يخطط لها

من خارج الكيان الإداري من بعض القوى المنافسة له .

7 - تعارض الأهداف : يحدث ذلك بين منفي القرار ومتخذ القرار في الكيان الإداري مما يخضع هذا

الكيان للتأثيرات المتعارضة لرغبات كل طرف وتعرضه للاختيار باختلاف الرؤى بينهم يؤدي إلى نشوء

أزمة.

8 - تعارض المصالح : عندما يحدث تعارض المصالح بشكل شديد ويعمل كل طرف من أصحاب

المصالح على تقوية مركزه للضغط على الطرف الأخر ويدخل في تعارض المصالح عمليات سوء المنافسة

سواء بين الدول في المجال العملي والتجاري أو بين الشركات بعضها لبعض

9 - الإشاعات : ويتم توظيفها بشكل معين وفي توقيت معين ومن أمثله الأزمات الناشئة عن هذا

السبب الأزمات التكنولوجية والأزمات العمالية على سبيل المثال .

10 - الأخطاء البشرية : تعود إلى سيادة مناخ عمل غير مناسب وتقاوس بعض العاملين القيام

بوظائفهم الفنية كما هو الحال انفجار مفاعل (تشيرنوبيل) بروسيا وكذلك الحال في انفجار مكوك

الفضاء (تشالجر) وما نتج عنه من أزمة عظيمة في الهيئات المشرفة على برنامجه وما أحدثته من صدمة في

المجتمع الأمريكي. وتتبع الأسباب المنشأة للأزمات لكل أزمة مقدمات تدل عليها، وشواهد تشير إلى

حدوثها، ومظاهر أولية، ووسطى، ونهائية تعززها ، فهناك مسببات داخلية و أخرى خارجية وأيا ما كان

فإن هناك أسباباً مختلفة لنشوء الأزمات يظهرها لنا الشكل التالي .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 الجامعة الإسلامية العالمية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

شكل (2.3) يوضح أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الحصري، محسن أحمد، إدارة الأزمات 2002.

يضيف (ماهر، 2006) الأسباب التالية ويعزيها إلى :-

- 1 - انعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الاستبداد أو عدم كفاءة الإدارة .
- 2- إلیأس والإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات والذي يعزى إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية
- 3- الأزمات المتعددة : وتفتعل للتمويه على أزمات أكبر .

مما تقدم يمكن أن نقسم أسباب الأزمات إلى أسباب طبيعية خارجة عن إرادة الإنسان وأسباب

من صنع الإنسان، وكلاهما يمكن التنبؤ بها وفي جميع الأحوال فإنه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمات

نتيجة لسبب دون الآخر، فغالباً ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعه وعوامل متشابكة مع بعضها البعض

2.1.11. أنواع الأزمات.

تنقسم الأزمات إلى قسمين أزمات طبيعية وأزمات بفعل فاعل كما صنفها (الشعلاني، 2002) من حيث طبيعة الحدوث وهي :

- 1- أزمة طبيعية : وهي الأزمات التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل: الزلازل، والبراكين، والجفاف.
- 2- أزمات بفعل الإنسان: وتكون بفعل إنساني مثل: التهديد بالغزو العسكري، وعمليات الإرهاب.

من حيث المصدر:

- أزمة مصدرها كالذي يحدث عندما يتم تفجير في بلد ما لاعتبارات معينة لها أهميتها في بلد آخر.
- أزمة لها جذورها في بلد الحادث سواء كانت سياسية أو غيرها.

من حيث المدة:

- أزمات طويلة الأجل وهي التي تستمر معالجتها لمدة طويلة.
- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.

من حيث القصد:

- أزمات قضاء وقدر، لا حيلة للإنسان فيها.
- أزمات غير عمدية، وإنما نتيجة إهمال وسوء تقدير.
- أزمات عمدية تحببها إحدى القوى وتنفيذها لتحقيق أهداف معلومة.

من حيث المظهر:

- الأزمات الصريحة العلنية أو المفتوحة : وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة .
- الأزمات الزاحفة : تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة

الأزمات

- الأزمات الضمنية أو المستترة: وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، أو عناصرها، أو أطرافها، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها.

- الأزمات العيفة الفجائية: وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي .

ذكر (الخضيرى 1993) إلى الانواع السابقة انواع أخرى من الأزمات ويرها من حيث مراحل دورتها

إلى ما يلي:

معدل تكرار الحدوث : ذات طابع دوري متكرر وطابع فجائي عشوائي .

عمق الأزمات : عميقة جوهريّة وهيكلية التأثير وغير عميقة وهامشية التأثير .

شدة الأزمات : عيفة جاححة وهادئة ضعيفة .

الشمول والتأثير : شاملة لجميع أجزاء المنظمة وأخرى تصيب جزء أو أجزاء محددة من المنظمة .

محور الأزمات : مادية، معنوية أو الإقني معاً .

مستوى الأزمات: على مستوى القمة وعلى مستوى المنظمة .

ان التصنيفات آنفة الذكر تعتمد على أساس واحد في التصنيف، في حين تتوجه البحوث

الحديثة إلى تصنيف الأزمات بأكثر من معيار، وهذا طبقاً (Gundel2005) أنموذجه الذي

عبر عنه بمصفوفه الأزمات ، الشكل (2.5) مصنف الأزمات إلى أربعة انواع باعتماد

معياريين لتحديد نوع الأزمات هما:-

- قابلية التنبؤ بالأزمات : بمعنى ان تكون الأزمات قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان

وأسلوب حدوثها معروفاً ، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث . ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال

قابلة للتنبؤ بشكل عام، فإن الحاجة إلى معيار ثانٍ للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانيات التأثير .

- إمكانيات التأثير في الأزمات : حتى يمكن التأثير في الأزمات يجب ان تكون الاستجابات و الأضرار معروفة حيث يمكن ذلك من خلال مواجهة اسبابها ، حيث تساهم مصفوفة الأزمات في تحديد انواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة ، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة ، وفي الآتي استعراضا للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة :

أ- الأزمات التقليدية : الأزمات التقليدية تكون قابلة للتنبؤ وتقع في المربع الأول من المصفوفة، حيث امكانية التأثير فيها معروفة ومحددة ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب الانظمة المركبة بصورة خاطئة أو استخدام الانظمة التكنولوجية الخطرة ، مثل أزمات انفجارات المصانع الكبيرة المصنعة للمواد الكيميائية ، فيما من النادر ان يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وان كانت كبيرة أحيانا، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع ، فلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة ، كذلك امكانية التدخل والتدخل سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها. وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمات ، اضافة إلى التدريب والتنظيم الفعال عند تنفيذ الانشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية .

ب- الأزمات غير التقليدية : حيث لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث كحوادث الحرائق وتكون عادة غير قابلة للتأثير بسهولة ، يحدث هذا النوع بسبب الانظمة الطبيعية أو بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص

الشاذة وتنطوي على تهديد كبير بالخطر الا انه يمكن التأثير فيها . وعلى الرغم من صعوبة اجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمات الا انه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد و ذلك من خلال استخدام الأساليب الحديث لإدارة الأزمات و تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمات ، واعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة وناشطة لمعالجة المهام الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل ، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

ج- الأزمات العفوية : وهذا النوع من الأزمات يصعب السيطرة عليها وتوجيهها لكونها أزمات عنيدة وغير متوقعة وهي أزمات يمكن توقع حدوثها الا انه من النادر التأثير فيها ، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية ، والهزات الارضية و تسخاير مخارطها حدود الأضرار التي تسببها الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من ان الخطر الناجم عنها يكون معروفا ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع . ذلك ان الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعبا أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها . ويحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة.

د- الأزمات الأساسية : ويجمع هذا النوع من الأزمات على القدرة على التنبؤ و إمكانية تأثير المقيدة لذلك، يعتبر هذا الصنف الأكثر خطورة وندرة الحدود والمجهولة ، مما يزيد من احتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية . وتظهر بشكل سريع ومفاجئ و تستمر لفترات طويلة . وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه . ويكون الاستعداد والاستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفؤة ، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية

للتحضير إلى الأزمات الأساسية ، وخاصة الزمان والمكان ، واحتمالية الحدوث ، لذا من الصعب منع أو تجنب هذا النوع من الأزمات .

الشكل رقم (2.5) يوضح مصفوفة الأزمات

قابلية التنبؤ بالأزمات	صعب	الأزمات غير التقليدية	الأزمات الأساسية
	سهل	الأزمات التقليدية	الأزمات الخطيرة
		-2-	-4-
		-1-	-3-
		سهل	صعب

قابلية التأثر في الأزمات

قد اعتمد عدد من الباحثين نماذج توضح مراحل الأزمات، حيث يتوافق كل من نموذج فينك و ميروف مع نموذج كورومبس في مرحلة ما قبل الأزمات تشمل مفاهيم: الاستعداد المسبق للأزمات، اكتشاف الإنذار، والوقاية والاستعداد ومرحلة الإنذار. أما مرحلة الأزمات ينظم الأفعال التي يجب أخذها في حالة وقوع الأزمات، فكل من مرحلة: احتواء الأضرار، استعادة النشاط، مرحلة التأزم والمرحلة المزمنة مشمولة بهذه المرحلة، و مرحلة ما بعد الأزمات تعكس الفترة ما بعد حصول الأزمات وكل من مرحلة التعلم والتقييم مشمولة بهذه المرحلة والجدول رقم (2) يوضح مقارنة بين المرحلة المختلفة

جدول (2.2) يوضح المقارنة بين مراحل الأزمات

كوبيس 2007	ميزرف 1994	فيناك 1986
مرحلة ما قبل الأزمة	مرحلة اكتشاف الانذرات	مرحلة الاستعد و الوقاية
مرحلة وقوع الأزمة	مرحلة الانذار	مرحلة التازم
مرحلة ما بعد الأزمة	مرحلة الاحتواء	للمرحلة للمزمنة
	مرحلة استعدادات التوازن والنشاط	مرحلة للحل
	مرحلة التعلم والتقييم	

المصدر: الفاجي، فهد على 2012، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء.

2.2 إدارة الأزمات

ارتبط مصطلح إدارة الأزمات ارتباطاً قوياً بالإدارة العامة فإدارة الأزمات نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمات المتوقعة وتقييمه المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في الأزمات المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة (جادالله، 2008). إدارة الأزمات تعتبر الوسيلة الحديثة التي توضح كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها كما يشر الباحث البريطاني (ويليامز) بأنها حزمة من الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات ، والحد من تفاقمها ، ولم تدخل الإدارة الجيدة في شيء إلا حينئذ ومن هنا تبرز أهمية الإدارة في التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا. والحقيقة أنه لا يمكن التغلب على الأزمات بدون إتباع أساليب إدارية جيدة بل إن فشل معالجة الأزمات قد يعزى إلى الفشل بالأخذ بأساليب الحديثة لإدارة الأزمات وهذا يتم التطرق إليه في هذا الفصل وسيتحدث الباحث أيضا عن معوقات عمل إدارة الأزمات، وسيقوم بتوضيح نموذج لإدارة الأزمات في المراحل المختلفة لإدارة الأزمات.

2.2.1 . مفهوم إدارة الأزمات:

يتوسع بعض الباحثين امثال (الزهراني ، 2007) في شرح وتعريف الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات، بحيث يعبرونها تشمل كل العوامل والإجراءات اللازمة لنجاح أي نوع من الإدارة في مجالات الحياة المختلفة، لكن التعريف العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمات يجب ان يركز على العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمات وبالمرحل المختلفة لتطورها وسبل مواجهتها. إدارة الأزمات هي علم وفن إدارة التغيرات والتكيف مع التغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات. و إدارة الأزمات هي عملية منهجية متكاملة تهدف إلى التحكم بالآثار السلبية وتخفيف الانعكاسات ومنعها من امتداد نتائجها إلى المرنز المالي للشركة. وكذلك بناء موقف أفضل لدى جميع المعنيين بالمنظمة من عملاء ومستثمرين وموظفين. إن مصطلح إدارة الأزمات في علم الإدارة ، يعني الخطط والأساليب التي تستخدم للتلويح بأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية أو المنظمات لإنجاز مهام عاجلة أو لحل مأزق طارئ ، وفي سبيل ذلك ظهرت في هياكل المنظمات تحت مسمى (إدارة أزموية) ، وذلك لإدارة الأزمات وتقليل من اثارها والاستفادة منها في تحسين وضع المنظمة ، و بذلك يعتبر (إدارة أزموية) أي أحد فروع أو أدوات الإدارة مثله مثل الإدارة بالأهداف وغيرها، ولما تباينت معالم هذا الأسلوب (الإدارة الأزموية) ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى (إدارة الأزمات) يعمل كوحدة وظيفية لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة، وذلك ليصبح أو وضع المواعد والأسس النظامية له ، ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص ، له آلياته المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة المتعاقبة. وقد تقي هذا الاتجاه اهتماماً ملحوظاً من جانب علماء الإدارة وذوي الخلفية في العلوم ، فتحدث البعض عن صعوبة إيجاد إدارة الأزمات للوقوف في وجه الفوضى المتصاعدة أو المشاكل المتزايدة الناجمة عن المتغيرات المتلاحقة في الجهاز الإداري .

جدول (2.3) مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر الباحثين

المفهوم	الباحثين
درجة تمكن المنظمة من ادراك وتشخيص الأزمة ومحاولة معالجتها وتسخير مختلف مواردها، فضلا عن توجيه المنظمة باتجاه حل الأزمة.	Carnall، 1990، P.190
عملية الاعداد والتقدير المنظم للمشكلات المختلفة التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وعملياتها وبقائها في السوق.	Herrero G،1995،P.6
هي كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المكثفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .	الخصيري 1997،11،
معالجة الأزمة على نحو يمكن من تحقيق أكبر قدر من الأهداف المنشودة والنتائج الجديدة.	البريدي،2،1999
العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية او الخارجية المولدة للأزمة.	محمد فتحي 2001،1،
منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وانماط الإدارة السائدة .	الصيرفي 2003،311،
العملية التي من خلالها تدير المنظمة التأثيرات الواجبة للأزمة على علاقات المنظمة ووسائلها الاعلامية وتمكين المنظمة من السيطرة على تلك التأثيرات السلبية.	www.dti.gov.uk .2004.P2
تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن الاسباب واحتواء أبعاده، في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة.	العتيبي 2005،77،
عملية إدارية يهدف من خلالها السيطرة على آثار الأزمة السلبية بأسرع وقت وأقل خسائر ممكنة فضلا عن التقليل من امكانية وقوع المستشفى بالأزمة مرة أخرى.	الباحث

المصدر: صالح وآخرون،(2011)، نظم المعلومات التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية .

2.2.3. تعريف إدارة الأزمات:

تعرف إدارة الأزمات بأنها مجموعة وظائف أو عمليات إدارية للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمات (Rudwall & Larson, 2010, 2). وأيضاً تعرف بالعملية التي من خلالها يتم تعريف الاشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتملة (Yamamoto & Sekeroglu 2011, 3214). ويعرف (الصيرفي 2008) إدارة الأزمات وذكر بأنه يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة (المتين 2005) فقد عرف إدارة الأزمات على انها تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمات لتحديد تلك الأسباب واحتواء أبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها. بينما عرفها (داوود 2004) وذكر بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتالي :

أ- التنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية .

ب- تهيئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الاستعداد للتعامل مع الأزمات بما يحقق أقل الضرر للبيئة

ج- العمل على العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

د- دراسة أسباب الأزمات واستخلاص النتائج لمنع تكرارها مستقبلاً

ويعرف (اللوزي 2003) إدارة الأزمات بأنها منهج منطقي في التعامل مع الأزمات الحقيقية بطريقة تجعل المنظمة تعمل بشكل منتظم في كل الظروف غير الاعتيادية. ويضيف اللوزي قائلاً أنها تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها. ويعرفها (Little john 1988) بأنها تطبيق طريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمات أثناء تحقيق أهداف المنظمة وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقاً للكفاءة

بينما ترى More، (1999) أن إدارة الأزمات هي توقع الأزمات ومنعها وتقليل التأثيرات المدمرة الناتجة عن حدوثها وأن التخطيط للتعامل مع الأزمات يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من حياة المنظمة وفلسفتها بدلاً من أن يكون مفروضاً عليها .

الإدارة بالأزمات

يخلط متخذو القرار الإداري عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات وبين أساليب الإدارة بالأزمات . حيث يحاول متخذ القرار أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمات . مدمراً للكيان الإداري الذي يشرف عليه ، كما وصل الأمر إلى تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات والمساهمة بشاعليته في ازدياد الضغط المولد للأزمة واستخدام الأزمات المفتعلة لإخفاء الفشل الإداري أو لاستمرار عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيان الإداري التي يشرفون عليها . وهو ما يدعو إلى إلقاء الضوء على الفرق بين الإدارة العلمية للأزمات وبين الإدارة بالأزمات التي قد تستخدم العلم ولكنها بعيدة كل البعد عن أحكامها ومبادئها .

وتقوم فكرة الإدارة بالأزمات على التعامل مع الأزمات وإيجادها من عدم ، كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل والأزمات القائمة فعلا والتي تواجه الكيان الإداري ، فنسيان مشكلة أزمة قائمة يتم فقط بافتعال مشكلة أو أزمة أكبر وأشد تأثيراً من الأزمات القائمة ، وهكذا يظل الكيان الإداري يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات المتلاحقة حتي يتم تدميره بالكامل . (أبو فارة، 2009). وبناءً على ما سبق يتضح إن إدارة الأزمات في الأساس هي مجموعة من الأساليب التي توضح كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية الحديثة، مما يساعد على تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ويمكن أن نوجز مفهوم إدارة الأزمات بأنه الأليات التي يتم الوصول بها إلى حل الأزمات وفق عدة طرق سواء كانت هذه الطرق مأخوذة من حلول سابقة أو أنها مبتكرة على أن يتم الاهتمام بالتنبؤ

بالأزمات لتحقيق أكبر استفادة من إيجابياتها وتقليص سلبياتها على المنظمة. بالاعتماد على ما سبق تعرف إدارة الأزمات اجرائياً على انها الإجراءات التي تقوم بها الإدارة العليا في مستشفى طرابلس المركز موضوع البحث وبمساعدة العاملين، لمواجهة الأزمات التي تواجه المستشفى وذلك باستخدام أسلوب علمي فعال مبني على التنبؤ الجيد وتحديد الأدوار والمهام، والتحرك السريع في جميع مراحل الأزمات من أجل الحد من سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

2.2.4 أهمية إدارة الأزمات :

تعتبر الأزمات في حقيقتها عن فعل اداري لمتخذ القرار نتيجة لحدوث خلل اداري معين أو ناتج معين أو ناتج عن عدم خبرة أو معرفة لذلك تحتاج المنظمات 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 ناصية العلم والتقانة المعلوماتية طريق إلى حل شفرة الأزمات والتعامل معها . حيث لا يمكن معالجة أي أزمة أو التعامل معها من خلال العجز والقصور في مفردة التفكير العلمي الاستراتيجي والحاجة إلى الاستعداد والوفاء العائقة والتماسية للتدخل لمقاومة العجز في الفهم الكامل لطبيعة الأزمات في ترجمة اسبابها وأبعادها وتأطير الموقف الأزموي الذي يواجه الكيان الإداري . (الجبوري ، وآخرون ، 2011).

2.2.5 . خصائص إدارة الأزمات .

1- عملية إدارية خالصة: يعني أن إدارة الأزمات تتركز على أسلوب إداري للتوصل إلى أهدافها وهذا الأسلوب الإداري ليس روتينياً أو عشوائياً أي أن جهة الإدارة لا تتجاوز عند التعامل مع الأزمات عن

حدودها الشرعية والقانونية التي تستند إليها (العبودي ، 1995) و (الرازم ، 1995)

2- تهدف إلى استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات: أي أنها تهدف إلى إحداث رد الفعل المؤسس على سياسة عليا للدولة والذي يسعى إلى مواجهة التهديد القائم بالفعل ويشكل خطورة على المصالح القومية.

3- تدار بواسطة مجموعة من الإداريين المختارين: وهي مجموعة مدربة على كيفية التصدي لمثل هذه الأحداث وتستطيع أن تتعامل مع حجمها الطبيعي من خلال التبصر بهذه المشكلة وأبعادها وظروفها وعناصرها وتسعى إلى تحقيق أفضل النتائج بأقل خسائر ممكنة وبأفضل الوسائل والإمكانات المتاحة

4- تستفيد المهارات والإجراءات الخاصة: الشخصية المستمدة من التدريب المستمر على مثل هذه الأزمات وهو ما يتطلب حسن اختبار العناصر التي ستتلقى التدريب .

5- تستهدف تقليل الخسائر إلى أدنى درجة ممكنة: إن استهداف تقليل حجم الخسائر التي قد يسببها الحدث يعد من أهم عناصر إعداد إدارة الأزمات لأن إدارة الأزمات تسعى لتحقيق أقل خسائر ممكنة وبأقل التكاليف لحدث نشأ بصورة مفاجئة.

2.2.6 . مراحل إدارة الأزمات :

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية لإدارتها تمثل الرؤية الواضحة لمفردات الأزمات وتعمل على عدم وقوعها أو التخفيف من آثارها، والقدرة على تحقيق التوازن وإعادة الأمور إلى ما كانت عليه، ويتفق في هذا الطرح كلاً من (الصيرفي، 2003)، (الحملاني، 1995) اعتماداً على نموذج (بيرسون وميتروف)، على اعتبار أن هذا التقسيم يتضمن مراحل محددة بذاتها، وهي كما يلي :-

1- الشعور باحتمال حدوث الأزمات : ترسل الأزمات سلسلة من اشارات الإنذار يستقبلها المدبرون

ولكن قد يكون من الصعب عليهم التقاط الاشارات الحقيقية والهامة

2- الاستعداد أو الوقاية : اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة لمواجهة الأزمات على افتراض أسوأ الحالات ومعالجتها قبل استفحالها .

3- مجابهة الأزمات (احتواء أضرارها والحد منها) : يتم اعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة .

4- استعادة التوازن والنشاط : استعادة النشاط من عدة جوانب منها الاصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وذلك من خلال الخطط والبرامج قصيرة الأجل التي تم اعدادها واختبارها مسبقا والتي تهدف إلى إعادة العائد بشكل تدريجي . لتعويض ما فقد أثناء حصول الأزمات .

5- التعلم وتقييم التجربة : يتم تقييم ما تم انجازه أثناء مجابهة الأزمات حتى يمكن تحسينه في المستقبل وتوفر عملية تقييم مجابهة الأزمات معلومات مفيدة من زاوية الحلولة دون تكرار الأزمات وإعادة التقييم لتحسين ما تم انجازه والاستفادة من الماضي لتطوير المستقبل .

ويتفق أيضا (الخضيرى، 2003) و(عوالدين، 1995) بأن هناك خمس مراحل رئيسية تمر بها الأزمات (بدورة حياة) باعتبارها ظاهرة اجتماعية، وتمثل هذه الدورة أهمية قصوى في متابعتها والاحاطة بها من جانب متخذى القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبؤ في الإحاطة ببداية ظهور الأزمات، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية، وتم إجاز المراحل في النقاط التالية:

1- مرحلة الميلاد: وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمات الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه (الخضيرى ، 2003) .

أما عزالدين يرى في هذه المرحلة مرحلة حضانة وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمات ، وهذه المرحلة إذا ما تم استيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً كان التعامل مع الأزمات امراً سهلاً.

2- مرحلة النمو والانتعاش : وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمات في النمو والانتعاش من خلال مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمات تكونت معها في مرحلة الميلاد. وأخرى خارجية استقطبتها الأزمات وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقوة على النمو والانتعاش. ويصف عزالدين هذه المرحلة بمرحلة الاجتياح: وهي مرحلة بداية الأزمات الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمات.

3- مرحلة التدهور : تعد من أخطر مراحل الأزمات، ومن النادر أن تصل الأزمات إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون الشخص قد أخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والاستبداد بالرأي، وبذلك تصل الأزمات إلى أقصى قوتها وعنفها، والسيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام معها . بينما يرى عزالدين بأن هذه المرحلة مرحلة استقرار وهي المرحلة التي يجد فيها أبعاد الأزمات، ويتم تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمات.

4- مرحلة الانحسار والتقلص: تبدأ الأزمات والانحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم اتخاذه والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها. أما في هذه المرحلة فيرى عزالدين أنها مرحلة الانسحاب وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمات في التلاشي وتمتد حتى تنتهي تماماً.

5- مرحلة الاختفاء : وتصل الأزمات 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 الضرورة الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبات. أما عزالدين فيرى في

هذه المرحلة بأنها مرحلة التعويض وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقييم وتلافي الآثار .

في حين قدم (نورمان أوجستن) نموذج من ستة مراحل لإدارة الأزمات، وذلك كما يلي:

- 1- المرحلة الأولى: تجنب الأزمات.
 - 2- المرحلة الثانية: الإعداد لإدارة الأزمات.
 - 3- المرحلة الثالثة: الاعتراف بوجود الأزمات.
 - 4- المرحلة الرابعة: احتواء الأزمات.
 - 5- المرحلة الخامسة: تسوية الأزمات.
 - 6- المرحلة السادسة: الاستفادة من الأزمات.
- في حين يقترح (الشعلان، 1999) في دراسته ثلاثة مراحل وهي:

- 1- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الأزمات: التلطف والاستعداد.
 - 2- المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الأزمات: المواجهة والاستجابة.
 - 3- مرحلة الثالثة: ما بعد الأزمات: إعادة التوازن.
- بينما ذهب (أفندي، 1994) إلى تقسيم مراحل إدارة الأزمات بأربع مراحل أولها تلطف أو تخفيف حدة الأزمات ثم الاستعداد والتحضير ويليها المواجهة ثم إعادة التوازن.

2.2.6. خطوات التعامل مع الأزمات.

يرتبط التعامل مع الأزمات بتحديد الاختبارات والمسارات التي يتعين على متخذ القرار أن يسلكها

في إدارة الأزمات، توجد عشرة فقرات ترتبط بالمدرء ومتخذي القرارات وطريقة إدارتها وهي كالتالي:

1. دقة الهدف:

- تحديد الهدف بدقة الذي يستند على مهاجمة الأزمات في اللحظة المناسبة .
- التعرف على العناصر صانعة الأزمات .

- تحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر .
- تحديد الوقت المناسب لمواجهة الأزمات .
- تحديد البداية المناسبة للمواجهة .
- تحديد الشخص الذي سيقوم بالمواجهة للأزمة .
- تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار الجانبية
- 2. المبادأة وحرية الحركة:
 - الاتصالات المفتوحة .
 - الصراحة والثقة المتبادلة .
 - الحرية والابتكار والإبداع
 - ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية
 - المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
- 3 . المباغته
 - تأمين المباغته يحقق فوراً نوعاً من الزهو لدى القوى الصانعة للأزمة .
 - المباغته تجعل القوى الصانعة للأزمة لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلائي .
 - يمكن التعامل مع الأزمات والقضاء عليها تحت تأثير صدمة المباغته .
 - المواجهة والاستعداد للأزمة خير من الدفاع .
- 4 . الحشد
 - جمع ما يمكن جمعه من موارد وإمكانيات وتقنيات مادية وخبرات بشرية قادرة على مواجهة الأزمات .

- جمع القوة المناط بها معالجة الأزمات في الزمان والمكان المناسب .
- تأمين تنفيذ عملية مواجهة الأزمات والقضاء عليها وعلى أسبابها وعناصرها .
- تهيئة القوة الفنية لهذه القوة .
- 5. التعاون .
- يساعد على اتساع الرؤيا وعلى شمولية التشخيص .
- يتيح السرعة والدقة وخاصة إذا كان فريق العمل متنوع الخبرات والمهارات بشكل كبير .
- ملاءمة المنظمة مع المنظمات الأخرى في حل أزماتها يقوي هذا الجانب ويزيد من التعاطف معها .
- 6. الاقتصاد في استخدام القوة .
- إخضاع استخدام الإمكانيات والموارد لحسابات دقيقة تراعي التكلفة وتنظم استخدامها .
- عدم الإفراط في هذه الإمكانيات والموارد واستنزافها أو منع تحويلها إلى أماكن الحاجة إليها .
- الإفراط في استخدام القوة يؤدي إلى رد فعل عنيف ومدمر .
- 7. التفوق في السيطرة على الأحداث .
- متابعة وتقييم الأداء على ضوء الهدف المحدد .
- التنبؤ بما قد يطرأ من انحرافات ورصدها وتصحيحها .
- سرعة العودة إلى الحياة الآمنة .
- التخفيف من الآثار الاجتماعية والنفسية للأزمة .
- 8. الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات .
- إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن أحاسيسهم بدلاً من ضغطها .

- اعتبار العاملين قادرين على التغيير والتطوير .
- مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات .
- الحد من الخسائر في الأرواح والممتلكات .
- 9 . المواجهة السريعة والعرض السريع للأحداث
- حسن إعداد الكوادر البشرية وتدريبها على الاتصال .
- حسن استقبال وتحليل إشارات الإنذار .
- التصرف والسرعة في حشد الموارد والإمكانيات وقت الأزمات لمواجهتها .
- 10 . استخدام الأساليب غير مباشرة كلما أمكن ذلك .
- من خلال التجارب والدروس المستفادة من مواجهة الأزمات .
- التناسق والانسجام في استخدام أدوات المواجهة .
- استخدام التمويه والتغطية في المواجهة . (جاد الله، 2008)

2.2.7 . عوامل نجاح إدارة الأزمات.

يحتاج التعامل مع الأزمات إلى توفير تجهيزات مختلفة بحيث يمكن النجاح في إدارة الأزمات بالشكل الذي يحقق الأهداف المطلوبة ويمكن اجمال أهم هذه التجهيزات حسب وجهة نظر كل من (جاد الله، 2008) ، (التركي، 2005) ، (الخصيري، 2005) ما يلي :-

1-غرفة عمليات إدارة الأزمات : من أهم التجهيزات الواجب توافرها لإدارة الأزمات هو وجود غرفة

مجهزة تجهيزاً عالياً بوسائل الاتصال الفاعلة وأجهزة الحاسوب والشاشات التي يعرض عليها تطور الأزمات

- 2- نظم الاتصال : نظام الاتصال في الكيان الإداري أياً كان هذا الكيان يجب أن يوفر الانسيابية والدقة والسرعة والسلامة لتدفق البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري.
- 3- اعلام الأزمات : يشكل الأعلام أحد التجهيزات الرئيسية لإدارة الأزمات حيث يمكن أن يلعب الإعلام الخاص بالأزمات الدور الإيجابي المتمثل في نقل المعلومات والأخبار عن الأزمات وتطوراتها وأبعادة وفق برامج وخطط مستهدفة.
- 4- نظام المعلومات : يعبر عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة كما تزود متخذ القرار بما في الوقت المناسب وبالشكل المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره في الوقت المناسب .
- 5- أدوات التأثير : تختلف من أمة لأخرى إلا أنه تتفق في النتائج التي يتعين الوصول إليها وتمثل فيما يكون في حوزة متخذ القرار الإداري من موارد مادية ومعنوية تمكنه من التأثير في الموقف الأزموي .
- يضيف (دقامسة والأعرجي، 2000) عدة عوامل لنجاح إدارة الأزمات تتمثل في الآتي :
- 1- إيجاد وتطوير نظام إداري مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة.
 - 2- العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.
 - 3- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.
 - 4- ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الأزمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط.
 - 5- التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر.
 - 6- ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين

2.2.8 .متطلبات إدارة الأزمات .

لقد وضع الفكر الإداري الحديث عددا من الخطوات يمكن إتباعها عند حدوث الأزمات، وهي كما يراها (الخضيرى 2005):

- 1- تبسيط الإجراءات بحيث على التلقائية في التعامل مع الحدث ومعالجته بسرعة وبشكل سليم.
- 2- المنهجية العلمية : تشمل المنهجية العلمية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لأحداث الأزمات.
- 3- الوفرة والحضور الدائم : وذلك ليكون متخذ القرار على بينة كاملة بتطورات الأحداث سواء كان هذا التواجد مباشراً أو على حسب طبيعة الأزمات وظروفها .
- 4- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها : وذلك من أجل الحصول على المعلومات وتطورات الأحداث ونتائج الإجراءات التي أُخذت والتغلب على التغير السريع في الموقف.
- 5- تفويض السلطة : وذلك لمطي فريق إدارة الأزمات وفائدته مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.

2.2.9 . معوقات إدارة الأزمات .

إن إدارة الأزمات قد توجه بعض الصعوبات التي تحول دون تطبيق الأساليب الحديثة لإدارتها مما يجعلها في موقف حرج في التصدي إلى الأزمات التي يمرها والذي ينعكس على أداء المنظمات و تتمثل الصعوبات التي تعرقل سير عملية إدارة الأزمات ألى ثلاثة تصنيفات وهي:

أولاً المعوقات الإنسانية:

- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
- القصور في فهم مكانم الخطر المتعلق بالأزمات واتجاهاتها وأهدافها.
- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.

- عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.
- عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.
- قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمات وبعدها.
- ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات
- افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

ثانياً: المعوقات التنظيمية:

- عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
- تحجيم دور الهيئات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.
- نزوع المنظمات إلى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات.
- ضعف وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمات.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.

ثالثاً: المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات:

- عدم توفر نظام اتصال متطور لإمداد العملاء بالمعلومات.
- عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
- ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المتعلقة بالأزمات.
- المبالغة في عرض المعلومات، أو شحها، وخاصة في أوقات الأزمات.

بينما يضيف الزواهرية في حديثه عن معوقات إدارة الأزمات عن مجموعة من الأسباب التي تساعد

أيضا على عرقلة عمل إدارة الأزمات ومن أهمها: اتباع بعض المنظمات لسياسة السرية والانغلاق عن

العالم الخارجي لأسباب أصبحت غير مقبولة وغير مرغوبة في العصر الحديث، عصر الانفتاح على العالم،

وعصر التعاون والتنسيق بين المنظمات المختلفة، وعصر التقدم والرقمي وثورة المعلومات والاتصالات، ووردت فيها أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات تتمثل في إنكار وجود أزمة، وكذلك النقص أو الحاجة لتصور احتمال حدوث أزمة. ومن العرض السابق للمعوقات يتضح أن إدارة الأزمات لن تكون ذات فاعلية في معالجة الأزمات إلا إذا واجهت هذه المعوقات بالأساليب العلمية الحديثة التي تمكنها من الصعوبات التي تواجهها سواء كانت تلك المتمثلة في المعوقات الإنسانية أو التنظيمية أو الفنية المتعلقة بالمعلومات والاتصال، وبذلك فإن إدارة الأزمات تكون قادرة على إدارة الأزمات والخروج منها بأقل الأضرار جلاله، (2008).

2.2.10 . أساليب إدارة الأزمات.

على الرغم من تعدد أنواع وأشكال الأزمات إلا أن الهدف من مواجهتها هو الحد من شدت تأثيرها من خلال دراسة أسبابها وعواملها، وذلك من خلال الوعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف عن طريق وقف التدفق والخسائر وتأمين حماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي، ومن العوامل المؤثرة في تطور الأزمات وأساليب وكيفية التعامل معها للحد من الخسائر أو القضاة عليها وصولاً بالمنظمات إلى تحقيق أعلى درجات الجودة، كما أنه على مدارى الأزمات ان يختاروا الأسلوب المناسب لمواجهة الخطر المتوقع من الأزمات فكل ما كان الخطر المتوقع مرتفع كان على الأسلوب المستخدم احتواء هذا الخطر والتخفيف من أضراره (Coombs.2006) ومن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات ومواجهتها يمكن توضيحها في عدة أشكال كالتالي:

أولاً : الأساليب التقليدية:

اشارة العديد من البحوث إلى أساليب تعتبر الاقدم نوعاً ما في التعامل مع الأزمات وهو ما يعرف

بالأساليب التقليدية ومنها:

أ. أسلوب الهروب. ويحدث ذلك حسب ما ذكر (المهدي وآخرون، 2002) عند ما يشعر الفرد

المتعامل مع الأزمات بالحرقة والعجز في كيفية مواجهة الأزمات، يوجد نوعان من التوتر الشديد و يزداد

هذا التوتر عندما تظهر ملامح الأزمات وتزيد من حدتها ، ولكي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج

عن وجود الأزمات من جانب وما ينتج من عجزه عن مواجهتها من جانب أخرف إنه يلجأ إلى بعض

الأساليب السالبة بطريقة لا شعورية لتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معيشتها لفترة طويلة عن

طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه إلى تلك المشكلة وتعدد طرق الهروب من الأزمات

وفق ما أوردها (هلال 2004) حيث تأخذ أشكال منها:

– الهروب المباشر: هو الاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهة الأزمات واستعداده لتحمل تبعات

هذا الهروب مثل ترك مجال الأزمات وتأثيرها سلباً.

– الهروب غير مباشر: هو اصطناع مواقف تظهر بعيداً عن الأزمات وذلك عن طريق الاصابة الحقيقية

ببعض الاعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمات.

– التنصل من المسؤولية : حيث لا يعترف بقصوره أو فشله أمام الناس وذلك عن طريق القاء المسؤولية

على الآخرين و تبرير ذلك بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكن لا تغير من الواقع التعللي.

– التركيز على جانب آخر: يتم هذا الأسلوب بالتركيز على جانب آخر من الموضوع ليس في صميم

الأزمات حيث يعمل المسئول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمات.

– الإسقاط: يتم هذا الأسلوب بتغطية القصور الناتج عن أداء المسئول في مواجهة الأزمات وذلك بتركيز الاضواء على عيوب الآخرين و القصور في أدائهم وغالباً ما يركز على انه قد حذرهم كثيراً من ذلك وغالباً ما يتم هذا الأسلوب من قبل الإدارة العليا و قد يمتد إلى مستويات أخرى من الإدارة.

ب. أسلوب القفز فوق الأزمات: يؤدي هذا الأسلوب حسب وجهة نظر (أحمد، 2002) إلى ترك النار تحت الرماد بمعنى هذا الأسلوب يهتم بالتظاهر على أن الأزمات تحت السيطرة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها حيث قد يعتقد المسئول نفسه والمحيطين به في مجتمع الأزمات أنه قد تم السيطرة على الأزمات في حين أنها تستعد إلى الظهور مرة أخرى وبذلك يكون تأثيرها أقوى بكثير من المرة السابقة.

يضيف بعض الكتاب أساليب تقليدية أخرى مثل :-

1. إنكار الأزمة: ذكر (أبوشنف، 2000) أن هذا الأسلوب يتم فيه ممارسة تعميم إعلامي على الأزمات وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام ، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية التي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك .
2. كبت الأزمة : هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمات ، بهدف تدمير العناصر الأساسية المحركة للأزمة ويشير هذا الأسلوب إلى ان هذه الإدارة مستبده ومتسلطة .

3. بخس الأزمة: فإن هذا الأسلوب تقوم فيه المنظمة بالاعتراف بوقع أزمة معينة وبتقليل شأنها وكأنها

امراً بسيطاً وتحت السيطرة وسيتم التعامل معها بالأساليب المناسبة ، حيث تفيد هذه الطريقة فعلاً

في الأزمات البسيطة والمحدودة حين تكون المنظمة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

4. تنفيس الأزمات: ويتم في هذا الأسلوب من وجهة نظر (الشافعي 2001) فتح ثغرات مختلفة في جدار الأزمات وحياتها ، وتنفيس حالة الغضب والغليان والتوتر المصاحب لأحداث الأزمات وإيجاد قضايا جزئية تستوعب جانباً هاماً من هذا الضغط وتستنزف جهد اصحابها فتضعف قوة الدفع الرئيسة.

5. تفريغ الأزمات: هذا الأسلوب وفق ما ذكره (القحطاني 2003) يتم من خلال إيجاد مسارات بديلة متعددة أمام قوة الدفع المولدة لتيار الأزمات ليتحول إلى مسارات بديلة وعديدة تستوعب جهود قوة تيار الأزمات وتقلل من خطورتها وتتم هذه العملية غالباً على ثلاث مراحل:

- مرحلة التفاوض : حيث يتم التفاوض مع اصحاب كل فرع واتقرب وامتصاص بعض العناصر التي خرجت عن اجتماع قوى الأزمات.
- مرحلة الصدام : يتحدد هذا الأسلوب من خلال الصدام العنيف مع القوى الدفعية لنشوء الأزمات لمعرفة مدى قوة الأزمات ومدى تماسك القوى التي أنشأتها ، وكذلك لمعرفة مقدر استعداد كل منها للاستمرار في الصدام وتحمل تكلفتها ، ومدى تراجع بعضها ، وترابط وحدة الأهداف .

- مرحلة وضع البدائل : ويتم وضع مجموعة من الأهداف البديلة لبعض العناصر المشتركة في صنع تيار الأزمات بعد انسلاخها عن تيار قوى الأزمات ودفع هذه العناصر إلى اتجاه متشعب ومتفوق ومن ثم يسهل التعامل مع كل منها على حدة.

6. تشكيل لجان لبحث الأزمة: ويستخدم هذا الأسلوب في حالة نقص المعلومات التي نتجة عنها

الأزمات وكذلك النقص في مدى معرفة الاحداث وذلك من خلال تشكيل لجنة تهدف إلى معرفة الذين تسببوا في هذه الأزمات و تجميد الموقف وإفقاذه قوة الدفع.

7. اخماد الأزمة: ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب بالغة العنف و التي تقوم على الصدام العلني

والصريح مع كافة العناصر التي تضمها الأزمات وتصفيتها وعادة لا يلجاء إلى هذا الأسلوب لا عندم تكون الأزمات قد وصلت إلى ذروتها أي تحديد مصلحة المنظمة.

8. عزل قوى الأزمات: ان الأزمات لا تنشئ من ذاتها كما انها لا تنشئ من فراغ ولكن تنشئ نتيجة

قوى معينة تحلل على احدات خلل أدا إلى فقد التوازن في الكيان الإداري الذي حدثت فيه

الأزمات وفي هذا الأسلوب وفق رأي (عبدالعال، 2009) يقوم مدير الأزمات برصد قوة

الأزمات وتحليلها وعزلها عن بؤرة الأزمات وأبعادها عن تيار الأزمات وفقاً لهذا الأسلوب يتم

تصنيفها إلى القوة الصانعة للأزمة ثم إلى القوة الويدة للأزمة وأخيراً إلى القوة المهتمة بالأزمات .

2.2.11 وسائل علمية للتعامل مثل المحاكاة والسيناريو

استخدام وسائل علمية في التعامل مع الأزمات مثل المحاكاة والسيناريو، المحاكاة هي أسلوب لبناء

النماذج لتقوم التأثير المحتمل للتغيير الذي يمكن إدخاله على المنظمة أو النظام (سيكاران، 2006)

بينما السيناريو كما عرّفه حواش (1999) بأنه مجموعة من الافتراضات المتعلقة بالموقف في مجال محدد

يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول

الموضوعة. من خلال ما تقدم يتضح لنا أهمية السيناريو وفق لما أشار إليه (جبر، 1999) في دراسته عن

استخدام الشركات اليابانية للسيناريو من خلال تدريب موظفيها على تخيل أسوأ المواقف وهو ما يُعرف

بأسوأ سيناريو (المحاكاة) وهي تقليد لظاهرة ما بهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها أو هي أسلوب كمي

يهدف إلى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة وما هو تأثير تلك العوامل مع التركيز على الكيفية التي يمكن بها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي. فيما يتعلق بأهمية عنصر المحاكاة كمتطلب أساسي فعال في إدارة الأزمات سوف نبين ما أظهرته دراسة (الشريف، 2006) وكانت عن توعية وتدريب الحجاج في بلادهم، يعتبر أحد الحلول الاستراتيجية للقضاء على أزمة الزحام عند رمي الجمرات. كما ان ظاهرة الزحام في الحج، وخاصة أثناء رمي الجمرات ما زالت تتكرر بشكل سنوي تقريبا ويذهب ضحيتها العديد من الحجاج كل عام وأكثر من 362 شهرا حفرها في عام (1426هـ)، وأيضاً أن نسبة الحجاج الذين قدموا من ماليزيا بلغت خلال عام 1423هـ (3%) من إجمالي حجاج القارة عام (1424هـ). وقد أصيب منهم خلال نفس الفترة حج واحد فقط أثناء رمي الجمرات. وهذا يعني أن حجاج ماليزيا من أكثر الحجاج تجنباً للمواقع وأوقات الزحام نتيجة لبرامج التوعية والتدريب العملي التي يتلقونها في بلادهم وبوقت كافي قبل وصولهم إلى الأراضي المقدسة لأداء الحج. وأنه من خلال المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين أشاروا إلى أن الحجاج الماليزيين من أكثر الحجاج تنظيماً والتزاماً بتعليمات وزارة الحج ومؤسسات الطوافة. ومن خلال دراسة وتحليل محتويات برامج التوعية والتدريب المنفذة في ماليزيا. أتضح أن ماليزيا أنشأت مؤسسة خاصة لشئون الحج عام 1959 حيث يقوم كل مواطن ماليزي مسلم منذ ولادته بدفع مبلغ معين لهذه المؤسسة سنوياً، حيث يصرف الجزء من هذه الأموال على توعية الحجاج وتدريبهم على أداء مناسك الحج بشكل آمن وصحيح، ومن ضمن هذه البرامج استخدام نظام المحاكاة. حيث تم تجهيز مواقع مماثلة تماماً للمواقع التي يمر بها الحجاج منذ وصوله لأداء فريضة الحج وحتى عودته إلى بلده، مثل تم بناء مجسم للكعبة وتدريب الحجاج على كيفية الطواف وكذلك موقع رمي الجمرات لتدريب الحجاج على الطريقة الآمنة والسليمة لرمي الجمرات وكيفية تجنب مواقع وأوقات

الزحام. كما يتم اختبار الحجاج بعد تدريبهم لمعرفة مدى الاستفادة من تلك البرامج، أي أن الحجاج الماليزي يأتي إلى الأراضي المقدسة وقد تدرب عملياً على كيفية أداء الحج. هذه البرامج التوعوية ساهمت مساهمة فاعلة في جعل الحجاج الماليزيين أقل عرضة للموت أو للإصابة أثناء أداء فريضة الحج وأثناء كوارث الزحام التي حدثت خلال السنوات السابقة، فهم أكثر الحجاج تنظيماً وتنفيذاً للتعليمات وعلى وعي تام بجميع المراحل التي يمر بها أداء الحج. وتعقياً على ما ذكر أعلاه يتضح ما مدى أهمية تطبيق الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات في الحج والتجربة الماليزية خير مثال على ذلك.

ثانياً الأساليب غير تقليدية (الأساليب الحديثة)

نتيجة لحدوث فعالية بعض الأساليب التقليدية في معالجة الأزمات حديثاً وخصوصاً في القطاع الصحي نظراً للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي في مواجهة الأزمات وإدارتها أصبح من الضروري إيجاد أساليب علمية حديثة لمواجهة الأزمات تكون متوافقة مع متغيرات العصر الحديث وهذه الأساليب منها ما اعتمدت عليه هذه الدراسة من عدة أساليب.

1. أسلوب تغير المسار: وفقاً لهذا الأسلوب يقوم مدير الأزمات بالعمل على اقناع مسببي الأزمات واغرائهم وجذبهم لتحويل قدراتهم الهدية إلى مسارات أخرى إيجابية. (ماهر، 2006)، بينما يضيف (القحطاني، 2003) أن هذا الأسلوب يستخدم في حالة الأزمات البالغة والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لخطورتها لا بد من الاتجاه إلى أسلوب تغير مسار الأزمات إلى مسارات بديلة.

2. أسلوب فرق العمل: يعتبر هذا الأسلوب (Gilpin & murphy، 2008) أكثر الأساليب استخداماً عندما تتشعب الأزمات و يتم التعامل مع الأزمات بتشكيل فريق يضم أكثر من خبير متخصص في مجالات مختلفة بهدف تقييم كل عنصر من عناصر الأزمات ومن ثمة كيفية التعامل

معها بهدف حل الأزمات بالأسلوب العلمي الحديث عن طريق وضع خطة عمل سريعة ومحكمة

مدروسة بدقة لهذا التعامل، ويتم تشكيل هذا الفريق على هيئة فريق

3. الأسلوب الاحتياطي التعبوي: يقوم هذا الأسلوب (القحطاني ، 2003) على اساس تحديد

مواطن الضعف في المنظمات التي يمكن لعوامل الأزمات اختراقها و بالتالي العمل على اعداد

احتياطي وقائي عمل حاجزاً اضافياً وقائياً لمواجهة أي اختراق من الحواجز المحددة.

4. أسلوب الزفرة الوهمية: يعتبر هذا الأسلوب حسب ما ذكره (الخضير ، 2003) من الأساليب

الذاتية التي يلجأ إليها متخذين القرار عند التعامل مع أزمات عنيفة وسريعة و متلاحقة الاحداث

وهي غالباً ما تروى بخطر ودمار كبير لجهاز الإداري الذي تجتاحه الأزمات مع وجود عامل نفسى

مصاحب لها يعمل على إيجاد حالة من الفرع ويحفز عوامل الأزمات .

5. أسلوب تفتيت الأزمة : يعتبر هذا الأسلوب من افضل الأساليب الحديثة في التعامل مع الأزمات

ذات الضخامة والشدة التي تتجمع قواه وتنذر بخطر شديد وفق ما أورده (الخضير ، 2003) و

يتم تفتيت الأزمات من خلال معرفة كافة التفاصيل و العوامل المسبب للأزمة بتحديد اطارت

المصالحة المتعارضة ومن ثم ضرب وحدة هذه الحوافز بإيجاد طرق بديلة لكل اتجاه وتحويل

الأزمات الكبرى إلى أزمات مفتتة لا تمتلك الضغط العنيف التي كانت تملك من قبل .

6. أسلوب تفرغ الأزمة: تعتبر من أنجح الأساليب المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد

يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو تقنياً أو إدارياً فإنه بدون هذا المضمون يكون

من الصعب استمرار الضغط الدافع لتفاعل الأزمات ومن هنا إذا تم تفرغ الأزمات من مضمونها

فلن يستطيع اطرافها المحافظة على قوة الضغط الخاصة بها ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية)

- الاعتراف الجزئي بالأزمات تم انكارها .
- لإفقاد الأزمات ضغطها والانحراف بها إلى اتجاه آخر يتم ركوب موجة الأزمات وتزعمها
- التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة واستمالتها
- 7. أسلوب المواجهة : يعتبر هذا الأسلوب حسب ما أورده (ماهر، 2006) من اصعب الطرق الحديثة لتعامل مع الأزمات ويعرف هذا الأسلوب بأسلوب تدمير الأزمات ذاتياً وتفجيرها من الداخل و يستخدم في حالة غياب كامل من المعلومات المسببة للأزمة أى عندما ترى المنظمة ان هناك خطر مدمر يهدد بقائها وهنا تكمن صعوبته ويتم هذا الأسلوب وفقاً للخطوات التالية:
- ضرب الأزمات بشدة من جوانبها الضعيفة لتفقد قوته المحورية.
- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة لافقادها تماسكها ولزعزعة استقرارها.
- تصفية العناصر القائده للأزمة باقتاده مصداقيتها ونزاهتها.
- إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً واعتدالاً واستعداداً لتولي قيادة صانعي الأزمات وتحويلهم تدريجياً قوى إيجابية فاعلة في الكيان الإداري.
- 8. أسلوب المشاركة الديمقراطية : (Gilpin & murphy، 2008) يستخدم هذا الأسلوب عند ما تتعلق الأزمات بالأفراد أو يكون محورها العنصر البشري و يعنى هذا الأسلوب الافصاح عن الأزمات وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمؤسسين بشكل شفاف وديمقراطي، وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية بينه وبين العاملين
- 9. أسلوب التصعيد : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم و عندما يكون هناك تكتل في مرحلة نشو الأزمات و يظهر التكتل نتيجة اختلاف المصالح والأهداف

والغايات ويتم تصعيد الأزمات وفقاً لهذا الأسلوب حتى تصل الأزمات إلى نقاط التعارض. (ماهر،

2006)

10. أسلوب الاحتواء : يعنى هذا الأسلوب وفق ما ذكره (أحمد، 2002) محاصرة الأزمات في نطاق

ضيق ومحدود وحبيدها في المرحلة التي وصلت إليها والعمل على امتصاص و استيعاب الضغوط المسببة

لها و بالتالي افقادها قوتها التدميرية.

في ضوء ما ذكر سابقاً من تناول لأساليب إدارة الأزمات التقليدية و غير تقليدية وكيف تعمل هذه

الأساليب في مواجهة الأزمات فضل الباحث التركيز على الأساليب غير تقليدية (الحديثة) التي تتبناها

إدارة الأزمات في العصر الحديثو التي تتمثل في خمسة أساليب التي اتفق عليها مجموعة من الكتاب

أبرزهم الناجي، (2012) ، عبد العال ، (2009) ، الصيرفي، (2008) ، ماهر، (2006) ، عباس،

(2007) ، الخضيرى ، (2006) ، وهي كالتالي :

1 - أسلوب تغيير المسار.

2 - أسلوب الاحتياط التعبوي.

3 - أسلوب تفتيت الأزمة.

4 - أسلوب مواجهة الأزمة.

5 - أسلوب احتواء الأزمة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
 الجامعة الإسلامية العالمية
 ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2.3 معالجة الأزمات من وحي القرآن والسنة:

من خلال القصص القرآني اشار الله سبحانه وتعالى إلى عدة أزمات وقعت في تاريخ البشرية وحلل اسبابها وعدد ظواهرها ونبها إلى كيفية الخروج منها بالتفكير المنظم والتدبير للأمر حتى لا يستفحل ، واهتم بتوجيه السلوك في اثنائها وهدى إلى الطريق التي توصلنا إلى العلاج لكل نوع من انواعها ، والتخفيف من حدتها واحتوائها والتغلب عليها بأقل الخسائر الممكنة والتعلم منها والعمل على عدم تكرارها أو التعامل مع شبيبتها بالخبرة السابقة ، يقول الرسول (صل الله عليه وسلم) (لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين) ، وقد ساهمت الثقافة التنظيمية الاسلامية بنصيب وافر في علم إدارة الأزمات وإن كان غير المسلمين قد انتبهوا إلى هذا العلم حديثاً فإن ذلك لا ينفي وجوده ضمن العلوم العربية والاسلامية فقد ذكر في القرآن الكريم وفي السنة النبوية المشرفة وكتب عنه كتاب متخصصون أثروا المكتبة الاسلامية بمؤلفاتهم.

2.3.1 . النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات .

يركز كثير من الباحثين والمهتمين بإدارة الأزمات على وضع تصور شامل للسيطرة على الأزمات غير ان الملاحظ أن نماذج إدارة الأزمات الذي نتج عن الأبحاث العلمية للإدارة الحديثة تجاهل بعض النواحي الهامة في عملية احتواء الأزمات، وخاصة ما يتعلق منها بقبول العاملين في إدارة الأزمات والتعبئة النفسية والأيمانية لمواجهةها وغيرها من الجوانب الروحانية التي تعد الركيزة الأساسية للنجاح في إدارة الأزمات، وهذا لا نجده الا من خلال الفكر الإداري في الإسلام حيث وضع لنا رسول الله (صل الله عليه وسلم) منهجاً عملياً واضحاً للتعامل مع الأزمات ولنا فيه أسوة حسنة إذ كان عليه الصلاة والسلام يركز

على تفعيل الأزمات والاستفادة منها وتحويلها من محنة إلى منحة وتحويل الموقف السلبي إلى إيجابي وذلك بقوة الإيمان والعزم والتوكل على الله.

2.3.2. خطوات النموذج الإسلامي لإدارة الأزمات.

- 1- أن يكون مرجع إدارة الأزمات نابع من اعتمادنا على كتاب الله وسنة رسوله (صل الله عليه وسلم) وما ورد فيهما من توجيهات للتعامل مع الأزمات والمواقف الطارئة.
- 2- الشعور بالطمأنينة والثقة بالله سبحانه وتعالى ثم الثقة بالذات والنفس حيث يضع الفرد في اعتباره قوله تعالى: (ومن يتوكل على الله فهو حسبه)
- 3- التعلق بالله جل وعلا والإكثار من الدعاء: ويقول تعالى: { وقال ربكم ادعوني أستجب لكم إن الذين يستكبرون عن عبادتي سيدخلون جهنم لآخرين } (غافر: 60)،
- 4- الثقة بتأييد الله جل وعلا وعونه في مواجهة الأزمات: وما يشير إلى ذلك قوله تعالى: { فإن مع العسر يسرا* إن مع العسر يسرا } (الشرح: 5-6) وقوله تعالى: { ولا تحزنوا ولا تحزنوا وأنتم الأعلون إن كنتم مؤمنين } (آل عمران: 139)
- 5- المبادرة والابتكار فيما يخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل، والمعبودية في التعرف والعمل مع زملاء جدد، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج والرغبة في النمو والتطور من خلال الإبداع والتطوير، وغيرها من مثيرات الحماس والدافعية.
- 6- الموازنة الموضوعية بين البدائل المتاحة واختبار أقربها إلى حل الأزمات وتحقيق مصلحة العمل والمنظمة فيما لا يخالف الشريعة الإسلامية.

7- الاستخارة : فلقد حكى لنا جابر أن رسول الله (صل الله عليه وسلم) كان يعلمهم الاستخارة في الأمور كلها كالسورة من القرآن، وكان يقول (صل الله عليه وسلم) : (ما خاب من استخار وما ندم من استخار) .

8- التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنة : فنجد أن الرسول (صل الله عليه وسلم) وقت الأزمات و احن الاقتصادية لم يتنازل عن القيم و المثل و الأخلاق و السلوكيات التي أمر الله بها وبذلك استحق النصر بعد الأزمات و إسر بعد العسر .

9- الشجاعة في مواجهة الازمه: كان الصحابة رضوان الله عليهم يقولون : (كنا إذا اشتد بنا الوطيس احتمينا بالنبي (صل الله عليه وسلم) .

10- التفاؤل وعدم التشاؤم : فوجب على المسلم ألا ينظر للأزمة على أنها كلها شر فالنظرة السلبية تعوق التفكير السليم الذي يسهل الوصول للحل المناسب (رفاعي وآخرون، 2007).

■ البعد الإيجابي للأزمة :الأزمات تنميه ونعمه في نفس الوقت : يبرحه المنظور الإسلامي بقوة نحو

البعد الإيجابي للأزمة عاذاً أياها منحة ربانية وفرصة للإصلاح وتقية النفس، وقد أخبرنا (الله سبحانه

وتعالى) عبر آيات خالدة في القرآن الكريم ربنا :

- { وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا

تَعْلَمُونَ } البقرة ، الآية، 216، وهكذا تربط الرؤية الإسلامية النتائج النهائية للأزمة بالنفع الذي يعود

على الإنسان وفق ضوابط وشروط معروفة .

ومن أحاديث الرسول (صل الله عليه وسلم) يقول: (عجباً لأمر المؤمن إن أمره كله له خير، وليس ذلك لأحد إلا للمؤمن، إن أصابته سراء شكر فكان خيراً له، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له) حديث شريف (أيشال 2011).

ويرى (رفاعي وأخرون 2007) أن الأزمات تكون نعمة لأنها تكشف عن جوانب القصور والضعف في الكيان الإداري، وللتركيز عليها وعلاجها تؤدي إلى تطوير وتحسين نظم الإنذار المبكر، وترفع الروح المعنوية للدارسين نتيجة التغلب على التحديات التي فرضتها الأزمات، وتكشف عن نماذج قيادية مشرفة ظهرت أثناء الأزمات، وتؤدي إلى الإسراع بعمليات التغيير والتطوير بالمنظمة .

■ البعد السلبي للأزمة: يعكس البعد السلبي للأزمة عوامل ذاتية تمثل ذنوباً ومعاصي بعضها خفي ، قد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع مجراؤ مع الخالق سبحانه وتعالى، والتي تكون سبباً أساسياً للأزمات التي تحيط بالإنسان ، وقد أشارت إليها آيات قرآنية وأحاديث شريفة نوجز منها مايلي:

يقول الله تعالى : { أَوْلَمَّا أَصَابَتْكُمْ مُّجِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّهُ هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ } آل عمران، الآية، 165

- الفساد بشتى أنواعه ، يقول تعالى : { ظَهَرَ السُّوءُ فِي أَلْبَانِ الْبَحْرِ وَالْبَحْرُ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ } الروم، الآية، 41

- الكفر بأنعم الله ، قال تعالى : { وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ آمِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّنْ كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِيَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ } النحل، الآية، 112.

- الظلم ويمثل السبب المباشر لانحيارات الكيانات الاجتماعية سواء كانت منظمات أم مجتمعات وهي

من السنن الربانية، إذ يقول الخالق سبحانه وتعالى {وكم قصمنا من قرية كانت ظالمة} الأنبياء، الآية 11

ويعمل الإهلاك هنا بالحوادث التي لا تهلك الديار، إذ يؤدي إلى هلاك المجتمع بالحوادث والفتن وتعجيل العقوبة، وقد أخبرنا الرسول الكريم (صل الله عليه وسلم) أن (الله سبحانه وتعالى) قد حرم الظلم على نفسه في الحديث الشريف (يا عبادي إني حرمت الظلم على نفسي، وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا) كما أن أهلاك القرى في الآيات الكريمة المتقدمة يعزى أسبابها إلى فساد وظلم النظام الكلي وليس الفرد فقط. (أيثار، 2011).

وأما يرى (رفاعي وآخرون 2007) بأن الأزمات تكون نقمة لأنها تعرض متخذي القرارات للتوتر العصبي والمعجز عن اتخاذ القرارات المناسبة، وكذلك تسفر عن تصفية قيادات قد تكون غير مسؤولة عن الأزمات، وتعرض المنظمة لخسائر مادية و بشرية أو معنوية بما ينعكس سلباً على كفاءة وفعالية الكيان الإداري، وأيضاً تسبب لمخذي القرارات انعدام رؤية وفقد اتزان لبعض الوقت، وتوق المنظمة والعاملين عن تحقيق أهدافهم، تهيب حالة من الكراهية وتبادل الاتهامات بين العاملين. وأحياناً ينتج عن الأزمات الإسلامية أزمات فعية.

2.3.4 . الأساليب المتبعة في مواجهة الأزمات إبان الحضارة الإسلامية وكيفية الاستفادة منها في الوقت الحاضر (غزوة الخندق نموذجاً)

تتطلب إدارة الأزمات بكفاءة ان تمر تلك العملية بخمسة مراحل وفق ما اتفق عليه اغلب الباحثين في علم الإدارة، والتالي يوضح المراحل أو الخطوات التي مرت بها الأزمات إبان الحضارة الإسلامية وكيف تمت معالجتها بداية من :

اكتشاف إشارات الإنذار : وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما. عندما تحالفت قريش مع غطفان وبني سليم وبني أسد وفزارة وأشجع وبني مرة، فكانوا عشرة آلاف، وكان على

كل قبيلة قائدها، يقودهم جميعاً أبو سفيان بن حرب ، تحالفت معهم بنو قريظة، وهم من قبائل اليهود التي تسكن المدينة، رغم المعاهدة بينهم وبين الرسول (صل الله عليه وسلم) والتي أقرروا فيها ألا يخونوا ويتآمروا مع قريش ضده ، وان يدافعوا عن المدينة مع المسلمين، ولكنهم نقضوا العهد . الاستعداد والوقاية : وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمات المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها. كان أمام الرسول (صل الله عليه وسلم) بديلين ، أما قتالهم وجهاً لوجه وأما مصالحتهم ولو على حساب ثلث ثمار المدينة ، استشار الرسول (صل الله عليه وسلم) المسلمين، فرفض الأنصار المصالحة وأبوا إلا السيف، وكان عدد المسلمين ثلاثة آلاف وبلغوا عشرة آلاف غير بني قريظة، والمسلمون ثلثهم أو يقلون. وبدأ المسلمون في الاستعداد للحرب.

احتواء الأضرار : وتعني تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمات وانتشارها. شاور الرسول (صل الله عليه وسلم) أصحابه في أسلوب الحرب. أقرح سلمان الفارسي بحفر خندق حول المدينة لمنع العدو من اختراقها والاستيلاء عليها، كما يفعل الفرس في حماية مدنهم. أدخلت النساء الحصون المنيعه، وكانوا مدرّبين على مناوراة الجرحى لقيامهم بها من قبل. قسم الرسول (صل الله عليه وسلم) المهام على المسلمين وحدد لكل فريق مهمته، عسكر المسلمون خلف جبل سلع لحماية ظهورهم، والخندق من أمامهم، فلم يستطيع العدو الانتزاف حولهم كما فعلوا في غزوة أحد، ولم يستطيعوا مهاجمتهم أو اختراق الخندق بأنفسهم أو على خيولهم. ردهم الله بغيظهم لم ينالوا شيئاً، أي لم يحققوا هدفهم وكفى الله المؤمنين القتال، قرر الرسول (صل الله عليه وسلم) انتقال المسلمين من مرحلة الدفاع إلى مرحلة الهجوم.

استعادة النشاط : وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل. رجع المسلمون إلى المدينة وعادوا إلى نشاطهم من الزرع

والرعي والإعداد للمعارك القادمة التي سينتقلون فيها إلى الهجوم وليس الدفاع فقد علموا أن المدينة أصبحت في أمان.

التعلم : وهو المرحلة الأخيرة وهي بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار الأزمات وبناء خبرات من الدروس السابقة لضمان مستوى عالى من الجاهزية في المستقبل. ومن خلال ما سبق يتبين لنا الفرق الشاسع ما بين الإدارة السبّاقة المتأدرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمات والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات لتتدخل معها فنطق رد الفعل ، تعلم المسلمون أن ذاك دروسا وعبر منها :

- أدركوا ضرورة تواجد القائد في الحدث ليكون الاتصال مباشرة لإصدار القرار المناسب لكل موقف.
- تعلموا أهمية تحصيل المعلومات الصحيحة لاتخاذ القرار السليم.
- تشاوروا في كل أمورهم ليستمع رأي الجماعة خطأ الفرد.
- استخدموا الموارد المادية المتاحة للإستخدام الأمثل.
- على المسلم إعداد ما يمكنه الصبر من عند الله.
- أعدوا الفرق ووزعوا عليها المهمات المكاملة.
- وجهوا الموارد البشرية التوجيه الصحيح.
- العمل الجماعي يحقق الأهداف بفعالية.
- تعلم المسلمون أسلوباً جديداً في القتال.
- صبروا وصابروا حتى تحقق الهدف.
- وضعوا الخطط والسيناريوهات.
- حددوا الأهداف لكل عمل .(الجديلي 2006).

وفق ما أتيح للباحث من اطلاع على الدراسات السابقة التي تعرضت لاستجابة لإدارة الأزمات وكذلك الخطط والأساليب لإدارة الأزمات بكفاءة. كانت دراسة الناجي (2012) والتي تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي على المنظمات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، و استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي وصمم استبيان لغرض جمع البيانات وقد بلغت عينة الدراسة (190) فرداً، وقد تم تعبئتها من قبل المديرين ونائبهم ورؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لى استراتيجيات الحديثة لا إدارة الأزمات المتمثلة في (تغير المسار الاحتياط التعوي، تفرغ الأزمات، تفتيت الأزمات، احتواء الأزمات) على الأداء التسويقي. وهدفت دراسة عبد العال (2009) إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدى مدرسي المدارس الحكومية في محافظة غزة، وقد بلغت عينة الدراسة (383) مديراً ومديرة وقد استخدم في الدراسة المنهجي الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانتين الأولى خاصة بأساليب إدارة الأزمات والثانية خاصة بمدى فاعلية التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أساليب إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. أما دراسة مزار (2005) فقد هدفت إلى التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية من حيث التدريب والتعلم والاتجاهات وما مدى مساهمتها في منع وقوع الأزمات وسبل مواجهتها والتعرف على تأثير المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة من البرامج التدريبية في الحد من الآثار الناجمة عن الأزمات، وأيضاً التعرف على ماضي الاستفادة الموارد البشرية من البرامج التدريبية في الاستعداد للأزمات، وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير جوهري لاتجاهات الأفراد المكتسبة من التدريب والتعلم على القدرة على الاستعداد ومواجهة الأزمات، وأيضاً وجود تأثير جوهري لاتجاهات الأفراد المكتسبة من التدريب والتعلم على كل من الاستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها

كما أكدت دراسة الأمير (2003) على عدم وجود اختلاف في المنظمات قيد الدراسة في الخطط وإجراءات الطوارئ وأنها لا تتعدى أن تكون نوعاً من إجراءات السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة وليست نوعاً من أنواع إدارة الأزمات . وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات والكوارث والتعامل معها ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وبضرورة الأخذ بالأساليب العلمية الحديثة لإدارة الأزمات حتى تكون مستعدة لمواجهة مختلف أنواع الأزمات وليست الخدمات التشغيلية والبيئية فقط ، كما أوصت كذلك بضرورة نشر الوعي بإدارة الأزمات لدى الإدارة العليا لهذه الشركات وبالتالي لكافة المستويات وتغيير المفهوم السائد بأن الأزمات تقع لغيرنا وليس لنا.

وأجرى سليمان (1999) دراسة على أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة وكان الهدف من الدراسة هو تحديد درجة التباين بين آراء العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة من أطباء، وهيئة التمريض، وفنيين، وإداريين حول مدى كفاءة إدارة الأزمات بهذه المستشفيات، كما وهدفت أيضاً إلى تحديد مدى التباين بين آراء كل من الأطباء، هيئة التمريض، والفنيين، والإداريين حول توافر العوامل التنظيمية العالية بمستشفيات جامعة المنصورة :تنظيم العمل، الاتصالات، التنسيق، تسهيلات العمل، فريق العمل، وحدة مستقلة لإدارة الأزمات، وأخيراً هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نموذج كمي يوضح مدى تأثير العوامل التشغيلية سالفة الذكر على كفاءة إدارة الأزمات، وتحديد مدى مساهمة كل من هذه العوامل في كفاءة إدارة الأزمات ككل من وجهة نظر كل مرحلة من المراحل التي تمر بها من وجهة أخرى، وقد أسفرت الدراسة إلى أنه لا يوجد تباين جوهري بين آراء كل من الأطباء، والفنيين، والإداريين، وهيئة التمريض في ما يتعلق بكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات على حدة، وكذلك فيما يتعلق بكافة المراحل، وقد أوضحت متوسطات آراء فئات الدراسة ارتفاع درجة

الإدراك لديهم بإمكانية تعرض المستشفيات التي يعملوا به الأزمات في أي وقت ولأسباب قد ترجع إلى البيئة الداخلية أو الخارجية.

كما اتضح أيضاً أن درجة استعداد تلك المستشفيات لمواجهة أزماتها المحتملة متدنية نتيجة لعدم وجود خطط سابقة الإعداد والتجهيز وعدم وجود أجهزة للإنذار المبكر وعدم الاهتمام بتدريب العاملين على كيفية التصرف بشكل منظم أثناء الأزمات وعدم العناية بتأهيلهم نفسياً بالإضافة إلى عدم وجود وحدة إدارية مستقلة أو فريق عمل كل مستشفى للتخطيط لمواجهة الأزمات والاكتفاء بنمط الإدارة برودة الفعل، كما اتفقت آراء العاملين على أنه يوجد تدني شديد في مراحل إدارة الأزمات الخمسة بدءاً من مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار وانتهاء بمرحلة التعلم. بينما هدفت دراسة هاشم (1999) إلى تحديد مدى تأثير العوامل الإنسانية على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات في المنظمة. والتعرف على أهم العوامل الإنسانية التي تؤثر على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بالمنظمات، أما مجتمع الدراسة في تكون من مديري الإدارة العليا والوسطى في الهيئة العامة لهيئة مياه الإسكندرية، وكانت عينة الدراسة تتكون من (90) مديراً، وقد أوضحت الدراسة وجود مجموعة من العوامل الإنسانية التي تؤثر على تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات والتي يجب على المنظمات التعرف عليها وتحليلها والاستفادة منها في تبني هذا المنهج وهذه العوامل يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات: عوامل خاصة بالخطأ الإنساني، وعوامل خاصة بنوعية تدريب العاملين، وعوامل خاصة بإدراك العاملين للمخاطر الناجمة عن نشاط المنظمة، وعوامل خاصة بالثقافة التنظيمية.

وفق المنظور الإسلامي أجرت أثار، (2011) دراسة حول استراتيجية إدارة الأزمات وهدفت

الدراسة إلى تأطير مفاهيمي للأزمة يجمع الفرصة والتهديد وبكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل

أو الأسوأ وهدفت أيضا إلى تقديم استراتيجية الاستجابة للأزمة وإدارتها إعلامياً وسيكولوجياً ، مع وضع أهم مبررات استراتيجية إدارة الأزمات مستنبطة من القواعد الإسلامية ثم تحديد متطلبات مرونة المجتمع للتعامل مع الأزمات، وتصلت الدراسة إلى استنتاج أن العلاقة بين المنظمة ووسائل الإعلام تكون حرجة أثناء الأزمات ، إذ يحدث الأزمات في مناخ غير ملائم مما يؤدي إلى فقدان الثقة وانتشار الشائعات ، وكذلك يؤثر نمط السلوك السلبي للمديرين بعد حدوث الأزمات التي تخلف ضحايا ، في مستوى الاستياء العام ومن ثم حجم الغطية الإعلامية اللازمة ، كما يعيق إعادة بناء الثقة والمصدقية ، ويختلف الأنموذج الإسلامي في إدارة الأزمات بمطلقاته الفكرية ومرتكزاته القيمية وجوانبه الروحية .

واقع إدارة الأزمات في المستشفيات العامة كانت دراسة مسك ، (2011) وكان من أهم أهداف هو التعرف على آراء أفراد عينة البحث نحو مدى توفر نظام إدارة الأزمات في مراحلها المختلفة ، كذلك سعى البحث إلى تبيان تأثير العوامل الديمغرافية على آراء أفراد العينة حول مدى توفر نظام إدارة الأزمات في المستشفيات قيد الدراسة ، وهدفت الدراسة أيضاً إلى تبيان العلاقة بين واقع نظام إدارة الأزمات في المستشفيات وبيت المعوقات والعناصر النامية الفعال والاستراتيجيات . وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتصميم استبانة من أجل جمع المعلومات وتبني اختبار العينة العشوائية الطبقية . وقد أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد نظام لإدارة الأزمات بمراحله المختلفة بدرجة متوسطة في هذه المستشفيات وأظهرت أيضاً انه يتم اتباع استراتيجيات في التعامل مع الأزمات بدرجة متوسطة ، وكذلك بين البحث وجود معوقات تحد من وجود نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة ، وتتوفر العناصر الرئيسية لنظام إدارة الأزمات بدرجة متوسطة كذلك . وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات خاصة لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة ، وكما أوصت الدراسة بضرورة اتباع نموذج لإدارة الأزمات حيث قامت

الباحثة بتطوير نموذج يساعد الإدارات بالتغلب على الأزمات وذلك باتباع أسلوب علمي ومنهجي وبالتالي الحد من الأضرار أو التقليل منها ما أمكن .

وقد أظهرت نتائج دراسة أجراها الجديلي، (2006) انه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات العامة في كل مرحلة من مراحل النظام وفي مراحل الخمسة مجتمعة والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وقد أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة وبضرورة توفير موارد مؤهلة في إدارة الأزمات، وكما أوصت أيضا بضرورة تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها. وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها توفير خبراء الأزمات قبل وقت سابق من أجل بناء علاقات الثقة المطلوبة واتخاذ القرار الحاسم ، المراجعة الموضوعية للأزمات الماضية والتعلم من الأخطاء ومن الأزمات المشابهة أين ما تحدث من أجل الأعداد السليم لخطط كفاءة مستقبلية، أهمية استنباط الحلول من المنصور الإسلامي والقواعد التي يركز عليها في إدارة الأزمات بعد تشخيص الأسباب لتلك الأزمات استنادا إلى المنهج الإسلامي. وكان من أهم أهداف دراسة مرواد، (2003) هو تنمية الوعي لدى الجمعيات الأهلية بالدور الذي تستطيع أن تقوم به في مواجهة الأزمات والكوارث وتوصلت إلى توفر القدرات البشرية التي تستطيع أن تقوم بدور فعال ومؤثر في مواجهة الأزمات إذا أحسن تدريبها وتأهيلها لذلك ، كما توصلت إلى وجود مجموعة من العناصر الهامة التي يجب أن تضعها كل المنظمة في الاعتبار عند تطوير الدور الذي تقوم به الجمعيات في مواجهة الأزمات والكوارث أهمها القيادة ، التدريب و الموارد البشرية.

أشارت دراسة (Andy Podolak: 2002) إلى أهمية وجود فريق لإدارة الأزمات وأن إدارة الأزمات تتطلب فريق مؤهل ومدرب لإدارة الأزمات هذا الفريق يشكل العمود الفقري في التخطيط للأزمات والاستجابة لها وأن لهذا الفريق واجبات الخاصة قبل وقوع الأزمات وخلالها وبعد وقوعها وعلى قائد الفريق أن يكون لديه القدرات التي تمكنه من اتخاذ القرارات الصعبة أثناء الأزمات. وأيضاً أشارت دراسة (David, K., :1999) إلى ضرورة وجود إدارة للأزمات وخطة لإدارة هذه الأزمات، كما أكدت على أهمية كل مرحلة من مراحل الأزمات وخاصة مرحلة التعلم وضرورة توافر القدرة على التعلم لدى المنظمات وتوصلت هذه الدراسة إلى انه هناك مجموعة من الجوانب الهامة في إدارة الأزمات وهي (التعلم ، أطراف الأزمات، أنظمة الأزمات، أنواع الأزمات) وجميع هذه الجوانب مرتبطة مع بعضها البعض. لقد بينت دراسة (Rick, 1996, William) الأحداث التي ترافق الأزمات في العمل وذلك قبل وقوع الأزمات وخلال الأزمات وبعد وقوعها وتوصلت إلى ضرورة التحضير والاستعداد قبل وقوع الأزمات وضرورة تشكيل فريق إدارة الأزمات، كما أوضحت بالتركيز على دقة المعلومات وكذلك توصلت إلى أن التعامل مع الأزمات والكوارث لا يقصر على مجرد محاولة السيطرة على الأزمات عند وقوعها ولكن المواجهة تشمل التعامل والتخطيط لحل مرحلة . مرحلة ما قبل الأزمات، مرحلة وقوع الأزمات، مرحلة ما بعد الأزمات . يجدر بالإشارة هنا أن معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لرصد السلوكيات والمهام والفعاليات، إلا أن بعضهم استخدم المقابلة وكذلك منهم من استخدم المناهج العلمية المتمثلة في المنهج الاستنباطي والمنهج الوصفي. بينما أكدت معظم الدراسات ان ضعف الوعي الاجتماعي سببا جوهريا في حدوث الأزمات، وأن ضعف الثقافة التنظيمية في المستشفيات العامة قد أثرة سلبا على كفاءتها في مواجهة الأزمات المحتملة .

2.3.5 إدارة المستشفيات.

ازداد الاهتمام بالتخصص الدقيق لعلم الإدارة في جميع المجالات ومن أهمها إدارة الخدمات الصحية والمستشفيات التي تختص بإدارة قطاع الصحة الذي يتعامل مع أعلى ما يملك الإنسان وهي صحته. وقد ناء هذا الاهتمام بالإدارة الصحية في غالبية الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا وبريطانيا لإيمانها بأهمية الدور الذي تقوم به في مجال تخطيط وتطوير الخدمات الصحية وترشيد استخدام الموارد الصحية المحدودة وعالية التكلفة والمساهمة في تقديم الرعاية الصحية للمستفيدين بكفاءة وفعالية. أما في الدول العربية، فلم تحظ الإدارة الصحية بما تستحقه من الاهتمام ولا زالت غالبية المنظمات الصحية تتركز إدارتها إلى الأطباء والتمريض غير المتخصصين بإدارة المستشفيات مما يتسبب في حرمان المرضى من خدمات هؤلاء الأطباء من جهة وإشغال الأطباء بأمر إدارية محضى ليست من تخصصهم من جهة أخرى. (العتيبي، 2016).

إن إدارة المستشفيات على ما يعمل على تحقيق أهداف المستشفى من خلال استخدام الموارد والامكانيات المتاحة مع امكانية الأخذ في الإعتبار المعوقات المتوقعة وتحديد كيفية التعامل معها او تفاديها ورغم ان الإدارة غير ملموسة الا ان قياسها يمكن قياسها حيث انها وسيلة وليست غاية لتحقيق الاهداف بالإضافة الى ان إدارة المستشفيات علم فني ايضا فن يمكن المدير من تحريك الموارد المختلفة لاستخراج الخدمة المميزة وذلك من خلال الاستعانة بالقوى البشرية العاملة للقيام بأعمال محددة الإدارة تشمل عدة عمليات وهي التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، واتقان هذه العمليات تحقق اهداف المستشفى بأعلى كفاءة. وقد تبنت الهيئة الأمريكية للمستشفيات تعريف لها بأنها مؤسسة تحتوي على جهاز طبي، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة لتقديم التشخيص والعلاج اللازم للمرضى (السلمانى، 2012).

وقدمت منظمة الصحة العالمية تعريفاً آخر للمستشفى من منظور وظيفي على أنه جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أو وقائية، وتمتد خدمات عيادته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما أنها أيضاً مرآة كز لتدريب العاملين الصحيين، للقيام ببحوث اجتماعية (كمال، 2009). يعتبر تعريف منظمة الصحة العالمية للمستشفى أكثر شمولاً من تعريف الهيئة الأمريكية للمستشفيات حيث لا يقتصر وظائف المستشفى على التشخيص والعلاج، بل توسعت في ذلك لتشمل التعليم والتدريب والقيام بالبحوث. انطلاقاً من تعريف منظمة الصحة العالمية للمستشفى بأنه جزء من تنظيم اجتماعي وطبي، يمكن إنجاز وظائفه في النقاط التالية :-

1- الرعاية الطبية :

يقصد بالرعاية الطبية الخدمات التشخيصية والعلاجية والتأهيلية والاجتماعية والنفسية المتخصصة التي تقدمها الأقسام العلاجية والأقسام الطبية المساندة، وما يرتبط بهذه الخدمات من الفحوصات المعملية (المختبرية) العادية والمتخصصة، وخدمات الإسعاف والطوارئ وخدمات التمريض والخدمات الصيدلانية والغذائية ومما لا شك فيه أن الرعاية الطبية تمثل الوظيفة التي تحظى بالاهتمام الأكبر في جميع المستشفيات الخاصة منها والحكومية على السواء.

2- الرعاية الصحية :

تمثل الرعاية الصحية الأولية المدخل الرئيسي لإعادة توجيه النظام الصحي في المجتمع كما ذكر (الفاقي 2012) بحيث يوفر الصحة للجميع ويشجع مشاركة الأفراد والمجتمع في الأنشطة الصحية على أساس من الفهم الواضح لأهم المشكلات الصحية التي يعانيها المجتمع، انطلاقاً من العلاقة الوثيقة بين العوامل الصحية والاجتماعية والعوامل الإقتصادية والبيئية. وتختلف أنشطة ومجالات الرعاية الصحية

باختلاف ظروف البيئة المحلية في الدول المختلفة، ومن أهم الأنشطة والمجالات التي تشملها الرعاية

الصحية كما يلي :

- البرامج التثقيفية بشأن المشكلات الصحية السائدة وطرق الوقاية منها والسيطرة عليها.
- رعاية الأمومة والطفولة بما في ذلك تنظيم الأسرة.
- التحصين ضد الأمراض الرئيسية المعدية.
- الوقاية من الأمراض المتوطنة محليا ومكافحتها.
- العلاج المناسب للأمراض والإصابات الشائعة.
- توفير الأدوية والأجهزة الأساسية.
- رعاية المسنين.
- الصحة العقلية والعلاقات البدنية.

ومن الجدير بالذكر أن هذه القائمة ليست شاملة، بمعنى أنه يمكن الإضافة إليها أو الحذف منها وفقا للأولويات والبرامج التي تلائم الظروف المحلية لكل دولة أو منظمة. (السليبي، 2008).

3- التعليم والتدريب :

يفرض التطور المطّرد في التقنيات والعلوم الطبية ضرورة تطوير مهارات ومخرجات كافة العاملين المتخصصين في مختلف مجالات المهن الطبية والصحية من خلال التعليم والتدريب المستمر، وتمثل المستشفيات بطبيعتها، وعلى وجه الخصوص المستشفيات التعليمية والجامعية بما تملكه من إمكانيات وتجهيزات، مراكز تدريب عملية للأطباء وأجهزة التمريض والفنيين والأخصائيين، كما أنها تمثل مراكز متميزة لتنمية معلوماتهم عن الأمراض المختلفة وطرق علاجها والعقاقير المناسبة لها، كما أنها تساهم في

تزويد أعضاء الهيئات الطبية والهيئات المساعدة بالمهارات اللازمة للتفاعل النفسي والاجتماعي مع المرضى، ومن ثم تسهيل مهامهم في تشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها. وإضافة إلى ما سبق فإن وجود المتخصصين في المجالات المختلفة يسهم في نقل نتائج الممارسات والتجارب السابقة إلى الخريجين الجدد من الأطباء والمرضى وتبادل المعلومات معهم وهو الأمر الذي قد يتعذر تحقيقه خارج المستشفيات. (الكردي، 2010)

4- البحث الطبية والاجتماعية :

تسهم المستشفيات بشكل أو بآخر من خلال ما تحتويه من معامل ومختبرات وأجهزة وتجهيزات وسجلات طبية وحالات مرضية متنوعة وكوادر بشرية متخصصة مهنية في توفير بيئة مناسبة لإجراء البحوث والدراسات الطبية والاجتماعية المتخصصة في مختلف مجالات التشخيص والعلاج والتطوير الذاتي لخدمات المستشفى وخدمات الأفراد وأهاليب العمل. فمن خلال نظم المعلومات الطبية وتنوع حالات المرضى وطرق العلاج يمكن القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بأساليب التشخيص وتحديد معدلات حدوث وانتشار الأمراض المختلفة وتقييم فعالية العقاقير المختلفة في علاجها أو تحديد العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والأمراض المختلفة. ومن خلال المختبرات والتقنيات الطبية يمكن القيام بالبحوث الخاصة بتطوير عقاقير بديلة أو علاج أفضل فحس أكثر تطوراً أو أساليب جديدة لمكافحة العدوى أو انتشار المرض وغيرها. وبدون شك فإن إجراء مثل هذه البحوث والدراسات خارج المستشفيات إن لم يكن متعذراً فمن المؤكد أنه سيكون باهظ التكاليف. (الكردي، 2010).

يمكن تصنيف أو تقسيم المستشفيات على أساس عدة معايير، من أهمها معيار الملكية والتبعية الإدارية،

ومعيار التخصص أو نوع الخدمة التي تقدمها المستشفى، كما يمكن تقسيمها على أساس الحجم أو

الطاقة الاستيعابية للمرضى، بالإضافة إلى بعض المعايير الأخرى مثل موقع المستشفى ومتوسط فترة الإقامة وغيرها. ويعتبر تصنيف المستشفيات على أساس الملكية والتبعية الإدارية وأيضاً على أساس التخصص ونوع الخدمة هما الأكثر شيوعاً. التصنيف على أساس الملكية والتبعية الإدارية تصنف المستشفيات وفقاً لمعيار الملكية والتبعية الإدارية إلى مجموعتين هما المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة. (الكردي، 2010)، ويقصد بالمستشفيات الحكومية المستشفيات التي تملكها وتديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات ومؤسسات عامة وفق نظم ولوائح حكومية تحكم سير وإجراءات العمل بالمستشفيات. وتأخذ المستشفيات الحكومية عدة أشكال من أهمها ما يلي:

1- المستشفيات الحكومية العامة: يطلق على هذا النوع من المستشفيات مسميات مختلفة في معظم الدول العربية منها المستشفيات العامة والمستشفيات المركزية وغيرها كما قد تسمى بأسماء بعض القيادات العليا في الدولة أو بأسماء بعض الأماكن التي توجد بها أو بأسماء بعض المناسبات أو الأحداث الوطنية في الدولة. وأياً كانت المسميات التي يطلق على هذه المستشفيات فإن أهم الخصائص المميزة لها تلخص في أنها تكون مملوكة للدولة أو إحدى الهيئات أو المؤسسات الرسمية التي تقوم على توفير متطلباتها ورعاية شؤونها وتنظيم العمل بها وما تقدمه من خدمات وفق نظم ولوائح حكومية محددة. أما يفترض في هذا النوع من المستشفيات تقديم خدماتها لجميع فئات المواطنين بالجان أو مقابل رسوم رمزية تحددتها اللوائح المنظمة لهذه المستشفيات، حيث أن الهدف من إنشائها هو تقديم خدمة اجتماعية عامة لجميع أفراد المجتمع. كما تتميز هذه المستشفيات بأنها تضم بداخلها مختلف التخصصات والأقسام العلاجية اللازمة لتشخيص ومعالجة الحالات المرضية المختلفة، بمعنى أنها مستشفيات تحتوي على

تخصصات متعددة وغالباً تتبع وزارة الصحة. (العامري، 2013)

2-المستشفيات الحكومية الخاصة بفئات معينة: يطلق على هذا النوع من المستشفيات في كثير من الأحيان مسمى المستشفيات الحكومية الفئوية. ويتسم هذا النوع من المستشفيات بجميع خصائص ومواصفات المستشفيات الحكومية العامة من حيث الملكية وتنوع الخدمات التشخيصية والعلاجية التي تقدمها، ولكنها تختلف عن المستشفيات الحكومية العامة في أنها تتبع وزارة محددة أو هيئة عامة أو مصلحة حكومية بلانها وتقتصر في تقديم خدماتها على العاملين في هذه الجهات وأسرهم، ومن هنا جاءت تسميتها بالمستشفيات الفئوية حيث تقتصر خدماتها على فئات محددة من المواطنين. ومن أمثلة هذا النوع من المستشفيات في الدول العربية المستشفيات العسكرية ومستشفيات الشرطة والمستشفيات التابعة لشركات ومؤسسات القطاع العام (الكردي، 2010)

3- المستشفيات الحكومية التخصصية: تشابه هذه المستشفيات مع باقي أنواع المستشفيات الحكومية من حيث ملكيتها للدولة أو بعض الهيئات والمؤسسات الرسمية، ولكنها تختلف مع المستشفيات العامة فأنها تتخصص في تشخيص ومعالجة حالات مرضية معينة، ومن أمثلتها مستشفيات العيون والأطفال والصدر والجلدية والسرطان وغيرها من الحالات المرضية.

4-الوحدات العلاجية أو المستوصفات: وتعمل هذه الوحدات العلاجية أو المستوصفات مستشفيات صغيرة الحجم، محدودة الإمكانيات إذا ما قورنت بالمستشفيات العامة، ولا تحتوي على غرف أو أسرته لإيواء المرضى، وتنتشر في القرى والمناطق الريفية المختلفة وتهدف إلى خدمة المواطنين التابعين لها بالجحان أو مقابل رسوم محدودة نسبياً، وغالباً ما تقتصر الخدمة فيها على الكشف الطبي ووصف العلاج للمريض أو إحالته إلى المستشفيات الحكومية العامة أو التخصصية.

5-المستشفيات الجامعية والتعليمية: وهي مستشفيات حكومية من حيث الملكية ولكنها تختلف عن المستشفيات الحكومية العامة والتخصصية من حيث التبعية الإدارية، حيث تتبع هذه المستشفيات الجامعات أو كليات الطب في المناطق التي توجد بها، وفي معظم الأحيان يختلف نمط إدارتها عن المستشفيات العامة حيث غالباً ما يشكل لها مجلس إدارة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الطب والصيدلة وبعض التخصصات العامة، كما قد توضع لها بعض النظم واللوائح الداخلية الخاصة بها حيث تعتبر ضمن منشآت الجامعة التابعة لها. وتقدم هذه المستشفيات نفس خدمات المستشفيات العامة والتخصصية، كما أنها قد تحتوي على بعض الأقسام التعليمية مثل المشرحة والحوادث والمعامل والسموم وغيرها من الأقسام التي يمكن من خلالها ممارسة التدريب العملي لدراسي العلوم الطبية على الحالات والإصابات التي يقوم بعلاجها أعضاء هيئة التدريس. (الكردي، 2010).

ورغم أن الهدف أو الأهداف العامة للمستشفى تكون محددة من قبل جهات إدارية عليا أو تكون محددة في قرار إنشاء المستشفى، فإن الأمر يتطلب صياغة الأهداف التفصيلية أو الفرعية لجميع الأنشطة والوحدات التنظيمية التي تتصل أعمالها بشكل مباشر أو غير مباشر بالأهداف العامة للمستشفى. والأهداف هي الغايات أو النتائج النهائية المطلوب تحقيقها من النشاط أو وحدة تنظيمية (إدارة - قسم - وحدة - شعبة). ومن أهم المجالات التي يجب أن توضع لها أهداف عامة وتفصيلية المجالات الخاصة بكل من:

- الخدمات التشخيصية والعلاجية بمختلف الأقسام الداخلية والخارجية.
- الخدمات الطبية و الإسعافية في مرحلة ما قبل دخول المستشفى.
- خدمات التمريض والإشراف على المتطلبات المعيشية للمرضى.

- الخدمات الصيدلانية وتوفير وتخزين وتوزيع وصرف الأدوية.
- خدمات المختبرات وبنوك الدم والتحليل المخبرية والفحوصات المتخصصة.
- الخدمات الغذائية وتوفير الوجبات الغذائية للمرضى.
- خدمات استقبال وتسجيل المرضى والإحالة إلى الأقسام العلاجية.
- التجهيزات والمباني والمرافق الطبية.
- برامج التدريب والتعليم والبحوث وتطوير القوى العاملة الطبية والإدارية.
- برامج الرعاية الصحية الأولية.

العوامل التي تميز إدارة المستشفى عن إدارة غيرها

ان المستشفيات سواء كانت حكومية او خاصة كأى مؤسسة اخرى تخضع لقوانين الإدارة الخاصة بالمؤسسات الخدمية ولكن الخدمة في المستشفى لا يكون هدفها الربح المادي فقط بل في المقام الاول تقديم أفضل رعاية للمريض بأسرع ما يناسب، والإدارة مفهوما العام والشامل تعنى التدبير في استخدام الموارد المتاحة لتقديم أفضل خدمة وتخفيض التكلفة الى ادنى حد يحقق ربحية دون التضحية بجودة الخدمة المقدمة وعدم ارهاق المريض وتحمل مصروفات عالية وهو ما يعرف بالمعادلة الصعبة في أي مشروع او مؤسسة وخاصة الخدمية منها كالمستشفى سواء كانت حكومية او خاصة ولذلك اصبح العصر الذى نعيشه هو عصر الإدارة فلم تعد مشكلة دول العالم مشكلة اقتصادية بقدر ما هى مشكلة إدارية ومن هنا يتضح ان الإدارة هى الحكم والفيصل فى نجاح المستشفى او فشلها. (القيارى، 2014).

ان الإدارة هى المسئول الرئيسى عن تحقيق الاهداف الموضوعه، رغم ان الإدارة غير ملموسة الا

أن نتائجها يمكن قياسها حيث انها وسيلة وليست غاية لتحقيق الاهداف، بالاضافة إلى أن إدارة

المستشفيات علم فهي ايضا فن يمكن المدير من تحريك الموارد المتاحة المختلفة لاستخراج الخدمة المميزة وذلك من خلال الاستعانة بالقوى البشرية العاملة للقيام بأدوار محددة.

تخطيط المستشفيات

- الواقعية : وهي اعداد الخطة وفق الامكانيات المتاحة.
- الشمولية : شاملة لجميع الانشطة والمستويات والتخصصات (طبية، تمريضية، إدارية، وهندسية.
- الالتزام: جميع الأفراد في المستشفى يلتزم بتنفيذ الخطة ولا مجال للإجتهااد.
- المرونة: قابلية تحديث الخطة وتعديلها وفق المستجدات في المتغيرات البيئية المستقبلية.
- الاستمرارية: وهي عملية التخطيط لا تنتهي بمجرد وضع الخطة وتحديد الاهداف.
- التكامل: يجب ان يكون هناك تكامل ما بين الفترات الزمنية لنتاج عملية التخطيط.

أسس التخطيط الصحي في المستشفيات:

- تحديد رسالة المستشفى .
- تحديد اهداف المستشفى .
- تحديد إستراتيجية المستشفى .
- تحليل البيئة المحيطة بالمستشفى .
- اشراك العاملين في المستشفى بعملية التخطيط .
- تحديد المدى الزمني لخطة المستشفى .
- متابعة الخطة وتقويم نتائجها .
- تحديد رسالة المستشفى .

تستمد المستشفى رسالتها من حدود علاقتها مع البيئة التي تتعامل معها وسواء كان ذلك على الأمد القصير او البعيد .رسالة المستشفى تعني السبب الحقيقي من وجودها وتسير الى نطاق عملها واتجاهها وتمثل المرشد لعمل جميع الأفراد العاملين في المستشفى بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم (عبادي،2008).

معوقات عملية التخطيط في المستشفى:

1- البيئة المعقدة المحيطة بالمستشفى (خصوصا المتغيرات الاستثنائية)

2- غموض الاهداف

3- ضعف أنظمة المعلومات

4- الوقت والكلفة

مجالات التخطيط في المستشفيات:

1. دراسة الاحتياجات الصحية لأفراد المجتمع المحيط بالمستشفى والمتوقع أن يستفيد من خدمات المستشفى المختلفة مع دراسة أهم معوقات يمكن أن تعترض إنشاء هذه الخدمة وإيجاد الحلول المناسبة لها.
2. وضع الخطة الإستراتيجية للمستشفى وأجراء البرمجة الزمنية لها وفقا لأولويات احتياجات أفراد المجتمع الصحية وتبعا للإمكانات البشرية والمادية المتاحة في صورة خطط سنوية .
3. التنسيق بين مختلف الوحدات في المستشفى لضمان التنفيذ الجيد لخطة المستشفى التشغيلية .
4. وضع مواصفات ومعايير لقياس أداء الخدمات التي يقدمها المستشفى .
5. وضع مواصفات للأبنية والمعدات والأجهزة الواجب توافرها بالمستشفى .

6. تحديد احتياجات المستشفى من القوى العاملة اللازمة وعمل خطط تدريب العاملين الجدد.
7. وضع الميزانية للمستشفى أى إجمالي الموازنات التفصيلية للوحدات التشغيلية المختلفة به.

(كامل، 2013)

الاعتبارات الاساسية في تصميم المستشفيات :

1. البعد الانساني في تصميم المستشفيات: مع تطور أساليب العلاج كان لا بد من تطور مائلني تخطيط وتصميم المستشفيات هذا مع العلم عدم وجود اتجاه ثابت في تصميم المستشفيات فيجب على المستشفى ان يعطى المريض الاحساس بالآمان والراحة سواء في فراغاتها الداخلية او الخارجية ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الكثير من الطرق المعمارية كالإضاءة الطبيعية والالوان ومقياس الكتل والاحجام.
2. المرونة: نظرا لتغير المستمر في أساليب العلاج فينبغي ان يسمح تصميم المستشفى بمرونة كافية لتغيير وتبديل استعمال الفراغات حسب الحاجة ويكون ذلك باستخدام اسلوب إنشاء مرن يسمح بتغيير الفراغات الداخلية لاستيعاب أنشطة متعددة كذلك اختيار اسلوب مناسب للتمديدات الكهربائية والميكانيكية لتناسب الفراغ عند تغيير استعمله.
3. القابلية للامتداد: هناك أقسام في المستشفى تحتاج الى امتداد وتوسع لذلك يجب على المصمم ان يكون له دراية بعملية التوسع في الفراغات مستقبلا وان يصمم المبنى بحيث يسمح هذه الامتدادات ان تكون افقية او راسية وذلك اما بتشكيل المساقط التي تسمح بالامتداد الافقي او باختيار النظام الانشائي الذي يسمح بمرونة استخدام الفراغات والامتداد الراسي.

4. مرحلة التنفيذ والبناء: نظراً لارتفاع تكاليف انشاء المستشفيات وصعوبة التمويل لها فقد اصبح إنشاء المستشفيات على مراحل امراً ضرورياً لكي يستفاد من المرحلة الاولى لها الى ان يتم توفير الدعم الازم للمراحل الباقية (الجداوي، 2009).

مراحل تصميم المستشفى

1. حجم المستشفى: يتم تحديد حجم المستشفيات العامة بالمدن على اساس المعدل المعمول فيه وليكن 2 سرير لكل ألف شخص ويتوقف حجم المستشفى على نطاق التخدم ويراعى عند حساب حجم مستشفى الزيادة السكانية خلال العشرين سنة القادمة ويتوقف حجم المستشفى على:

- طرف الموقع.
- عدد السكان المطلوب خدمتهم.
- نوع التخصصات المطلوبة لها.
- انواع الخدمات الطبية المطلوبة.

وتحدد مساحة الفراغات الانتفاعية ويضاف اليها حوالي 40% للممرات والمصاعد وآبار الصرف والتهوية وسمك الحوائط. ويحدد حجم المستشفى العام لأي مدينة على اساس يعتبر معدل 5 اسرة لكل 1000 نسمة معدلا متوسطا ومناسبا لتوفير خدمة علاجية جيدة وتختلف قيمة هذا المعدل حسب المستوى المعيشي ونوع المهن السائدة ومعدل الحوادث مع الاعتبار ببقاء المريض بالمستشفى.

2. مساحة المستشفى: تقدر مساحة المستشفى على أساس متوسط 42م² للسرير الواحد بالعيادة الخارجية وتشمل هذه المساحة نصيب المريض الواحد من إجمالي عناصر المستشفى كاملة، وهذه المساحة

لا تشمل المساحة المخصصة للعيادة الخارجية والحوادث والخدمات المتعلقة بهم. ويتوقف حجم المستشفى

على العديد من الإعتبارات المتعلقة بما يلي :

- ظروف الموقع .
- تقرب عدد السكان المطلوب خدمتهم .
- نوع التخصصات المطلوبه بها .
- أنواع الخدمات الطبيه المطلوبه بها .
- إعداد برامج العمل ومتطلبات المشروع .
- البدء بإعداد الفكرة الأولية للتصاميم .
- مناقشة التصاميم ومراجعتها .
- بدء العمل بإعداد التصاميم والإشراف التنفيذيه للمشروع .

2.4 . التدريب

إن التحولات والتغيرات المستمر والمتسارع التي يشهدها العالم في مختلف الجوانب، تؤثر على المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من جعلها ومحاوله تجنبها وذلك بتغيير آليات التسيير التقليدي وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل باتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير. إن التدريب هو أساس التغيير حيث لا تكمن أهميته في تحسين أداء الأفراد وإكسابهم المعارف الضرورية لإنجاز الأعمال فحسب، بل هو وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطور، إذ أنه لا يمكن للتغيرات الهيكلية في المؤسسة أن تحدث آثارها الإيجابية إلا من خلال كفاءات بشرية تقنن وتساهم في

تفعيل التغيير بما لضمان بقائها واستمراريتها. (بالعور، 2010) . إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضا إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل. (عساف، 2000).

2.4.1 . مفهوم التدريب .

تعددت مفاهيم التدريب إن كان من حيث اللغة أو الاصطلاح وفيما يلي أهمها :-
 التدريب لغة : التدريب مصدر للفعل درب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق؛ فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه (هلال، 2000) والفعل يدرب (To Train) أصلها الكلمة الفرنسية القديمة (Trainer) بمعنى يسحب أو يجر، وهناك تعاريف متعددة للفعل يدرب ومنها يعني ينمو بطريقة مرجوة، الحضير لأداء بواسطة تعاليم، التمرين بالممارسة، وحديثنا تعني إيصال الشخص المطلوب في السلوك المهارة عن طريق التعلم بعناية خاصة .
 (عطوان، 2001، ص 215) . أما التعريف الاصطلاحي للتدريب فهناك تعريفات كثيرة سواء لعلماء عرب أو أجناب في هذا الموضوع ورغم كثرتها واختلافها إلا أنها في معظمها يتمحور حول تزويد الأفراد في المؤسسة بالمعارف والأساليب والمعلومات والمهارات بالحفيز النفسي وتغيير السلوك بهدف تنمية قدرات الأفراد للقيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بأعلى قدر من الكفاءة والجودة وبأقل وقت وتكلفة وجهد أو بما يحقق تقليص الفجوة بين كل من الأداء الفعلي للفرد أو الجماعة والأداء المستهدف .

2.4.2. تعريف التدريب .

هناك من يرى أن التدريب مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن التدريب لا يختلف عن التكوين ما عدل أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداماً. (طرطار، بدون، ص88) وعرفت سعد، (2012) التدريب بأنه أنشطة منظمة لتوفير المعارف والمهارات للمتدربين، ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم وإعادة تكوين السلوك وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة. يركز التدريب على إعطاء المتدربين المهارات والمعارف التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم . أما القوقا، (2007) فقد عرفه وقال أن المقصود بالتدريب هو إكساب الأفراد العلوم والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والصفات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة . بينما يرى كشواي، (2006) بأن التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.

فيما عرف العميان، (2004) التدريب بأنه عبارة عن عملية تطوير وتنمية للفرد العامل وتعمل على إكسابه العمل ، وبعبارة أخرى يمكن القول أن التدريب عبارة عن نشاط إحداث تغيرات إيجابية للفرد المتدرب من ناحية أدائه ومهاراته ومعلوماته وهو ما يجعل مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل أفضل مما كانت عليه قبل التدريب . أما الخطيب، (2006) فقد عرف التدريب بأنه جهود إدارية و تنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي و سلوكي في خصائص الفرد الحالية

والمستقبلية لكي يتمكن من الإفاءة بمتطلبات عمله أو ان يطور أداءه العملي بشكل افضل . وقد عرفت وازرة الصحة الأمريكية التدريب بأنه برنامج من الانشطة المؤسسة موجهة من قبل النظام التعليمي أو يحظى بموافقة ويعمل على النمو المهني وزيادة كفاءة هيئة العاملين اثناء خدمة عملهم بالنظام التعليمي، ونري ان التدريب هو عملية يؤثر من خلالها المدرب في قلب أو عقل المتدرب باستخدام أسلوب التقديم، العرض، الأفاء، الاستخلاص، حتي يستطيع المتدرب إتقان مهارات تؤهله للقيام بمهام وظيفية معروفة سلفا ويتحول من إنسان يعلم إلى إنسان يعمل بما يعلم، (البيشي، 2009)

عنه المطبق، (2004) بأنه عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل. أما زويلف، (2003) فقد عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهمة وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تقصده والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة. وذكر سهولة وآخرون، (2000) بأن التدريب هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد. وقد عرف راوية، (1999) بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد . كما عرف حسين، (1990) التدريب بأنه عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل ، وقد قال (Miller) إننا نختار الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها عن طريق التدريب خلال وقت دائم .

ويعرف (وليام كوفن تري) التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للأفراد العاملين في المؤسسات أو الشركات الخاصة أو الأجهزة الحكومية وذلك من خلال زيادة معارفهم ومهاراتهم بكل ما هو جديد في مجال تخصصاتهم الوظيفية وتدعيم اتجاهاتهم بما يسأهم ذلك في تحسين أدائهم في العمل وزيادة الحرفة والإنتاجية على مستوى المؤسسة ككل. أما عبد الباقي، (2000) فعرفه بأنه نشاط مخطط له يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. ويرى عقيلي، (1996) أن التدريب عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الخفاء من خلال التعلم، ورفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل. وعرفه (Robinson) بأنه عملية منظمة وخاصة بتطوير سلوك الفرد في نواحي السلوك والمعرفة والمهارات والاتجاهات للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب .

وتأسيساً على ما سبق ذكره من تعريفات يتفق بعض الباحثين والكتاب في علم الإدارة بأن التدريب يهدف في نهاية الأمر إلى رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، ويرو أن التدريب بمفهومه الواسع يندرج تحت ثلاثة أوجه هي:

أ - التعلم : ويعني اكتساب الفرد العامل للمعرفة والمهارة بحيث تطوير نفسه وذاته.
 ب - التطوير : العمل على تنمية الفرد العامل لتطوير نفسه وتنمية قدراته بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه في العمل ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها الفرد.

ج - التدريب : يعتبر التدريب نوع من أنواع التعلم يهدف إلى إكساب الفرد العامل لمهارات جديدة وزيادة إنتاجيته وتقديم أداء أفضل وزيادته بمهارات متخصصة وقد يبدو للبعض أن كلمة تدريب تعني تطوير الأداء اليدوي فقط، ولكن التدريب يشمل كافة المجالات الإدارية والفنية والتقنية والفكرية والثقافية

وغيرها من المجالات الأخرى. ويمكن أن نستخلص من التعريفات السابقة بأن التدريب عملية مستمرة

تهدف إلى

- تأهيل وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين ومكمل المهارات الموجودة لدى الفرد.
- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

وإستناداً على ما تقدم من تعريفات سابقة يمكن تعريف التدريب بأنه عملية إدارية تهدف إلى أحداث تغيير إيجابي في الأفراد أو مجموعات من الأفراد بما يمكنهم من تحسين أدائهم، وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف الضرورية وإكسابهم اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة وبالتالي يكونوا قادرين ومؤهلين لتحقيق أكثر فاعلة وكفاءة في وظائفهم الحالية والمستقبلية بما يضمن تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمر مشترك أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد، وأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة. كما وجب التنبيه هنا بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونها أن تتم عملية التدريب، حيث إن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.

2.4.3 . أهمية التدريب .

أن أهمية التدريب تنبع من الاهتمام بعملية اختبار الأفراد وبالرغم من ذلك فإن مهارات وقدرات الأفراد السلوكية والوظيفية عند مرحلة الانطلاق تكون محدودة ولذلك فإنها بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف بما يستجد في عملهم، وأن هذه البرامج من شأنها أن تجعل العاملين يقومون بشكل منسجم ومستمر بأداء واجباتهم وتنفيذ أعمالهم الوظيفية وفق المعايير المتفق عليها للأداء ولكن عندما لا تنتقل هذه المعايير بشكل فعال وكفاء فإن النتيجة ستكون تقديم المستشفيات المعنية خدمات بشكل غير متناسق وغير ثابت إلى عملائها، وان عدم الاستقرار والانسجام هذا يمكن أن يؤدي إلى عدم رضى المستفيدين من خدمات المستشفى، وبالتالي وروح معنوية متدنية للمستفيدين فضلا هدر في الوقت والموارد. (Tsai and Tang 2008) أما الحريري، (2012) يرى أن التدريب يكتسب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة وذلك بحاجبة المتغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية ، فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تبرز معها أهمية التدريب والتي من بينها:

- يعمل التدريب على إدارة الأجهزة والمعدات المستخدمة في المنظمة بكفاءة ويقلل من تكلفة صيانتها.
- يساعد التدريب على تحقيق الذات وتعديل المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- التكيف مع التغييرات التقنية في مجال الإدارة حتي تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء الذي يحقق رضا المستفيدين من خدماتها.
- تحقيق احتياجات المنظمة من القوي البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة.
- الاسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو

قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصصات أخرى تعاني من نقص فيها.

- أحداث تغييرات إيجابية في سلوك المتدربين واتجاهاتهم وإكسابهم المعرفة الجديدة وتنمية قدراتهم وصفل مهاراتهم وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها لرفع مستوى الكفاءة الانتاجية وتحقيق النجاح والنمو في العمل .

أما المدني، (2009) يرى أن للتدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمات ، وتمثل أهميته في الجوانب التالية :

- 1- ملائمة التدريب بتحليل الوظائف: حيث أن تحليل الوظائف يتضمن وصف الوظيفة وتحديد المواصفات الخاصة بها كما يستهدف في النهاية تحقيق المواءمة بين الفرد والوظيفة.
- 2- الفروقات الفردية : وتظهر هذه الفروقات في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعلم والتدريب.
- 3- الدافعية : يتضمن هذا الاعتبار منحير الأفراد على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية لما لهذا الاشتراك من نتائج إيجابية على صعيد الوظائف.
- 4- المشاركة الفعالة : هذه المشاركة تزيد من انخراط الأفراد المتدربين وتحفيزهم على إبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش.
- 5- اختبار المدربين وتدريبهم : تعتمد فاعلية التدريب على نوع المدربين ومدى كفاءتهم لأن نجاح التدريب من نجاح المدرب وكيفية تقديمه لذلك يجب أن تتم عملية اختبار المدرب بالمعايير الدقيقة واختبارات محددة تتضمن خبرتهم وكفاءتهم ومعارفهم في إدارة البرامج التدريبية.
- 6- اختبار المتدربين : وهذا بالرجوع إلى سجلات الموظف لبحث سيرته الذاتية وتحديد التدريب الذي يحتاجه.

وأشار بربر، (1997) إلى أن سوء عملية الاختبار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف

التدريب فالتدريب يكمل الاختبار ، وإذا استطاعت المؤسسة اختبار أشخاص لديهم المؤهلات

المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب ، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب ، فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص ، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب. ويرى كلا من السكارنة ، (2009) ، والسيد ، (2007) ، وعباس ، (2003) بأن للتدريب أهمية خاصة في ظل التغيرات الجديدة التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمات ، وتحقق الراجح التدريسية الفعالة أهمية كبيرة، وهي كالتالي :

1 - أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين :

- أ- مساعدتهم في التقليل والتوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- ب - مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح ادوارهم فيها .
- ج - يساعد على استقرار العملة ورفع الروح المعنوية والثقة والرضا عن العمل .
- د - يساهم ويطور في تنمية القدرات الذاتية للعاملين .
- هـ - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص للنمو والتطور لدى للعاملين .
- و - مساعدتهم في حل مشاكلهم التي يواجهونها في العمل .

2 - أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :

إن التدريب الفعال يؤدي إلى تحقيق نتائج مرضية وفعالة فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية ذكرها كل من الطائي وأخرون (2006) و المدهون ، (2005) وهي كالتالي :

أ - توفير القيادات الإدارية وذلك نتيجة لدور التدريب في تنمية وتأهيل القيادات الإدارية التي من الممكن ان تسهم بتوجيه موارد المجتمع وتحقيق الاستخدام الامثل لها .

ب - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

ج - تطوير إمكانيات الأفراد والذي من شأنه أن يكيف قدرات الأفراد على التغييرات الحاصلة في

المنظمة .

د - دعم العلاقات وتوطيدها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها وتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي وذلك لخدمة المنظمة .

3 - أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع :

تمثل الأهمية المتزايدة للتدريب ضرورة ملحة لكافة المجتمعات بصفة عامة ، إلا أنها أكثر إلحاحاً بالنسبة للمجتمعات الحامية ، وذلك نظراً للعبء المضاعف الملقي على عاتق التدريب ، والمتمثل في الارتفاع بالمجتمعات المتقدمة وتضييق الفجوة الحضارية ، ثم ملاحقة التطور السريع والهائل في كافة العلوم والمعارف وتطبيقاتها . ذكر ذلك الزيدى ، (2006).

4- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

تعتمد تنمية المنظمة بشكل أساسي على نجاح البرامج التدريبية المقدمة للعاملين لديها في كافة المستويات ، وقد يتلخص في تدريب العاملين وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم تناسباً طردياً مع نجاح المنظمة ، فكلما كانت البرامج التدريبية ناجحة وفعالة في تنمية قدرات وإمكانية العاملين كلما أثر ذلك إيجابياً على المنظمة ، وقد يظهر أثر ذلك في الأمور التالية : الاكلي ، (2012)

- 1- ان رفع كفاءة العاملين في المنظمة يعمل على زيادة الإنتاج والخدمات بما يحقق تقدمها .
- 2- الرقي بسمعة المنظمة أمام المنظمات الأخرى .
- 3- إن الارتقاء بمستوى أداء العاملين يساعد المنظمة على تأهيل جيل ثان من الإداريين والمهنيين يستعد لأخذ زمام الأمور مكان العاملين القدامى وكبار السن .
- 4- إن رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم يخفض من معدل غيابهم
- 5- الارتقاء بفاعلية الاتصالات في المنظمة مما يزيد من مستوى التفاهم بين العاملين على

المستوى الرسمي وغير رسمي.

نظراً لتعدد أهمية وفوائد التدريب يصبح من الصعب جدا الوقوف عليها وحصرها ، لكن تتحدد الفائدة الرئيسية منه في كونه يعمل على إزالة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء ، سواء الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع ، مما يؤدي إلى زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي حيث ان اكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة ، وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة كما يؤدي التدريب إلى تحقيق فوائد أخرى كثيرة من أهمها في هذا الإطار يمكن القول بأن التدريب يتعامل مع متغيرات و لا يجوز أن يتجمد في قوالب ، وإنما يجب ان يتصف بالتغير والتجديد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه و مهاراته ورغباته ، وكذلك الوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها ، وتغير نظم وسياسات المنظمات ، وتعدّل أهدافها واستراتيجياتها لمواجهة التغيرات المتسارعة والمتلاحقة في البيئة المحيطة بالمنظمة .

2.4.4. أهداف التدريب:

تعد أهداف التدريب هي الغايات التي يسعى لتحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها قبل البدء في عملية التدريب، فإذا تمكنا من تحديد الهدف من التدريب فإنه يعتبر تحقيقا لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف. ويرى (2001) Armstrong أن التدريب يهدف إلى رفع مستويات الاستيعاب والإدراك والفهم للمدربين من خلال تطوير المهارات والمعارف والاتجاهات في جميع الجوانب الإنسانية والتي تحتاجها المؤسسة. كما

يشير عبدالرحمن، (2010) إلى أن التدريب يهدف إلى تحقيق ما يلي:

1- تنمية المعارف والمهارات و الاتجاهات : التدريب الجيد يجب ان يغطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده مباشرة فيأداء وظيفته ، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديه أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم لذا يجب اختبار مواد التدريب المفيدة للمتدربين ، وتزويدهم بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم على الوجه المطلوب

2- تنمية الاتجاهات الإيجابية في العمل : وذلك من خلال تأييد سياسة المؤسسة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء والرؤساء ، وتنمية روح العمل الجماعي.

3- تحسين مستويات الأداء ، تسعي العملية التدريبية إلى تحسين مستوي أداء الفرد والجماعة ، ويمكن وضع معايير لقياس مدى تقدم العاملين المتدربين خلال فترة التدريب حيث إن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة، لذلك يجب على جميع الإدارات المعنية بالأفراد العاملين في كافة المؤسسات أن يكون الهدف من التدريب زيادة فعالية الأداء التنظيمي ، بحيث تكتمل كافة مراحل خطة التنمية الإدارية في المؤسسات ، وأن تسعي لتوفير المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبرته من التدريب إلى الممارسة العملية .

4- تنمية المهارات: بهدف قيام الفرد بواجبات ومسؤوليات وظيفته بصورة أفضل وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها المهارات الفنية مثل مهارات كتابة التقارير والتحليل المالي والوصف الوظيفي ، و المهارات الذهنية المتمثلة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الاجتماعات ، والمهارات الإنسانية المتمثلة في مراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة.

2.4.5. أنواع التدريب:

ينقسم التدريب إلى نوعين حسب ما قسمه المدني، (2009) وهي كالتالي :

1. التدريب الإداري : وينقسم إلى ثلاثة أنواع :

النوع الأول : التدريب الإعدادي : وهذا النوع من أنواع التدريب يكون قبل الخدمة ويمارس هذا النشاط التدريبي في العادة لأداء عمل معين ، مثل خريج الجامعة أو المعهد والذي يمارس التدريب معه كتمهيد لتهيئته للعمل الذي سوف يقوم به مستقبلاً ويتم هذا التدريب لفترة زمنية قد تطول أو تقصر وذلك حسب الهدف الرئيسي الذي من أجله تم تدريب هذا الشخص وهو مستخدم بصورة كبيرة في جميع أنحاء العالم وخاصة في مجال المؤسسات العامة الحكومية والشركات والمنشآت الخاصة .

النوع الثاني : التدريب أثناء الخدمة : وهذا النوع من أنواع التدريب يهدف في المقام الأول إلى ممارسة الفرد إلى النشاط الذي سوف يؤديه مستقبلاً في المؤسسة ويتدرب عليه جيداً لأنه سوف يمارس تلك المهام فيما بعد ويمكن هنا للفرد أن يتدرب على تطوير مهاراته الخاصة وأدائه وهو من أفضل أنواع التدريب المعمول به الآن في المؤسسات ويمكن لهذا النوع توضيح مدى كفاءة الفرد ومدى قابليته من عدمه لكل ما هو جديد ومدى تحمله للمسؤولية وأداء العمل المطلوب منه.

النوع الثالث : تدريب طويل الأجل : أما أن يكون تدريباً يمتد لفترات زمنية طويلة قد تمتد إلى شهور وسنين وهو ما يعرف بالتدريب طويل الأجل أو أن يكون تدريباً لفترات زمنية قصيرة محدودة قد تمتد لأيام أو أسابيع فقط وهو ما يعرف بالتدريب قصير الأجل وهي عبارة عن دورات تدريبية تتم داخل مراكز التدريب المخصصة في بعض المؤسسات أو خارجها يتم وضعها للموظفين بهدف تطبيق مهارات معينة وأداء محدد يقوم الأفراد بتطبيقها فيما بعد من ضمن مهامه المطلوبة منهم في العمل.

2. التدريب الفني والتقني : يهدف هذا النوع من التدريب إلى تقديم برامج متطورة للأفراد تشتمل على علوم نظرية وعملية في آن واحد من أجل تطوير الأفراد وتنمية مهاراتهم في مجالات العمل المختلفة في المؤسسة ويرتكز أساساً هذا النوع على التدريب المكثف في المجال الفني والتقني حيث يمكن الأفراد من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم في المجالات التقنية والفنية المختلفة وفي مجالات الصيانة واستخدام الأجهزة والآلات الحديثة، واستخدام الكمبيوتر والاتصال بالعالم الخارجي ومواكبة التطور المستمر في المجال التقني.

2.4.6 عناصر التدريب :

أن التدريب يمثل في واقعه عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وأما العناصر فإذا أخذنا العلوم الإدارية واعتبرناه نظاماً مفتوحاً فإنه يتكون من العناصر التالية :

1- المدخلات : وتقسم إلى المدخلات التالية:

أ . مدخلات بشرية : وتمثل في الأفراد العاملين في مؤسسة ما والحققوا ببرنامج تدريبي معين بهدف إثراء معلوماتهم أو تطوير مهاراتهم أو تعديل سلوكهم وإجرائهم، كما تشمل في المدربين والمحاضرين.

ب . مدخلات غير بشرية : وتمثل في الأموال التي تنفق في التدريب والأجهزة، والوسائل المستخدمة، والقاعات والمقاعد، وغيرها من أشياء والمستلزمات التي يستفاد منها في عملية التدريب.

ت . المعلومات والطرق والأساليب : ويدخل ضمنها الأفكار والنظريات التي يطرحها المدربون والمتدربون، والأساليب والطرق التدريبية المستخدمة من التدريب، كما تشمل معلومات أيضاً عن المؤسسة

مثل هيكلها التنظيمي ومشكلاتها وأوضاعها المادية والأساليب الإدارية التي تمارس بها، وتشمل كذلك معلومات عامة عن البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تحيط بالتدريب.

2- العمليات : وتنقسم العمليات داخل نظام التدريب إلى ما يلي

أ. عملية البحث وحصر الاحتياجات وتحديدتها.

ب. عملية تحديد الأهداف.

ج. عملية تصميم البرنامج التدريبي .

د. عملية تنفيذ البرنامج التدريبي .

هـ. عملية التقييم والمتابعة

3- المخرجات : تشمل في كل ما يتبع من نظام التدريب من نتائج تكون في شكل تحسين (أو عدم

تحسين) في مستوى أداء الأفراد الذين تعرضوا للخيارات التدريبية، أو نمو وتحسن في أنشطة أو منفعة عامة تعود على المجتمع ككل ، المؤسسة .

4- التغذية الراجعة : وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة للنشاط التدريبي. الاكيلي، (2012).

2.4.7. مراحل العملية التدريبية:

يقوم المسئولون عن التدريب بالمؤسسة بحسب ما وصفه جاسم، (2012) بإعداد برامج

التدريب اللازمة للعاملين بها والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون

مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها، ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن

يطبق في جميع المؤسسات، إلا أنه يمكن القول إذ أن الشكل الذي يتخذه البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة

تتعلق بظروف المؤسسة بصفة عامة بأن برامج التدريب تمر بمجموعة من المراحل على النحو التالي :

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

ان مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة

لتدريب مواردها البشرية، وهي تتسم بكونها متجددة ومستمرة، وحالية ومستقبلية ،ووصف التلبياني

مرحلة الاحتياجات التدريبية بأنها مجموع التغيرات والتحسينات المطلوبة في معلومات ومهارات واتجاهات

العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي يتعرض لها سير العمل ، وتحول دون تحقيق أهداف المؤسسة

ومسيرة التقدم الاستراتيجي . ويحتاج القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية إلى جهود كبيرة من المؤسسات

في جمع المعلومات وتحليلها، التلبياني وأخرون،(2011) .

أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات ، وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد وهي كالتالي:

أ- اختبارات المهارات: يستخدم هذا الأسلوب في بعض الوظائف الفنية والمهنية مثل، ، برمجة الحاسب

الآلي ، قيادة السيارات ، وتشغيل الآلات ومن المهم جدا في حالة اختبار هذه الطريقة أن يكون هناك

ارتباطا فعلى بين هذه الاختبارات وجوانب المهارات المتعلقة بنجاح الأداء.

ب - تقويم الأداء: يحدد أسلوب تقويم أداء الموظفين من خلال الطرق المتعددة التي تستخدم فيه مدي

حاجة الموظف إلى التدريب، وتمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة نظرا لوجود المعلومات المسبقة .

ج - قوائم الاستقصاء: يتم ذلك عن طريق النماذج وتوزيعها على الموظفين الذين يقومون بدورهم

بتعبئتها، والتي تتضمن غالبا، أنواع المهارات ،ومدي حاجة الموظف لتطوير أي جانب من جوانبها .

د - طلب من الإدارة : في هذه الطريقة يقوم المشرف المباشر على الموظف، بطلب إحالة الموظفين أو بعضهم إلى برامج تدريبية متخصصة، وذلك أما بغرض تحسين أدائهم أو تهيئتهم لمناصب أعلى، وينبغي في هذه الحالة التأكد من الحاجة فعلا للتدريب، وأن يحدد على وجه الدقة نوع التدريب المطلوب.

هـ - ملاحظة السلوك والتصرفات: تتم من خلال الرئيس أو المديرين خاصين، ويكثر استخدام هذه الأسلوب في الوظائف الفنية، وقد ينجم عن ملاحظة السلوك والتصرفات الحاجة إلى تدريب الموظف، عبد الرحمن، (2010).

2 - مرحلة تصميم البرامج التدريبية:

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض و يبدأ المخطط التدريبي في تصميم البرامج التدريبية بعد تحديد الاحتياجات بطريقة تحقق الأهداف المنشودة، وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات كما ذكرها محمام، (2010) في دراسته وهي كالاتي:

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التأسيس عليها، ويقصد بها المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات، أي المدى الذي يهدف إليه البرنامج التدريبي في عرض الموضوعات.

• البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها بمنطق واحد.

• إعداد مواد التدريب وتشمل المديرين والمتدربين ومواد تقييم التدريب ونشرة عن البرنامج.

• استقطاب المديرين المناسبين.

- اختبار أسلوب التدريب المناسب.

- تحديد مكان التدريب.

- تحديد فترة برنامج التدريب

- توفير مستلزمات البرنامج التدريب .

3 - مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي :

تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي وفق ما ذكره عيدان ،(2012) بعد مرحلة التصميم وسواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى مدير التدريب الإشراف على التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي وضعه يمكن تنفيذه، وتلافي الأخطاء الموجودة واستخدام جميع المستلزمات المطلوبة والتي توصل العلوم للمتدرب بشكل صحيح ، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي:

أ- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي .

ب - ترتيب مكان وقاعات التدريب.

ج - المتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي .

4 - مرحلة تقييم البرنامج التدريبي :

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من وجهة نظر الحار ، (2011) من أصعب وأهم المراحل

العملية للتدريب ، وتمثل هذه المرحلة أهمية كبيرة جداً في نهاية البرنامج التدريبي ، وذلك لأن مسؤولي

وخبراء تنمية الموارد البشرية في المؤسسات مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص

التدريب ، وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعوائد التدريب ، وتقويم أثر التدريب عملية مستمرة

يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة. ونظر لما تتحمله المنظمات من أعباء مالية وإدارية نتيجة لتدريب الأفراد العاملين لديها تسعى المنظمات وإدارة التدريب إلى معرفة نتيجة هذا العمل و التأكد من أن الجهود المبذولة في التدريب قد حققت أهدافها بشكل إيجابي انعكس على سلوك الأفراد فيها و بالتالي على الأداء المؤسسي ككل.

واعتقاداً على ما سبق ذكره يتضح بأن عملية تقييم البرنامج التدريبي عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحصيله من أهداف ونتائج تدريبية، وهو عملية مستمرة سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي

2.4.8. أسباب الحاجة للتدريب

هناك أسباب عديدة للحاجة إلى التدريب نذكر منها ما يلي :-

- 1- عند إعادة تأهيل الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف زيادة فعاليتهم وأدائهم في العمل .
- 2- عندما تشعر المؤسسة بأن مستوى الأداء بشكل تلم غير مقنع من قبل الأفراد العاملين لديها.
- 3- عند تطبيق أنظمة ولوائح جديدة تحتاج إلى تأهيل الموظفين والأفراد العاملين للتعامل معها.
- 4- عند تطوير أدلة وإجراءات ونماذج في المؤسسة تحتاج إلى تدريب معين يواكب ذلك التطور والتغيير.
- 5- عند إدخال أجهزة آلات وتقنية جديدة لاستخدامها في مجالات العمل والمهام.
- 6- عند التغيير في مهام العمل أو الموقع للعاملين والموظفون.

7- عند إجراء إعادة التنظيم في المنظمة . المدني، (2009)

2.4.9. سياسة التدريب

تحتوي سياسة التدريب على عدة عناصر هي:

- دور وظيفة التدريب داخل المؤسسة.
- وضوح ومحدودية المسؤوليات للرؤساء المباشرين نحو التدريب والتطوير.
- مدير عام التدريب يكون مسئولاً عن متابعة سياسات تنفيذ التدريب.
- تفصيل الأقسام بالتطوير الوظيفي المستمر.
- الدعم الكامل للمؤسسات الرسمية.
- تفصيل الدعم للبرامج العلمية المستمرة والدورات التدريبية.
- دعم الالتزام بمبدأ الفرض المتكافئة في التدريب والتطوير لجميع العاملين.
- وضوح التدريب الأولي للوظائف.
- وجود آليات لمراجعة أداء الأفراد
- الترتيبات لفترة أعداد الموظفين الجدد.

ويعقب المدني على سياسة التدريب بأنه لا بد ان يستند إلى مقومات إدارية تجعله أمراً ممكناً من

جانب كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر وذلك بوجود خطط معينة للعمل تحدد الأهداف

والأنشطة الإنتاجية المطلوبة وتوافر نظام مستمر لقياس أداء العاملين بصورة مستمرة وتوفير الإمكانيات

والمعدات اللازمة للأداء السليم للعمل. ويرى الباحث أن الوضع التنظيمي لإدارة التدريب في المؤسسة

يعتمد على فلسفة وتوجيهات المؤسسة ووضوح رسالة التدريب لذلك فإننا نجد أن وحدة التدريب في الهيكل التنظيمي تأخذ نمط الوحدة الاستشارية التي تتبع الرئيس العام للمؤسسة .

2.4.9. مبادئ التدريب

يرى السلمي، (2001) أن هناك عدة مبادئ للتدريب على المتدربين الالتزام بها وتطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً فإنها سوف تؤدي إلى زيادة عائد التدريب ومن هذه المبادئ:

- التدريب نشاط ضروري ومستمر: أي أن التدريب ليس أمراً كاملياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختلافها، لكنه نشاط ضروري ومستمر.
- التدريب نظام متكامل: أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي، فهو ليس نشاطاً عشوائياً.
- التدريب نشاط إداري وفني: أي أن التدريب عملاً إدارياً فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، وتوافر الموارد المادية البشرية وأيضاً توافر الرقابة المستمرة.
- التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.

- توفر نظام سليم للاختبار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الاختبار السليم للأفراد.
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.
- ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يتحقق للتدريب الجدية .

2.4.10 نماذج تقييم التدريب .

توجد العديد من النماذج وفق ما ذكره العلياني، وآخرون، (2012) التي يمكن استخدامها في عملية تقييم أثر التدريب فذكر منها:

أولاً : نموذج (Kirk - Patrick) : هذا النموذج من أكثر النماذج استعمالاً من قبل القائمين على العملية التدريبية ويفتح كيرك بستة مستويات تقييم للتدريب هي:

المستوى الأول : رد الفعل Reaction

يتم قياس ردود أفعال وانطباعات المتدربين وأفكارهم فيما يتعلق بتطبيق ما تم تعلمه على أرض الواقع، ويتم قياس ردة فعل المتدربين من خلال قياس رضاهم عن إجمالي البرنامج التدريبي، فإذا أردنا إن يكون التدريب فعالاً وجب أن يكون المتدربون راضيين عنه، وبذلك تزداد دافعيتهم للتدريب .

المستوى الثاني: التعلم Learning

يتم قياس التغييرات التي تمت في معارف ومهارات المتدربين. ويتم تقييم مستوى التعلم داخل أروقة التدريب وقبل أن يعود المتدربون إلى أماكن عملهم ، ويعتبر تقييم التعلم مسألة هامة لأنه إذا لم يحصل أي تغيير على مستوى التعلم فهذا يعني أن التغيير في السلوك داخل بيئة العمل(المستوى الثالث)

لن يحدث، ولقياس المعرفة نحتاج إلى امتحان قبلي وبعدي، وإذا كانت المعرفة جديدة لا داعي هنا لعقد الامتحان القبلي، إذا كنا ندرّب على مفاهيم ومبادئ هنا يعتبر الامتحان القبلي والبعدي ضرورياً، إذا كنا ندرّب في موضوع يتعلق بالقيم الخاصة بالعمل هنا نحتاج إلى قياس التوجهات السلوكية من خلال عمل دراسة مسحية لمعرفة التوجهات قبل إعطاء التدريب وإجراء نفس المسح بعد ذلك لمعرفة التغير على السلوك، إذا أردنا قياس المهارة هنا نحتاج إلى اختبار مهارة مثل مهارة الاتصال والتمسير.

المستوى الثالث: السلوك Behavior

هنا يتم قياس التغيرات التي حدثت في سلوك المتدربين وطريقة أدائهم لمهامهم الوظيفية ، ويساعد تقييم مستوى السلوك على معرفة مدى التغير الذي طرأ على السلوك نتيجة التدريب، وإن النتائج تعتمد على التفسيرات الإيجابية التي يمكن أن تحدث على مستوى المتدرب، والتأكد أن ما تعلمه المتدرب في قاعة التدريب من معلومات، توجهات، سلوكيات قد تم تطبيقه داخل بيئة العمل.

المستوى الرابع : النتائج Result

وضع (Kirk Patrick 2003) هذا المستوى لكي يتم قياس نتائج وأثر البرنامج التدريبية في تحقيق أهداف وخطط المؤسسة . ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع وتقييم البيانات والمعلومات من هذه المستويات. ويعد المستوى الرابع الجزء الأهم والصعب في عملية التقييم لأنه يقرر ما هي النتائج النهائية التي تم تحقيقها بسبب مشاركة المتدربين وتطبيقهم لبرامج التدريب التي تلقوها من خلال المعهد أو المؤسسة منظمة التدريب. إن هذا المستوى يقيس مدى التحسن الذي طرأ على نوعية العمل والمأي مدى أسهمت هذه النتائج في تحقيق أهداف المعهد أو المؤسسة منظمة التدريب.

ثانياً : نموذج باركر:

حدد (Parker, 1980) أربعة مستويات لتقييم التدريب وفق ما ذكره (المدني، 2009) هي:

- رضا المتدرب وهي ردود فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي.
 - المعارف التي اكتسبها المتدرب ويتم تقييم المستوى من خلال مجموعة من الاختبارات التي يجب أن يعدها مدرب البرنامج التدريبي.
 - أداء العمل لقياس الأداء الوظيفي بعد البرنامج التدريبي.
 - أداء المجموعة حيث يتم هنا قياس وتقييم نتائج المجموعة ككل بعد البرنامج التدريبي ويلاحظ أن هذا التقييم رغم أهميته يعتبر من أكثر مستويات التقييم صعوبة.
- ويمكن القول ان كلمة تقييم تعني اعطاء الشيء قيمته ، وان تقييم التدريب يهدف في نهاية الأمر إلى معرفة مدى تحقيق التدريب إلى تطلعات المنظمة ورفع كفاءة عاملها.

2.4.11. دور التدريب في ادارة الازمات

تعتبر عملية التدريب من أهم المكونات التي تقوم عليها استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث وتنبع أهمية التدريب لإدارة الأزمات من كونه يساعد على إدارة هذه الأزمات بالمبادرة وليس بردة الفعل كما يوفر أسلوباً منظماً واستغلالاً كاملاً للطاقات والموارد التي يمتلكها الجيار القائم على إدارة الأزمات وبما يكفل استمرار هذا الجهاز في أداء دوره ونشاطاته أثناء مراحل الأزمات المختلفة وليس أخصاره التام أو شبه التام. ويحقق التدريب لإدارة الأزمات والكوارث المحتملة العديد من الأهداف من بينها تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك بالتدريب المستمر وبالتابعة الدقيقة والدائمة لمصادر التهديد والمخاطر المحتمل حدوثها واكتشاف إشارات الإنذار المبكر الصادرة عنها واتخاذ القرارات اللازمة للتعامل معها في

الوقت المناسب وبالفعالية المناسبة. وزيادة القدرة على التنبؤ بالأزمات والكوارث المحتمل وقوعها مستقبلاً

وتصنيفها وتبويبها وترتيبها وفق أهمية كل منها ومدى حيوية أو خطورة الآثار التي يمكن أن تفرزها على

المنظمة ، ووضع عدد من البدائل والتصورات المختلفة والتي يمكنها التعامل مع الأزمات والكوارث

المحتملة وبالتالي تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الأزمات والاستغلال الأمثل للوقت

المتاح لهذه الإدارة. والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة حالياً ومستقبلياً وتجنب ما يمكن أن يصاحب

الأزمات والكوارث من عشوائية وتخبط وانفعال يؤثر سلباً على كفاءة وفعالية إدارتها.

وبما أن الدراسات والأبحاث السابقة تعتبر المنهل الذي ينهل منه الباحث لكي يستطيع المضي

قديماً في الطريق الذي يسلكه، وتعتبر مرحلة من مراحل منهجية البحث العلمي ،ومن خلالها يحقق

الباحث فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة التي تتعلق بموضوع بحثه والتعرف أيضاً على

المنهج المستخدمة وكيفي جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وغيرها . وفي هذا السياق اجريت

العديد من الدراسات التي تعكس لاستجابة المنظمات لإدارة الأزمات سواء كانت الدراسات محلية أو

عربية أو اجنبية والتي اتيح للباحث الاطلاع عليها والوقوف على بعض الجهود التي بذلت في مجال إدارة

الأزمات عامة وفي المستشفيات خاصة ، والاستفادة منها في توضيح الحاجة إلى الدراسة الحالية وتحديد

منهجها وتحديد خطوات السير فيه ، والتعرف على المناهج والأدوات المستخدمة فيها وكيفية تصميمها

ومن ثم الاستفادة منها في بناء النموذج للدراسة الحالية وأيضاً معرفة أهم ما توصلت إليه من نتائج وما

قدمته من توصيات ومقترحات وحلول ، وكان الهدف من وراء هذا الطرح هو محاولة تحديد أوجه التشابه

والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وصولاً إلى الفجوة العلمية التي لم تنطرق لها

الدراسات السابقة وتكون إضافة علمية لهذه الدراسة ، ومن هنا اعتمد الباحث على الدراسات السابقة

في بناء نموذج هذه الدراسة وهو تأثير أثر التدريب (المتغير المستقل) على الثقافة التنظيمية (المتغير

الوسيط) وإدارة الأزمات (المتغير التابع). ومما ذكر أعلاه فإن الدراسات السابقة والمتعلقة بالمتغير المستقل وهو التدريب وكيف يكون مؤثر في إدارة الأزمات، و وفق الدراسة التي اجراها (التلبناني، وآخرون) ذكروا بان نموذج كير كباتريك لتقييم التدريب قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة والأوسع انتشاراً لتقييم أثر التدريب وأن معظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم أثر التدريب ماهي إلا نماذج مطورة عن نموذج ، ولهذا تم اعتماد النموذج في الدراسة الحالية وهو توضيح أثر التدريب في إدارة الأزمات وذلك بعد ما تم عرضه على المحكمين واصحاب الخبرة في هذا الشأن وأخذ رأيهم في بعض الاضافة والتعديل فيما يتماشى مع البيئة المحلية .

أما دراسة زيادة (2012) والتي هدفت إلى التعرف على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات .وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ 110 موظف وكانت نسبة الاسترداد 83.6% وقد تم استخدام برنامج الإحصائي لتحليل وتفسير الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرتها وكفاءتها على إدارة الأزمات بشكل عام، وأثبتت الدراسة أن المنظمات تهتم بتدريب العاملين وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة وإدارة الأزمات وضرورة توفير برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني، ومهارات التفاوض، والتفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية، وكذلك أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المنظمات بالعمل باهتمام أكبر على تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء الأزمات والحد من أضرارها.

وفي دراسته أجراها العنزي (2014) وكان الهدف الرئيسي لها هو أن يكون هناك قادة في الحرس الوطني الكويتي قادرين على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية ، وتمثل مجتمع الدراسة من مختلف وحدات ومديريات الحرس الوطني بدولة الكويت، وتحديد الإدارات العليا، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (100) قائد أمني و استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ، منها المعوقات البشرية للتدريب الإداري وتمثلت في عدة نقاط جاءت بدرجة موافقيه متوسطة، وأهمها عدم وجود محفزات مادية ومعنوية . وأيضاً تضمنت المعوقات التنظيمية للتدريب الإداري عدم وجود برنامج يقيس مخرجات التدريب، والتركيز على الجانب النظري دون العمل . ثم جاءت بدرجة موافقيه أفراد الدراسة عالية بشأن وضوح معالم وأهداف التدريب الإداري في الحرس الوطني الكويتي، وأن موضوعات التدريب الإداري لها علاقة بطبيعة العمل. وكانت أهم التوصيات هي إعداد برنامج تدريبي لتسمية مهارات قادة الحرس الوطني في إدارة الأزمات. و العمل على أن تكون البرامج التدريبية مناسبة للاحتياجات التدريبية . كما ان من أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة السلیمان (2007) هي لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية رغم وعي الإدارة لأهمية هذه العملية، وكذلك كثرة عدد المتدربين تحت إشراف مدرب واحد ينعكس سلباً على جودة العملية التدريبية، وأيضاً تنعكس جودة العملية التدريبية إيجاباً على إدارة الأزمات ومن تم جودة الخدمات الصحية. وهدفت دراسة منار (2005) إلى التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية من حيث التدريب والتعلم والاتجاهات وما مدى مساهمتها في منع وقوع الأزمات وسبل مواجهتها والتعرف على تأثير المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة من البرامج التدريبية في الحد من الآثار الناجمة عن الأزمات، وأيضاً التعرف على ما مدى استفادة الموارد البشرية من البرامج التدريبية في الاستعداد

للأزمات، وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير جوهري لاتجاهات الأفراد المكتسبة من التدريب والتعلم على القدرة على الاستعداد ومواجهة الأزمات .

كما هدفت دراسة (عبيدات، 2003) إلى التعرف على واقع استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية ومنها وظيفة التدريب، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمام البنوك الأردنية وهي بصدد تبني النظرة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن البنوك الأردنية لديها مقدرة متوسطة في الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الاستراتيجي للبنك ككل ، وأن تطبيق وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية، وأيضاً توصلت الدراسة إلى أن من أهم المعوقات التي تعيق تبني البنوك الأردنية النظرة الاستراتيجية لإدارة التدريب هي ضعف قيم الثقافة التنظيمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كما قام (الدحيات، 1999) بدراسة كان الهدف الأساسي لها هو التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في مراكز التدريب الخاصة وتحليل واقع هذه البرامج، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لتحديد سلبياتها وإيجابياتها، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تحدثه برامج التدريب على أداء العاملين ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن مراكز التدريب، والتي شارك أفرادها في التدريب لا تحتم بتقييم أفرادها بعد التحاقهم بعملهم بفترة زمنية لمعرفة فائدة التدريب وما جناه للمشارك نتيجة مشاركته بالتدريب.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة : هو التركيز على توضيح أثر التدريب على

الثقافة التنظيمية وذلك من خلال مجموعة القيم والممارسات الإدارية داخل المنظمة وهي كالتالي (السياسات والإجراءات، القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الاتجاهات التنظيمية ، التوقعات

التنظيمية) على الاستعداد ومواجهة الأزمات من خلال أساليب إدارتها وهي (أسلوب تغيير المسار ، أسلوب الاحتياط التعبوي ، وأسلوب تفتيت الأزمات ، وأسلوب المواجهة ، وأسلوب احتواء الأزمة) وذلك تطبيقاً على مستشفى طرابلس المركزي نموذجاً للمستشفيات العامة في ليبيا.

2.5. الثقافة التنظيمية

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، "حيث تربط بين نمط النظرية وتكبيرها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة." (ابوبكر، 2003، ص 405).

قبل الخوض في مفهوم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات وحب التمييز بين مصطلح الثقافة التنظيمية ومصطلح المناخ التنظيمي. حيث أوضح (القيروني، 2000) مفهوم الثقافة التنظيمية بأنه الشعور أو الاحساس الذي ينشأ عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة ، والتي من بينها الهيكل التنظيمي والترتيب المكاني للعاملين ومختلف أجهزة المنظمة وطرق تفاعل الأفراد وتعامل المنظمة مع العملاء . بينما ذهبت (شهناز، 2009) في تعريف المناخ التنظيمي إلى أنه من المدركات المشتركة لشخصية المنظمة متمثلة بأعضائها وتنظيماتها وهو مقياس لطبيعة توقعات الفرد حول ما يجب ان يتغيه من العمل بالمنظمة ، كما يعكس المناخ التنظيمي الانماط السلوكية التي تصف الحياة في المنظمة ويمكن ادارته . في حين تجسد الثقافة التنظيمية الاسس الأكثر عمقا للمنظمة متجسدة في نمط

المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة لأعضاء التنظيم ، ونظرا لتأصل جذورها في عمق المعتقدات والقيم التي يحملها الفرد لذلك تجد صعوبة في عملية تغيير هذه المعتقدات والقيم ، ويمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي الحاج الذي ينتج المناخ التنظيمي ، حيث يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد باتجاهاتهم ومستوياتهم ومستوى أدائهم ودافعيتهم في العمل وان مؤشر جودة هذ المناخ يأتي من جودة الثقافة التنظيمية وبالعكس.

2.5.1 مفهوم الثقافة التنظيمية

سواء الاعتقاد "بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ الطبقة المثقفة، بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع ككل" (ابن نبي، 2006، ص 13) دورى تالهر "بأن ثقافة المنظمة هي ذاك الشيء المعقد الذي يشمل المعارف والأخلاق والقانون وما دهورجون فقد راء "أن مصطلح الثقاف لاتينية الأصل و تعني عملية حراثة الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهذيب الإنسان" (حریم، 1997، ص 245).

2.5.2 تعريف الثقافة التنظيمية.

عرف الدوري الثقافة التنظيمية "بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة ، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن ، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولها، أو هي الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة" . (2005، ص 128). وعرفت الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي ، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لان يجري تعليمه للأعضاء

الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات (شاينين ، 2004). وتم تعريفها أيضا بأنها "مجموعة من القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود في المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تنقلها عبر الأجيال فهي التي تصيغ شخصية الفرد واهتماماته". (البروطي، 2007، ص489). بينما عرفها طه "بأنها مجموعة القيم والمعاني المشتركة والمفاهيم السائدة داخل التنظيم والتي تحدد بدرجة كبيرة سلوك أفرادها". (طه، 2006، ص80). وتم تعريفها أيضا بأنها "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرؤوساتهم ومنظماتهم" (هيجان، 1992، ص11). وعرفت الثقافة المنظمة بأنها "مجموعة القيم والأخلاقيات والمعايير والمعتقدات والعادات والتقاليد والقناعات داخل المنظمة التي تساهم في تشكيل ثقافة أعضاء المنظمة وتؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وأدائهم للأعمال المطلوبة منهم" (ابوالنصر، 2007، ص12). وعرف جاسون وأخرون ثقافة المنظمة "بأنها تعني شيئا متشابهاً لثقافة المجتمع ، إذا تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومبركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة. إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد" (جوي، 2003، ص261).

من التعريفات والمفاهيم السابقة يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية:-

- تنبع من ثقافة المجتمع الموجودة بداخله المنظمة حيث تتأثر به وتنعكس على الموظفين.
- هي احد المكونات الإنسانية للمنظمة وهي احد عناصره المهمة في مدخلات النظام الكلي للمنظمة.
- تتكون وتنمو وترسخ في المنظمة وذلك نتيجة للاحتكاك اليومي بين الموظفين فيها .

- لكل منظمة ثقافة خاصة بها وتميزها عن باقي المنظمات ان كانت إيجابية فقد حققت أهدافها وان كانت سلبية فقد خالفت أهداف المنظمة .

2.5.3. مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

ذكر (اللوزي ، 2002) بأن الثقافة التنظيمية تمر بمراحل عدة منها :

- 1- المرحلة العقلانية : وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي ، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لاداء مهامه وكان تايلور من وراء هذه النظرة، التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية ، وفي هذه المرحلة تم إفراد قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم قد تغيرت ، ويمكن ملاحظة هذا التغير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى من قيم مادية إلى قيم معنوية وهذا يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية ، وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية.
- 2- مرحلة المواجهة: وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراد قيم الحرية والاحترام والتقدير .
- 3- مرحلة الإجماع في الرأي : ظهرت هذه المرحلة بقبول الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين ، وفي هذه المرحلة عزز مفهوم وأهمية القيمة الأخلاقية .
- 4- المرحلة العاطفية: قد كانت القيم الجديدة التي أظهرت هذه المرحلة امتداد لتجارب هونورن ، والتي شددت على أهمية المشاعر ، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية .

5- مرحلة الإدارة بالأهداف: في هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف ، إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف .

6- مرحلة التطوير التنظيمي: يشير هذا المفهوم إلى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري وفي هذه المرحلة كان هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل، والإجهاد وحالات التوتر والانعزال

7- مرحلة الواقعية : يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة موقفاً من مراحل التطوير السابقة التي مرت بها القيم ، عبر إدراك عمل المديرين لفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة .

2.5.4. نظريات الثقافة التنظيمية.

صنف (المطيري، 2013) نظريات الثقافة التنظيمية إلى ثلاث أنواع هي :

1- نظريات النظام الفكري للثقافة

يعرف هذ الصنف بجوهر الثقافة وينظر لها على أساس أنها نظام للأفكار غير الملموسة

والافتراضات والأيدولوجيات ، وتحتوي على أربع نظريات هي:

1- النظرية الإدراكية للثقافة : تنظر للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المدركات الوظيفية للمنظمة في

إطار نظام معرفي يشمل ما يعرفه الفرد ، أو ما يعتقد به لكي يستطيع العمل بأسلوب مقبول من قبل

جماعته (Allaire&Fransrotua،1984،p199)

ب - النظرية التركيبية : تتكون من مجموعة من الأنظمة الرمزية المشتركة وهي ناتجة من التراكم العقلي

وانعكاس لعمليات العقل اللاشعورية ، وهي تمثل مظاهر الثقافة ، وتعد الثقافة تعبير للعقل الإنساني ،

حيث تكشف عن ما هو مخزون فيه من مشاعر وأحاسيس ونظم تفكير إلى كل شي ذي معنى ومهم ج

- النظرية الثقافية التركيبية متكافئة تبادل : تنشأ بفعل السلوك المترابط والمتكرر نوع من الانتماء الجزئي

والذي يتعاضد مع الزمن بعد احتشام جزء كبير من سلوكهم في التركيب التنظيمي ، وتمثل الثقافة في

هذه النظرية في كونها مدركات وسلوكاً متوقفاً بشكل متبادل ، إذ تساعد بفعل توجهات ودوافع الأفراد

من تنظيم وتنسيق نشاطاتهم ومشاركاتهم في الحياة الاجتماعية . (المطيري، 2013)

د - النظرية الرمزية : تنظر هذه النظرية للثقافة على أنها أنظمة للمعاني المشتركة ، وأن نشوء المنظمة هي

نتيجة الاندماج والتكامل بين جيناتها وتاريخها وإطارها الثقافي والاجتماعي والتقني وتعاقب القيادة ، أملاً

في المحافظة على نظامها الخاص من الرموز والمعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة . (العزاوي، 2009) .

2- نظريات النظام الاجتماعي للثقافة التنظيمية

أ - النظرية الوظيفية : الثقافة في المفهوم الوظيفي أداة بوسيلة تمكن الفرد بأن يكون في موقع أفضل

للتغلب على مشكلات صعبة ومحددة قد تواجهه أثناء البحث عن البدائل ، وتفترض أن المنظمات

أنظمة اجتماعية ثقافية تعكس في أشكالها وتراكيبها وعملياتها رغبة إنسانية لإشباع حاجات الأفراد .

ب- نظرية التكيف البيئي : تصور هذه النظرية مفهوم الثقافة على أنها نظام للأشكال السلوكية المتوارثة

اجتماعياً التي تؤدي إلى ربط المجتمعات الإنسانية مع مواقعها البيئية ، لذا تعد المنظمات أنظمة

اجتماعية ثقافية تأخذ أشكالاً مختلفة من خلال تكيفها وفق الخصائص البيئية ، ومن ثم فإن الثقافة الاجتماعية هي عامل موقفي آخر يؤثر في الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمات .

ج- نظرية الانتشار التاريخي : وفق هذه النظرية ينظر إلى الثقافة من كونها تشكيلات مؤقتة ، وتفاعلية ، وروحية مستقلة ناتجة عن الظروف والعمليات التاريخية ، إذ يهتم علماء الأنثروبولوجيا بالانتقال أو هجرة الصفات الوراثية من نظام لآخر ومن زمان لآخر بواسطة عمليات الانتشار وعمليات التبادل الثقافي .

(العزاوي ، 2009)

3- نظريات نشوء الثقافة التنظيمية

أ - نظرية المؤسس أو القائد أو الرمز (Pettigrew)، (1979 : ذكر (المطيري ، 2013) بالإشارة إلى دراسة (الصريرة ، 2003) على أساس هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها ، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء ، مثل شركة (Mc.Donald. ford) وهذا ما يعرف بالإدارة الرمزية ، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة ، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية ، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد ، أو تغيير الأنظمة ، أو نوع الرقابة ، أو الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع ، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي .

2- نظرية المستويات (Fombrun)، (1983 : وتغير هذه النظرية إلى ثلاثة مستويات رئيسية

للمنظمات تتمثل أولاً: في المستوى الاجتماعي والذي يتضمن القيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المنظمة ، وثانياً : في المستوى الصناعي والذي يتمثل في ثقافة الصناعة (الأعمال) وتؤثر هذه الثقافة في الثقافات المهنية كثقافة المحاسبين والمهندسين والأطباء من خلال القواعد المؤثرة في

السلوك المهني ، وثالثاً : في المستوى التنظيمي الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية والمعبر عنها بالقوانين الرهيبة المسموح بها للسلوك ضمن المنظمة .

4- نظرية الأبعاد (Scholz)، (1987) : الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية هي محصلة تأثير العوامل الداخلية والخارجية، من خلال الأبعاد التالية :

- 1- البعد التطوري : الثقافة الوليدة تمر بمراحل وتتطور عبر أربع مراحل هي :
 - أ- مرحلة الاستقرار : وتعني عدم توقع وجود تحديات خارجية تتطلب التغيير .
 - ب - مرحلة الاستجابة : تتلقى التغيير بحدود قليلة وتراقب ما ينعكس من آثار .
 - ج - مرحلة الابتكار : وتتضمن حصول المنظمة على قدر كبير من التغيرات المستمرة .
- 2- البعد الداخلي : وتعني الظروف والمتغيرات في البيئة الداخلية التي تعمل ضمنها المنظمة المؤثرة في الثقافة التنظيمية .

3- البعد الخارجي : يتمثل بالهوى التي تشكل البعد الخارجي للثقافة وكيفية إدراك أعضاء المنظمة لها ومدى التجاوب معها، (العزلوي، 2009) واعتماداً على ما سبق من تعدد وتنوع النظريات التي تناولت الثقافة التنظيمية يمكن أيجاز بعض النقاط والتي من أهمها :

- 1- من الواضح تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية نتيجة لإدراك مدى تأثيرها على المنظمة والعاملين بها
- 2- نظراً لحدثة طرح موضوع الثقافة التنظيمية للدراسة وعدم اتفاق العلماء على بعض مفاهيمها ، تعدد الرؤى والتصورات حول مضمونها وموضوعاتها وكذلك تباينات آراء العلماء حولها نظراً لتعدد الحقول المعرفية التي ينتمون لها .

3- الثقافة التنظيمية تختلف مكوناتها ومظاهرها من مجتمع لآخر .

4- خصائص الثقافة التنظيمية وطبيعتها من حيث كونها تشمل مكونات مادية ملموسة وأخرى أكثر عمقاً غير ملاحظة بشكل محدد وقد يختلف إدراكها من شخص لآخر .

5- جهود كبيرة تبذل من مراكز البحوث والمنظمات والعلماء والباحثين والكتاب المهتمين بتناول موضوعات الثقافة التنظيمية بالدراسة والتحليل والاستنتاج .

2.5.5. أهمية الثقافة التنظيمية.

تأتي أهمية ثقافة التنظيمية من كونها واحدة من المكونات الإنسانية للمنظمة بالإشارة إلى دي تو ماسون أنها ترى أن الثقافة ليست مجرد بث للقيم والمعتقدات والمعاني المشتركة فقط ، إنما هي أيضا نقل وتحويل تلك القيم والمعاني، وهي بذلك تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج الحياة الاجتماعية، وتحافظ على بقاء واستمرار الهوية التنظيمية وتحدد اتجاه وحدود السلوك والتفكير داخل المنظمة ، وهي بذلك تزيد من مستوى التضامن التنظيمي ، بينما ركزت دراسات على أهمية ثقافة المنظمة من خلال تأثيرها على السلوك والذي يحدث نتيجة تأثير الثقافة على الاتصال، التعاون، صنع القرار ، الالتزام ، والتنفيذ . (الحسيني، 2006) .

أن الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة لكونها قائمة في كل المنظمات وانعكاسها على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية، وقد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا بين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات إيجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة. الفريجات، (2009).

أهمية الثقافة التنظيمية للفرد .

تأت أهمية الثقافة التنظيمية للفرد من خلال النقاط التالية:-

- 1- تزويد العاملين الإحساس بالهوية.
- 2- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.
- 3- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإنها يعتدء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- 4- تسهل العمل في المنظمة ذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة. مما سبق تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للفرد من انه جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالأيجاب أو السلب وبهذا تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للفرد. الفريجات،(2009)

أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

يرى (العوفي، 2009) أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة من خلال :-

- 1- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- 2- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
- 3- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- 4- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- 5- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها .
- 6- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت أقدر وأحرص على الإفادة.

7- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة .

8- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.

2.5.6. أنواع الثقافة التنظيمية

أشارت بعض الأبحاث إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع

إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة. ومن أبرز هذه الأنواع وفق ما ذكر (المربع، 2008) (السواط،

1999) كالآتي :-

1 - الثقافة البيروقراطية : في ظل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل منظم

وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلاً هرمياً .

2- الثقافات الملائمة : وهي ما ذكرها (شمالز هل وجونز) بأنها عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة

للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل .

3 - الثقافة الإبداعية : وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في

اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

4 - الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى

العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة .

5 - ثقافة العمليات : يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها .

فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل

المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً، ودقةً في وقته، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل

عند أداء عمله.

6 - ثقافة المهمة : وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة .

7 - ثقافة الدور : وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية .

8 - ثقافة النفوذ : يقول Handy بأنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح الأفراد بدلا من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها، مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث .

9 - ثقافة الوظيفة : اشار ويلسون إلى أن هذا النوع من الثقافة يشيع في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، أو ما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تخصص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل (شبكة) نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة. ومن ثم تنسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج .

10 - ثقافة الفرد : يقول الظاظا هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لإنجاز العمل، وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمي، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع.

2.5.7 وظائف الثقافة التنظيمية

تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية كما يراها كلا من (الشلوي، 2005) (الرتيمة، 1999) على النحو التالي:

- 1- الثقافة التنظيمية الواضحة تسمى الشعار بالدائنية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- 2- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- 3- تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة.
- 4- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الأعرام و الولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين . ويعدها (أدريس، 2005) مصدر فخرا و اعتزاز للعاملين بما خاصة إذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز وتغلب على المنافسين، وبالإشارة إلى ما ذكره (فيري) أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية من حيث أنها تعمل كالآتي:
 1. تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية و القيم و التوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها و استراتيجياتها و أهدافها .
 2. تحقيق الدافعية و يتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل .

3. تنمية روح الولاء و الانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم و الأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة .

4. تنمية الشعور بالأمن و ذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر و حوادث العمل و ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان.

5. لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعده الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة .

6. تزود المنظمة و العاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة و زاد شعورهم بأنهم جزءا منها

7. تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسطرة و عند ذلك يشعرون بأن اهتمام المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتمامهم الشخصية و يعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

8. دعم و توضيح معايير السلوك و تعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى .

وفي رأي آخر، يرى (عزأوي وأخرون ، 2006) إن ثقافة المنظمة تؤدي إلى:

1 - تحقيق التكامل بين أفراد المنظمة وذلك بتعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معاً بفعالية.

2 - تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

- 3 - القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة .
- 4 - تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة نجاحها ونموها .

2.5.8 . خصائص الثقافة التنظيمية.

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع .
 فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات ، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ، ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة ، وأنماط اتصالاتها ، ونظم العمل والإجراءات ، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، ومن أهم خصائص ثقافة المنظمة من منظور كلا من (العميان 2005) ، (ابوبكر 2005) ، (اللوزي 2002) ، (القريوتي 2000) و (حريم 1997) وهي كالتالي :-

- 1- الثقافة نظام مركب : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة ، وتشمل الجانب المعنوي والنفسي والمادي .
- 2- الثقافة نظام مكتسب ومتغير ومتطور : حيث تدخل عناصرها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة .
- 3 - الثقافة نظام تراكمي : متصل و مستمر ، حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم .
- 4 - الثقافة نظام متكامل : أي انها تتجه وباستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يعني ان أي تغيير يطرأ على احد جوانب الحياة ينعكس أثره على بقية اجزاء المنظمة .

5 - الثقافة لها خاصية التكيف : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر .

6 - الفلسفة : هناك سياسات توضح معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين ،أو العملاء.

7 - قبول المخاطرة : أي تشجيع الموظفون على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة

8 - المبادرة الفردية : أي ما يسمح به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف .

9 - القيم المتكاملة : هناك قيم أساسية تتبناها من المنظمة وتتوقع من كل فرد أن يلتزم بها، أمثلة جودة عالية ، نسبة مثالية من الغياب كفاءة عالية .

10 - الملموسية : أي أنها شيء غير ملموس ولا يمكن تعلمها عن طريق الإحساس بل من خلال ملاحظة الأثر الذي تحدثه.

2.5.9 عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في

المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كاعضاء عاملين بهذه المنظمة

والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة ويعتقد Dension بأن القيم والاتجاهات

والافتراضات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة، فهو يرى أن زيادة

الفعالية أو تناقصها دالة على القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة ، وحسب ما يرى كلا من (

بوشنافة)، (كساب ، 2011)، (جلاب، 2011) ، (العوفي ، 2005)، (العميان، 2005) و (

المدهون وآخرون، 1995) بأن عناصر الثقافة التنظيمية تتكون من :

1 - القيم التنظيمية : تعبر القيم التنظيمية في أبسط معانيها عن معايير الأهمية فضلاً عن كونها تمثل معايير يتم الركون إليها في عملية اتخاذ القرار ، وإقرار أسبقيات السلوك بالخيارات ، والقيم تعطي المعنى للمعايير وأنماط السلوك في المنظمة ، وتمثل القيم معياراً لتقييم الفرد لسلوكه وسلوك الآخرين . بينما يرى (العميان ، 2002) القيم التنظيمية بأنها تعمل على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم العدل والمساواة بين الموظفين، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين . ويرى (كتاب ، 2011) القيم التنظيمية بأنها مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا ، التي يؤمن بها الناس ، ويتفوقون عليها فيما بينهم ، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية . أما (بوشنافة) فيرى ان القيم التنظيمية قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمسشد ومراتب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المنظمة يرى (القريوبي ، 2000) أن القيم لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة، وتعتبر التعامل الدينية ، والنهضة الاجتماعية، والخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد من أهم مصادر القيم.

2- التوقعات التنظيمية : يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة ذكر ذلك (بوشنافة) . أما التوقعات التنظيمية من وجهة نظر (الفريجات ، 2009) و (العميان ، 2002) بأنها تتمثل في التعاقد النفسي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، وتوقعات المرؤوسين من الرؤساء .

3 - الاتجاهات التنظيمية : ذكر (عبدالمعطي، 1999) بأن الاتجاهات التنظيمية هي ذلك النظام أو

النسق المعرفي غير المحايد، أي الذي يتأثر بالجوانب الانفعالية والاحكام الشخصية ، ويؤدي بالإنسان إلى تكوين وبناء الروابط واحكام ذات مدلول سلبى أو إيجابى بموضوع محدد .

بينما عرفها (سليم، 1999) بأنها تعبير عن الميل والنزوع عند الفرد للاستجابة والتفاعل بطريقة معينة

اتجاه المنبهات الخارجية من اشياء واحداث وأفراد يتعامل معهم . وذكر عبدالمعطي أيضا بأن الاتجاهات

يمكن ان تكون مؤيدة للدوافع أو معارضا لها ، فهي تمثل حالات مفترضة من الاستعداد بطريقة تقييمية

تؤيد أو توافق موقفنا معنا ، وتؤدي دورا كبيرا في تحديد سلوكيات الانسان ومشاعرة إزاء الاشياء التي

يمارسها . ويرى (العديلى، 1994) بأنها وصف وتفسير السلوكيات والتنبؤ بما يمكن المنظمة من

التحكم في السلوك الإنساني والاجتماعي للأفراد من خلال برامج التدريب والتغيير من أجل التطوير التي

من المفترض ان تصمم في ضوء الثقافة التنظيمية للمنظمة والتي ينبغي ان تتضمن الاتجاهات المترسخة

والمطلوب تبنيها وتواجدها في المنظمة مع مراعاة افضل الطرق لغرسها وذلك بمراعاة الخلفية العلمية

والخبرة وانماط الشخصية والتفكير لقيادي واصحاب القرار في المنظمة .

4 - المعتقدات التنظيمية : ذهب (جلالين، 2011) إلى أن الاعتقادات تشير إلى الأفكار التصورية

التي يحملها فرد معين اتجاه شيء ما ، كما أنها تعبر عن مدى فهمنا للحقيقة ، والاعتقادات قد تبني

على أساس المعرفة ، الآراء ، العقيدة ، وقد تكون مصحوبة أو لا بشحنات عاطفية. بينما يراها

(الجوزاوي، 1995) على انها أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد ، وطبيعة العمل وحياته الاجتماعية

مثل أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي . ويرى العميان بأن المعتقدات

التنظيمية هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة

إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في

العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. أما (السكرانة ، 2009) فيرى ان المعتقدات التنظيمية بأنها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل . ويحد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبى وما هو إيجابى ، وهنا تمكن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الإيجابية للأفراد ، والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية .

5- الأعراف التنظيمية : تعد الأعراف كما ذكرها (سميع، 2009) من العناصر المهمة للثقافة التنظيمية ، للدرجة أن بعض الباحثين صاغ مفهوم الثقافة التنظيمية باعتبارها مجموعة من القواعد والأعراف غير المكتوبة وغير المدونة وغير المصرح بها التي تؤثر على السلوك والمعاني . بينما يراها فاعوري بأنها عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة ، من منطلق أنها مفيدة لهم وللمنظمة ، وتكون هذه الأعراف غير مكتوبة لكنها معروفة وواجبة الإتياع .

6 - السياسات وإجراءات : من تعلمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به ، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وأتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة . ونظراً لأهمية هذه المكونات السابقة (السياسات وإجراءات) ، لقيم المنظمة ، المعتقدات التنظيمية ، الاتجاهات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) في بناء الثقافة التنظيمية ، تناول هذه الدراسة علاقة هذه المكونات من خلال تأثير التدريب عليها وتأثيرها في إدارة الأزمات في مستشفى طرابلس المركزي .

2.5.10 تكوين الثقافة التنظيمية.

يرى (الخفاجي ، 2009) إن عملية بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل وتصرف إنساني ، محاولاً تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعرافاً وتقاليداً سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار . أما (اليوسفي، 2004) فقد رءا ان تكوين الثقافة التنظيمية غالباً ما تبدأ

من أعلى الهرم الإداري بواسطة المؤسسين أو أعضاء الإدارة العليا الذين يكون لديهم رؤية أو رسالة يسهل تحقيقها ، وعندما تأخذ الأمور في الاستقرار يتم الاتفاق على مجموعة معينة من الافتراضات والقيم والمعتقدات والسلوكيات تصبح هي الأساس في إدارة وتشغيل المنظمة ، ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم والمبادئ والمعتقدات ، ومن يتبعها يكافأ ، ومن يخالفها يعاقب .

2.5.11 . أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة في المنظمة وعلى مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بإدارة الأزمات، ففاعلية المنظمة والأداء والالتزام والابداع وغيرها ، ويشير (حریم، 2004) ان للثقافة التنظيمية نتائج إيجابية وأيضاً سلبية وفق ما اشهرت إليه الدراسة فقد تؤثر الثقافة على فاعلية المنظمة عند ما تكون ثقافتها السائدة تنصّب بالإنجاب فقد كشفت الدراسات التي اجراها (بترز ووترمان) حول المنظمات التي تتميز بالأداء الجيد ان هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية ومقدرة متخذي القرار في المنظمة على إدارة الأزمات بنجاح ، وقد وجد ان هيممة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات التي تكون عالية الأداء والانجاز يعني هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على ازالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية ، فالعمال يدركوا ويعرفوا ماذا يفترض أن يعملوا وقت حدوث الأزمات، والرموز والحكايات والطقوس والتاميم هي التي كانت تحدد وباستمرار السلوك المناسب للأفراد، ويرى حریم ان الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى تنبؤ واستعداد لمواجهة الأزمات بكفاءة أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قوية ، إن فاعلة المنظمة ومقدرتها على تجنب الفشل في إدارة الأزمات و النجاح في مواجهتها تتطلب تحقيق التوافق بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها . بمعنى ان تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية ، أي من الضروري ان تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة . ان أي تغييرات في استراتيجية

المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الاستراتيجية

النشل

بينما أشارت العديدة من الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة الأزمات والعمليات والممارسات الإدارية مثل القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها، وأن موائمة إدارة الأزمات والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق المزيد من الفاعلية الإدارية وأن الثقافة القوية تعزز وتقوى الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ما هو المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحفزها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، وبالتالي تقل الحاجة إلى الرقابة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الانظمة والتعلمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد. ذكر (جورنبرج وبارون، 2004) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الموظفون تأثيراً كبيراً وكذلك على إجراءات العمل بالمنظمة، ويمكن ان تكون بعض اثار الثقافة واضحاً بينما تكون بعض الاثار غير واضحة، وتلعب الثقافة صغوباً على العاملين ليتوافقوا معها، أي بمعنى ان يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع ثقافة المنظمة، وإذا كانت الثقافة التنظيمية تركز على أهمية جودة الخدمات الممتازة المقدمة للعملاء، فإنهم سيلاحظون ان مشاكلهم مع المنظمة تحل باحترام وبأدب، أما إذا كانت الثقافة تركز على حجم الخدمات مهما كلفها ذلك، فسيجد العملاء أمامهم مصاعب كبيرة، ومن الممكن أن تؤثر الثقافة كل شيء في المنظمة، بدءاً بطريقة ارتداء العاملين لملابسهم ومروراً بمقدار الوقت المسموح به لبدء الاجتماعات وانتهاءً بسرعة ترقية الموظف إلى الوظيفة الأعلى. أما إذا نظرنا إلتأثير الثقافة على إجراءات العمل فإننا نجد قدراً كبيراً من البحوث تركز على محاولة اكتشاف العلاقة والأداء، وقد بينت هذه الدراسات أنه لكي يكون للثقافة تأثير على أداء المنظمة فلا بد ان تكون هذه الثقافة قوية

، إذ يجب أن يتم التعبير بوضوح عن الموافقة لمن قاموا بأعمال تتلاءم مع الثقافة السائدة أو لا تتوافق معها ، ولا بد أن يكون هناك اتفاق بين الموظفون على القيم والمبادئ التي تسود في المنظمة .

وبالإطلاع على دراسات سابقة والمتعلقة بالمتغير الوسيط للدراسة (الثقافة التنظيمية) فكان من بين الدراسات التي استفاد منها الباحث في أثناء هذه الموضوع كانت دراسة (السهلي ، 2014) والتي تهدف إلى التعرف على عناصر وأبعاد الثقافة التنظيمية والتعرف على عناصر وأبعاد إدارة الأزمات، وكذلك رصد واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة الأزمات المنية بجهاز الحرس الوطني الكويتي ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على أفراد العينة ، وتم تحليل استبانة البحث بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي نظرة لإدارة جهاز الحرس الوطني إلى العنصر البشري بأنه من أهم الوارد المتاحة لديها ، وأيضا هناك توجه لدى الموظفون لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم على الابداع والابتكار ومن ثم تكوين ثقافة تنظيمية قوية وتطوير نظم العمل ، وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي اعطاء الموظفون المرونة الكافية التي تمنح لهم أداء عملهم بكفاءة واظهار قدراتهم في مواجهة الأزمات المختلفة ، واصت أيضا لإنشاء إدارة مستقلة وتشكيل فريق من ذوي الاختصاص والخبرة لاستشعار الأزمات ووضع الخطط المناسبة لها في دراسة (الديب ، 2009) فكان الهدف هو دراسة واقع الثقافة التنظيمية في (مصنع اسمنت الخمس) ووضيح العوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة وواقع إدارة الأزمات ، والتعرف على أسباب ضعف الثقافة التنظيمية . حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الشخصية والملاحظات المباشرة وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو إتباع الإدارة الأسلوب البيروقراطي وارتفاع درجة المركزية من خلال عدم مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط. وانخفاض التشجيع

المعنوي للعاملين وتحفيزهم على الإبداع والتميز من قبل إدارة المصنع ، والتقصير في وضع برامج التدريب والتطوير لرفع كفاءة الأداء بالمصنع؛ وذلك بسبب قلة الاهتمام ببرامج التدريب بشكل عادل وقلة استخدام المتنافسة البناءة بين الإدارات بالمصنع وتدني الجهود المبذولة من قبل الإدارة العليا لتعيين أفضل المرشحين للمناصب الإدارية وضعف التخطيط للمستقبل بصورة جيدة وكذلك إهمال الجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين وقلة إقامة اللقاءات غير رسمية بين العاملين لتعزيز الروابط والعلاقات في العمل والتعاون بينهم وقلة الاعتماد على الكفاءات والخبرات المؤهلة بين العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وصياغة الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المتعلقة بأداء الأعمال والأنشطة بالمصنع.

بينما هدفت دراسة (المعدي، 2011) للوصول إلى مجموعة من محددات ثقافة المنظمة المؤثرة في سلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين ، وتحديد تأثير كل منها في تفعيل تلك السلوكيات ، وترتيب تلك المحددات من حيث قوة التأثير ، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين الثقافات التنظيمية الفرعية وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين، واستخدم الباحث المنهج الاستنباطي، واعتمد الباحث على صحيفة استبيان لجمع البيانات وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين ، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام الأفراد العاملين وسلوكياتهم نحو الالتزام التنظيمي، وأيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي بين ثقافة المنظمة المشجعة على المنافسة الموضوعية بين العاملين وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين . وأثبتت النتائج أن توفر البرامج التدريبية والدعم التنظيمي ومدى السماح بالمبادرات كانت أكثر عناصر ثقافة المنظمة المشجعة على الابتكار تأثيراً في وسلوكيات الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين ، كذلك قلة الاهتمام بتبسيط إجراءات العمل ووضوح التعليمات الخاصة بأداء الأعمال والأنشطة دون أي تعقيد وقلة العمل على محاربة الوساطة

والمحسوبة واتخاذ ميثاق شرف يلتزم به كل المدراء والموظفون في المصنع، والسبب في ذلك هو قلة التزام المدراء بتطبيق ما يطلبونه من العاملين ومعالجة الأزمات التي تواجه العمل بطريقة بسيطة ومختصرة.

وهدفت دراسة (شبير، 2007) إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر؛ في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، للوصول إلى جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى؛ وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من (218) موظفًا من كافة العاملين في مستشفى ناصر، واستجاب منهم (202) أي بنسبة (92.7%) من عينة الدراسة، كما استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائج الدراسة هو عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات، وأيضاً لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات. وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالعناصر البشرية؛ لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها. وكذلك ضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن جميع الأزمات السابقة، وكيفية مواجهتها، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها.

بينما هدفت دراسة (حجازي، 2001) إلى تحليل مدى توافر نظام فعال لإدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، والذي يعكس مستويات الجاهزية للأزمة المحتملة والقدرة على إدارتها، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بهذه البنوك والخاصة بالتعامل مع الأزمات، وهل هي ثقافة مستعدة للأزمات أم أنها ثقافة مولدة للأزمات، ويتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية السعودية، وقد بلغ إجمالي عدد البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية عشرة بنوك في عام (2001)، ونظراً لصغر حجم

مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة هو ان البنوك تعطي اهتماماً كبيراً للجهود العلاجية في إدارة الأزمات، مقارنة بالجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن حدوثه من أزمات. وأن غالبية أبعاد أو خصائص الثقافة التنظيمية تتسم بالسلبية وضعف مستواها إلى حد ما فيما عدا التفاعل بين الإدارة والعاملين والذي يتسم بالإيجابية. وقد أوصت الدراسة باهتمام أكبر بالجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن حدوثه من أزمات بالإضافة للجهود العلاجية. وكذلك لتعزيز خصائص الثقافة التنظيمية لإدارة ومواجهة الأزمات بفاعلية.

أيضاً أجريت دراسة (الوقائي، 2009) إلى التعرف على توجهات المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة بقصد مجابهة الأزمات المعاصرة و تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة نسبته (65%) من أفراد العينة التي بلغ تعددها (150) فرداً حيث بلغ مجتمع الدراسة (230)، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على عامل الرقابة من قبل الإدارات والميل إلى المركزية أثناء الأزمات كما توصلت إلى وجود توجه إيجابي للمبحوثين نحو تغيير ثقافة المنظمة من خلال التغيير في الجودة والابداع ومعاملة العملاء. وفي دراسة أجراها (كرومين، 2008) عن أثر تشكيل ثقافة المنظمة على أداء العاملين، كان الهدف من الدراسة هو معرفة مستوى ثقافة المنظمة في القطاع مجال الدراسة وكذلك التعرف على خصائص ومكونات الثقافة السائدة في القطاع محل الدراسة ووضع معايير وأسس عملية وموضوعية لثقافة العاملين في المنظمة وأيضاً المساهمة في إنتاج عمل ناضج فكرياً وثقافياً ويعتمد عليه مستقبلاً. وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنه يوجد قصور من قبل المسؤولين بمجتمع الدراسة في إتباع الطرق العلمية الحديثة بتشكيل ثقافة المنظمة ونشرها وترسيخها بالمؤسسات قيد الدراسة، وكذلك وجود درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات وصياغة السياسات والبرامج المتعلقة بالعمليات التعليمية لدى الإدارات العليا دون مشاركة الإدارات الدنيا وأهم الجانب

الإنساني والاجتماعي للعاملين بهذه المؤسسات وقلة الاهتمام بالمنشط الفكرية والثقافية والاجتماعية وأيضاً قلة الاهتمام بالصيانة الدورية للمباني المدرسية وندرة توفير الأثاث والمعدات والأجهزة والوسائل اللازمة للعملية التعليمية .

أما دراسة عبد الله، (2003) فكان الهدف الأساسي لها هو بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومفهوم إدارة الجودة الشاملة ، تحديد مدى ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة في المستشفيات الجامعية في القاهرة الكبرى الإمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة ، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات وأهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة وهي وجود فروق جوهرية ذات دلالة معنوية ما بين القيم السائدة حالياً في المستشفيات الجامعية والقيم المطلوبة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على مستوى كل المستشفيات. بينما يرى (كيرت وهايوز ، 2003) ان استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع العاملين المستشفيات في الدراسة يمكن ان يأتي بنتائج بأقصر السبل في مثل هذه الدراسة ، والتي كانت تهدف إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في مستشفى (Griffin) في الولايات الأمريكية في مواجهة أزمة مرض (الجمرة الخبيثة) ، وقد اظهرت نتائج الدراسة ان تبني المستشفى لثقافة اساسها التعاون والاتصال المفتوح مع العاملين أدى إلى نجاح المنظمة في تجاوز الأزمات وبأقل الأضرار والخسائر ، وكذلك ان العامل الهام في ظروف الأزمات هو ضمان وسهولة انسياب المعلومات من وإلى المنظمة مما يعطي الفرصة للإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة للحد من تأثير الأزمات والنجاح في تجاوزها ، وقد أوصت الدراسة المنظمات بشتى انواعها بضرورة الاهتمام بنوع الثقافة التنظيمية السائدة فيها مؤكداً على الدور الذي تلعبه نوع تلك الثقافة في التعامل مع الأزمات المختلفة ، وكذلك أوصت بضرورة الاهتمام بثقافة تنظيمية يسودها التعاون والاتصال المفتوح بين العاملين وهذا ما أكدت عليه اغلب الدراسات الحديثة . أما دراسة (Fleming. Johne) فتهدف إلى التعرف على

المسئوليات الأخلاقية للمديرين التنفيذيين وأخصائي المعلومات في المنظمات تجاه إدارة الأزمات وقد اقتصر تركيز الدراسة على هاتين المجموعتين باعتبار أن المدير التنفيذي للشركة يلعب دوراً هاماً في إدارة الأزمات فلهذه السلطة والمسئولية لمنع الأزمات إذا كان ذلك ممكناً واتخاذ الإجراءات العلاجية إذا حدثت ويتحمل مسؤولية كبيرة في إدارة الأزمات من الناحية الأخلاقية عن طريق خلق جو من الأمانة والتكامل والمصداقية. كما وجدت دراسات من بينها دراسة (Pearson C.M & Mitroffiani) اهتمت في جزء منها بوصف النظم التي تؤثر في الأزمات وتتأثر بها حيث يعكس النظام الثقافي للمنظمة معتقدات كبار المديرين في مجال الاستعداد للأزمات وطرق مواجهتها وكيف يستطيع النظام الثقافي أن يعرقل أو يسهل من التفكير والاستعداد لإدارة الأزمات. وركزت دراسة (Paul Bate) على التساؤل لماذا نترك المواقف التي نعتبرها غير مرغوبة ومثيرة للمشاكل لتستمر داخل المنظمة ولماذا يتواطأ الأفراد بصورة تقضي على كل احتمالات حل مشاكلهم، وتشير الدراسة أن الثقافة التنظيمية تكمن في هذه العملية، وأن العاملين في المنظمة يضعون من خلال تعاملاتهم اليومية نظاماً للمفاهيم المشتركة تعتنق وتحترم بصورة جماعية ، وتكون ثقافة المنظمة وبمجرد تكوين الثقافة فإنها تحدد مصالحتها ووارثها طرق الاعتقاد والتفكير والعمل التي يمكن في بعض الأحوال أن تمنع التفاعل المفيد وتؤدي في النهاية إلى حالة من العجز المكتسب وهي حالة نفسية يعجز العاملون فيها عن صياغة مفاهيم مشاكلهم بطريقة تساعد على حلها ، بمعنى أن محاولات حل المشاكل قد تصبح معرقة تقنياً وتصبح الثقافة التنظيمية المسئولة عن حبس الأفراد لمشاكلهم . بينما هدفت دراسة Chatman & Jehn (1994) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الثقافة التنظيمية والتي تتعلق بخصائص وسمات الصناعة من حيث نوع التكنولوجيا المستخدمة وبمعدل نمو الصناعة. وقد طبقت الدراسة تجريبياً على خمسة عشر شركة في القطاع الحكومي بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية التي تم دراستها في : الإبداع ، والاستقرار ،

والاهتمام بالأفراد ، والاهتمام بالنتائج، والتركيز على التفاصيل ، والاهتمام بفرق العمل ، والمرونة. وقد خلصت الدراسة إلى أن مجال العمل الذي تنتمي إليه الصناعة يؤثر على الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة ويبدو ذلك من خلال اختلاف القيم والمعتقدات والمفاهيم السائدة في تلك المنظمات، وإن الثقافة التنظيمية يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية.

نخلص من استعراض الدراسات السابقة إلى بعض الملاحظات من بينها أن الثقافة التنظيمية تم دراستها كمتغير تابع أحيانا، كما تم دراستها كمتغير مستقل أحيانا أخرى. وكذلك ان أهمية الثقافة وأبعادها من وجهات نظر متعددة تبرز عدم الاتفاق بين الباحثين على أبعاد محددة للثقافة التنظيمية. وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة وجد أن هناك نقص شديد في الدراسات العربية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية في علاقتها بالتدريب وإدارة الأزمات. ولم تتناول الدراسات السابقة علاقة الثقافة التنظيمية كوسيط بين التدريب وإدارة الأزمات . ويمكن هنا ان نبرز بعض أوجه التشابه والاختلاف مع بعض الدراسات والتي من بينها دراسة اللاتي (2007) التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و أثرها على أداء الخدمة . وهذه دراسة تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة الأزمات، وكذلك دراسة (كردمين ، 2008) التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية من خلال تشكيلها وأثرها على أداء وكفاءة العاملين. أما أوجه الاختلاف تمثل في أن هذه الدراسة تناولت موضوع الثقافة التنظيمية من خلال أثرها على أداء العاملين ، أما هذه الدراسة فتتناول موضوع ثقافة المنظمة من خلال أثرها على إدارة الأزمات . واتفقت هذه الدراسة مع دراسة (Paul Bate) من خلال التركيز على موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في حل المشاكل والأزمات التي يتعرض لها الأفراد . ويختلف هذه الدراسة عنها من خلال التطبيق وكذلك لم توضح هذه الدراسة الخصائص التي تتسم بها الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات أو التي تسهل من حلها .

بينما تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Pearson C. M & Mitroffiani) من خلال

التركيز على النظام الثقافي للمنظمة ودوره في إدارة الأزمات وتختلف دراسة الباحث عنها من خلال التطبيق. وأيضا تتفق هذه الدراسة مع دراسة (John Fleming) في التركيز على المسؤوليات الأخلاقية ودورها في إدارة الأزمات وتختلف دراسة الباحث عنها من ناحية التطبيق والمكان المطبقة به الدراسة ولا تقتصر على المديرين التنفيذيين فقط بل تشمل العاملين بالمنظمة محل الدراسة ككل.

2.6 . متغيرات الدراسة.

تتوي الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسية تمثل الأول في عامل خارجي "التدريب" (متغير مستقل) والذي تمثله العادة الرئيسية بقياس ردة الفعل، تقييم التعلم، تقييم السلوك، وتقييم النتائج التنظيمية) ، والعامل الداخلي "إدارة الأزمات" (المتغير التابع) والذي تمثله أساليب إدارته (تغيير المسار، الإحتياط التعبوي، تفتيت الأزمات، معالجة الأزمات، إحتواء الأزمات) ، كما مثلت "الثقافة التنظيمية" بأبعاد قياسه الرئيسية (السياسات والإجراءات، القيم التنظيمية، المعقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كمتغير وسيط بين التدريب وإدارة الأزمات.

1- محور إدارة الأزمات.

أهتم الباحث في الكشف عن العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات في المنظمات الصحية في بيئة الأعمال اليبية وذلك باعتبار هذا العامل متغيراً متأثراً، كما أحل هذا العامل الجانب الأكبر في البحث عن أداة قياس مناسبة له نظراً لكونه ظاهرة الدراسة الحالية، حيث انقسمت بعض الدراسات السابقة في تحديد أبعاد قياس إدارة الأزمات فذهب بعضها أمثال (الشمراني، 2004) ، (السهلي، 2014) و (الجديلي، 2006) في قياس إدارة الأزمات من خلال مراحلها مبررين في ذلك أن الأزمات لا يمكن التنبؤ بحدوثها لذلك يمكن اعتبار مراحل الأزمات أبعاداً مناسبة لقياسها ، بينما يرى

(الخضيرى، 2003) ، (ماهر، 2006) و (عباس، 2007) ، (شودود، 2002) و (الصيرفي، 2008)

أن قياس إدارة الأزمات يكمن في استراتيجياتها أو أساليب إدارتها حيث ترى هذه المجموعة على اعتبار أن الأزمات هي حالة يمكن التنبؤ بها حيث إنها تأخذ بعض الوقت وتستمر إلى أن تأخذ حجمها الكامل، لذلك أو أنه من الجدي أن تقاس من خلال أساليب إدارتها وليس من خلال مراحلها، باعتبارها نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل لكونها حالة من عدم الاستقرار في سير العمل ، كما يمثل أسلوب التعامل معها من أهم العوامل المؤثرة في تطورها ، وغالباً ما تكون الخسائر التي تنتج عنها كارثية يصعب التنبؤ بحجمها والقضاء عليها. وفي دراسة اجراها (سبتي ، 2002) بينت قدرة إدارة المنظمات على مواجهة الأزمات من خلال مجموعة من الإستراتيجيات منها أسلوب الإحتواء وأسلوب تفويت الأزمة

ومن وجهة نظر الباحث فإنه يتم بالإطار العالمي للأزمة متجاوزاً وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر على المنظمة ككل ، إلى وجهة النظر الاستراتيجية ، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ. حيث حاول الباحث وسائل إدارتها. فقد أهتم الباحث إلأهمها وهي الأزمات في المنظمات الصحية التي ترتبط بالجانب الإنساني ، ويمكن التعامل معها من خلال أساليبها، معتمداً على توصية دراسة الامير ،(2003) والتي أوصت بضرورة قياس إدارة الأزمات في المنظمات بأساليب إدارتها حتي تكون مستعدة لمواجهة مختلف أنواع الأزمات

واستناداً على ما سبق اعتمد الباحث لقياس متغير إدارة الأزمات على المقياس المستخدم في

دراسة (الامير، 2013) ، (الناجي، 2012) و (عبدالعال، 2009) و حيث تم قياس هذا المتغير

من خلال أساليب إدارتها و التي تمثلت في الأساليب التالية (تغيير المسار ، الإحتياط التعبوي ، تفتيت

الأزمة، مواجهة الأزمة ، إحتواء الأزمة).

2-محور التدريب .

اعتمد الباحث في القياس على بعض الأبعاد الظاهرة التي يمكن قياسها والتي تمثلت في تقييم بعض الأبعاد التي تعكس وتفسر متغير التدريب لتجعله متغيراً يسهل قياسه ؛ حيث تمثلت هذه العناصر في تقييم الأبعاد التالية (ردة فعل ، التعلم ، السلوك ، النتائج التنظيمية) باعتبارها مجموعة من القواعد والأبعاد التي تقيس متغير التدريب وذلك استناداً على دراسة التلبياني ، وأخرون ،(2011) وزيادة ،(2012)،

3- دور الثقافة التنظيمية .

هو ذلك المتغير الذي قد يكون له تأثير في المتغير التابع في وجود المتغيرات المستقلة ، حيث أصبحت جل الدراسات التي اهتمت بدراسة المنظمات تربط بشكل مباشر الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة، كما يمكن أن تكون هذه الثقافة كعامل مساعد في إدارة الأزمات أو كمعوق لها ،سطف (2007) كما أكدت دراسة كورت وهابن (2003) على دور الثقافة التنظيمية في المستشفيات وذكر أن تبني المستشفى لثقافة أساسها التعاون والاتصال المفتوح مع العاملين أدى إلى نجاح المنظمة في تجاوز الأزمات وبأقل الأضرار والخسائر . وقياس الثقافة التنظيمية اعتمد الباحث في قياسها على بعض الدراسات أمثال ، السهلي ، (2014) ، عكاشة ،(2008) و حويحي ،(2015) حيث تم قياس الثقافة من خلال مجموعة من الأبعاد التي تمثلت في (السياسات والإجراءات، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

2.6.1. الأسس العلمية والأطر النظرية في بناء فرضيات الدراسة الحالية.

أولاً. نظرية الدراسة

• نظرية الإشارات:

تعتمد الدراسة على نظرية الإشارات أو الترميز أو التشوير (Signaling Theory)، وهي نظرية تفسر العلاقة بين الثقافة والتدريب، وقد نشأت النظرية على يد العالم الأمريكي سبينس (Spence) من خلال مقالة علمية له في دورية الاقتصاد عام 1973، وكانت هذه النظرية نتيجة ظهور حالة عدم تماثل المعلومات، وهي حالة تعني عدم اتساق المعلومات بين المرسل والمستقبل، مما يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية. Mr. Spence (1973). تفترض النظرية أن هناك رسائل معلوماتية من المرسل وهو هنا المؤسسة أو المنظمة ضمن إشارات معينة تعبر عن توجهات المنظمة، ويقوم المستقبل وهو هنا الموظفون بتفسيرها واعتمداها كإشارة من مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة Christopher R (2011).

وفي حال توجهات المنظمة الإيجابية نحو التدريب فإن المنظمة ترسل إشارات إيجابية إلى الموظفون بموقفها الإيجابي من التدريب فتتكون لدى الموظفون ثقافة تنظيمية تنقل التدريب وتدفع إليه على سبيل إرضاء المنظمة التي يعملون بها، وهو ما يؤدي إلى دافعية الموظفون نحو التدريب. وفي حال توجهات المنظمة السلبية نحو تبني التدريب كسياسة فإن المنظمة سترسل إشارات تتضمن كسلاً عن تلك التوجهات للعاملين، فتكون لديهم ثقافة تنظيمية لا تحتم بالتدريب ولا تتولد عنه قناعات بأهميته في النمو المهني، ويصبح البديل هو الممارسة الميدانية.

في بعض الأحيان يفرض علنا المنطق في بناء فرضيات البحوث العلمية على أن تكون مبنية على أسس علمية ومنطقية تتناسب مع الواقع والحقائق الملموسة حيث إنه ومن غير المقبول أن تكون من سرد الخيال أو تتناقض مع ما هو منطقي ومتعارف عليه، وبناءً على أهمية الفرضيات وبوصفها إجابات مؤقته افتترضها الباحث للتحقق منها لاحقاً بغية للإجابة على تساؤلات دراسته وتحقيقاً لأهدافها الرئيسية عليه سوف يحاول الباحث الجمع بين الإيجاز والتفصيل حول الأسس التي بنيت عليها فرضيات الدراسة الحالية وذلك من خلال عرض موجز لبعض الأدبيات السابقة التي اهتمت بدراسة العلاقة بين المتغيرات واستنباط فرضيات الدراسة الحالية من خلالها.

• نظرية الأزمة:

فسرت هذه النظرية العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات وذلك من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تهدف إلى رفع من مهارات الفرد وخبراته الأمر الذي يجعل من الموارد البشرية ذات تأثير في الحد من الأزمات من خلال ادراكها للأسباب الحديثة. وظهرت نظرية الأزمة "Crisis Theory" تقريباً في منتصف الستينات من خلال الدراسات التي قدمتها، جامعة هارفارد عن ماهية الأزمة وكيفية مواجهتها، ثم ظهرت أدبيتها في جامعات وحلقات أخرى بعد ذلك. ورغم الجهود، التي بذلت حول هذا المفهوم إلا أنها لم تصل بعد إلى مفهوم محدد لنظرية، حيث إن الدراسات ما زالت تجري حولها، لذلك يطلق البعض عليها نموذج الأزمة، مدخل الأزمة شأنها شأن ما يسمى بنظرية العولمة، التي تتناولها الدراسات العربية الآن بشيء من التمهيب والدراسة. الشاطري،(2011).

ونظرية الأزمة كمفهوم ومدخل إداري يفيد في دراسة المواقف والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة التي عادة ما تصاحبها ضغوط قوية إما متمثلة في قوة دفع نابعة من الموقف أو الحدث ذاته أو من عوامل مساعدة ناتجة عن البيئة المحيطة، تساعد على توجيه صناعات القرار للأسلوب التعامل مع الأزمة وأطرافها

وتداعياتها في الأوقات الصعبة والحرجة. وهذا لا يتأتى لا بوجود برامج تدريبية مقننة تهدف لتعامل مع الأزمات من خلال الأساليب الحديثة لمواجهةها. إذن يمكننا القول بأن نظرية الأزمة عبارة عن مجموعة من المعارف التي تدور حولها الضغوط الشديدة التي يعاني منها الفرد والجماعة أو الإدارة أو المجتمع في المواقف والأحداث السريعة والفتجائية وغير المتوقعة، إلا أن هذه المعارف قد تكتسب بشكل أسرع من خلال برامج تدريبية تهدف إلى التعامل مع الأزمات خصوصا من خلال أساليبها. الشاطري. (2011).

1. العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات .

يخصي موضوع التدريب الإداري باهتمام كبير داخل المنظمات، حيث إنه يعد من وسائل الوصول إلى المستويات المطلوبة من الكفاءة البشرية خاصة في ظل ظروف بيئية خارجية تتسم بديناميكية التغيير السريع على مستوى الخدمات أو الصناعات المتعددة، وما قد ينتج عنه من عدم فهم هذا التغيير أو سوء التعامل معه يوقع المنظمة أحيانا في الأزمات يصعب التعامل معها؛ وقد يرى ماهر، (2006) بأن سوء الفهم والتقدير أو قلة الخبرة وكذلك سوء الإدارة الناجمة عن غياب التدريب سيؤثر في خلق الأزمات، بينما يذهب كل من سميث ودونز، (2004) بأن العناصر الإدارية داخل المنظمات التي تحضي بمستوى تدريب جيد وفعال أكثر مرونة ومفكرة من غيرها على إدارة الأزمات .

وركزت الدراسة على أهمية وتأثير التدريب على إدارة الأزمات ، كما أوضحت أن كفاءة التعلم من الأزمات السابقة عن طريق التدريب والممارسة لفرق إدارة الأزمات على أسلوب المحاكاة لأزمات وقعت بالفعل هي عامل مهم في منع حدوث الأزمات المحتمل أن تتعرض لها المنظمة في المستقبل ويشيد جان قوردن، (2003) يمكن التقليل من مخاطر الأزمات من خلال إعداد مدرء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل.

ونخلص من مما سبق أن للتدريب دوراً فعالاً في الخروج من الأزمات و إدارتها بطرق مجديه من خلال الاستعداد الجيد والتأهيل المناسب للعنصر البشري داخل المنظمة أو حتى على مستواه الشخصي سيقية من الوفوع في الأشكاليات وحتى وأن وقع فيها سيتمكن من إدارتها وذلك من خلال ما اكتسبه من خبرة تدريبية تمكنه من اختبار أنجع الطرق والأساليب في إدارتها بشكل جيد وفعال. وبناءً عليه يمكن اعتبار عامل التدريب متغيراً مستقلاً ومؤثراً إيجابياً في إدارة الأزمات وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الأولى:

"توجد علاقة مباشرة بين تدريب الكوادر البشرية وإدارة الأزمات".

2. العلاقة بين التدريب والثقافة التنظيمية.

يؤدي التدريب دوراً هاماً في نقل وممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة، فالتدريب والثقافة مرتبطان بدقة ويعزز كل منهما الآخر، وكل نخط من أنماط الثقافة التنظيمية يعود إلى أحد أشكال ممارسة التدريب (بلعور، 2010). كما يؤكد (جمال الدين، 2002) أن من أهم خطوات تشكيل الثقافة التنظيمية هو التدريب الدوري للعاملين من خلال تعريض العاملين للعديد من المواقف و التي من يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم، ويرى (إليس، 2006) أن من أنجع الطرق لتبني الثقافة السائدة في المنظمة يكمن في تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة والتدريب. كما توصلت بعض الدراسات أمثال (المنصوري، 2000) بوجود علاقة تأثير إيجابي بين تدريب الكوادر البشرية والثقافة التنظيمية. حيث توصلت الدراسة أن ما نسبته 86% من مجتمع البحث ترى أن أهم النواحي التي يشملها تقييم المتدربين تتمثل في تحسين سلوكهم إدارياً والارتقاء بمهاراتهم وزيادة معلوماتهم مما يعكس التأثير الفعال للبرامج التدريبية على سلوكهم وثقافتهم وذلك يؤكد أن عامل التدريب متغيراً

مستقلاً ومؤثراً إيجابياً في إدارة الثقافة التنظيمية. إن الأساس في عملية التدريب هو إيصال معلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسيلة من وسائل الاتصال وأساليب التدريب وذلك بقصد التأثير على سلوكهم ورفع من قدراتهم الوظيفية، كما أن التدريب يستهدف أيضاً إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي هذه بدوره سينعكس على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة بالتأثير الإيجابي، حيث أن الثقافة التنظيمية ماهي إلا مجموعة من المعرفة والمهارة والسلوك الذي يمتلكه الأفراد داخل المنظمة.

مؤكداً (كيرت وهاييز، 2003) أن إرادة أي منظمة هو التحسين من ثقافتها التنظيمية عليها تغيير من سلوكيات أفرادها وهذا لن يتأني إلا من خلال برامج تدريبية تمكنهم من اكتساب سلوكيات تتماشى مع التطوير المطلوب. أيضاً يرى كشتواي (2003) بأن الهدف الرئيس من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه يؤثر إيجاباً على الثقافة التنظيمية داخل المنظمة. ويؤكد كل من (القوفا، 2007) و (وهيب، 1987) على أن التدريب الذي ينصب على إكساب أو تطوير معارف الأفراد وقدراتهم الذهنية والسلوكية، والذي يشمل الأفراد الذين تولون مناصب ذات طبيعة إدارية سوف يؤثر على ثقافة المنظمة. مما سبق ذكره يتضح أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تنبع من الجوانب الإنسانية الملموسة من سلوك الأفراد لهذا فإن أي تأثير على سلوك الأفراد سوف ينعكس بالتالي على الثقافة، ومن هذا المنطلق نلتزم بأن هناك علاقة بين التدريب الكوادر البشرية والثقافة التنظيمية، عليه يمكن لنا صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الثانية

"توجد علاقة مباشرة بين تدريب الكوادر البشرية والثقافة التنظيمية"

3. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات .

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً ومؤثراً في النظام العام للمنظمات والذي ينبغي على قادة هذه المنظمات ومدراءها بأن يدركوا أبعادها وخصائصها لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه (السيد، 1997)، حيث كانت أبرز نتائج دراسته بأن ثقافة المنظمة تؤثر تأثيراً جوهرياً على الاستعداد للأزمات المحتملة، والقدرة على مواجهتها. حيث كشفت الدراسات التي أجراها كل من (Waterman & peter) حمل خصائص المنظمات متميزة الأداء؛ في أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة الأداء والابداع والالتزام، حيث وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، فقد عملت الثقافة التنظيمية على إزالة الحواجز والعقبات. كما توصلت بعض الدراسات التي قام بها نحمدو في السعودية إلى أنه توجد علاقة ارتباطية جوهريّة بين متغيرات الثقافة التنظيمية؛ وإدارة الأزمات. مما يعني أن الثقافة التنظيمية القوية والجيدة يمكن أن تساعد المنظمة في تخطي الأزمات التي قد تمر (شبير، 2007). ولقد أظهر محمد سليمان في دراسته عن أثر بعض العوامل التنظيمية على كفاءة إدارة الأزمات بمستشفيات جامعة المنصورة أن هناك ضعفاً في الثقافة التنظيمية في هذه المستشفيات؛ والذي قد أثر سلباً على كفاءتها في مواجهة الأزمات المحتملة، الأمر الذي حدا بالباحث إلى التوصية في دراسته بتفعيل الثقافة التنظيمية الجيدة التي تساعد على استعداد المستشفيات لمواجهة الأزمات (سليمان، 1999)؛ وأشاد حجازي في دراسته التي أجراها عن أثر الثقافة التنظيمية على نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية قد أظهرت أن الثقافة التنظيمية الضعيفة في البنوك أثرت سلباً على إدارة الأزمات في هذه البنوك، حيث أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة تنظيمية إيجابية ومستعدة للأزمات (حجازي، 2001). وبناءً عليه يمكن اعتبار عامل الثقافة التنظيمية عاملاً

مؤثراً و إيجابياً في إدارة الأزمات وعليه يمكن صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الثالثة

"توجد علاقة مباشر بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات".

4. العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية.

سبق وأن استعرض الباحث العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة الحالية والتي اشتملت على العلاقات المباشرة بين التدريب وإدارة الأزمات وكذلك العلاقة المباشرة بين التدريب والثقافة التنظيمية، وأخيراً العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأزمات؛ وأكدت الدراسات السابقة بوجود العلاقة التأثير والمباشرة فيما بينها. ومن هذا المنطلق يسعى الباحث إلى التحقق من العلاقة السببية الغير المباشرة بين التدريب وإدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع الصحي بمستشفى طرابلس المركزي، معتمداً في افتراضه في وجود العلاقة الغير مباشرة من خلال ما جاءت به الأدبيات السابقة والإطار النظري للدراسة الحالية، حيث يرى الباحث أن أثر التدريب على إدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية سوف يكون أكثر فاعلية من العلاقة المباشرة. مبرراً ذلك بأن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من العناصر التي تتمثل في المعتقدات والقيم والعادات وطرق التفكير التي تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة بشقيها الإيجابي والسلبي والتي تنبع أيضاً عن باقي المنظمات الأخرى، فهذه العناصر هي من ستشكل ثقافة المنظمة وبالتأثير عليها سوف ينعكس ذلك على أدائها سواءً بالإيجاب أو السلب ومن منطلق أن التدريب أحد العوامل الرئيسية في التأثير على الأفراد حيث اندرسهم في تنمية القوى البشرية بما يساعد على أداء المهام والوظائف وإدارتها بطريقة أكثر فاعلية وبدرجة عالية، الأمر الذي سيزيد من فرص نجاح إدارة المنظمة لمشاكلها و أزماتها التي سوف تكون في حينها في أمس الحاجة إلى عناصر تتصف بالكفاءة والقدرة على التعامل معها. كما يتوجه المنظور الإسلامي بقوة نحو البعد الإيجابي اتجاه الأزمات بأنها محنة ربانية وفرصة للإصلاح وتقوية النفس، كما أنها تعكس عوامل ذاتية تمثل ذنوباً

ومعاصي بعضها خفي ، قد يرتبط بعلاقة الإنسان مع ذاته أو مع غير أو مع الخالق (عز وجل) والتي تكون سببا أساسيا للأزمات التي تحيط بالإنسان ، وقد أشارت إليها آيات قرآنية ، منها - قول الله تعالى: [أَوَلَمْ أَصَابَتْكُمْ مُصِيبَةٌ قَدْ أَصَبْتُمْ مِثْلَيْهَا قُلْتُمْ أَنَّى هَذَا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ] (آل عمران: 165). وفي قوله سبحانه وتعالى: [مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنَ نَفْسِكَ] (النساء: 79)؛ وقوله تعالى [فَمَنْ اتَّقَى وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ] (الأعراف: 35) ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن تدريب الموارد البشرية سوف يحسن ويرفع ثقافة المنظمة وبالتالي يساهم من فرص نجاح إدارة أزماتها وعليه يفترض الباحث الفرضية التالية:

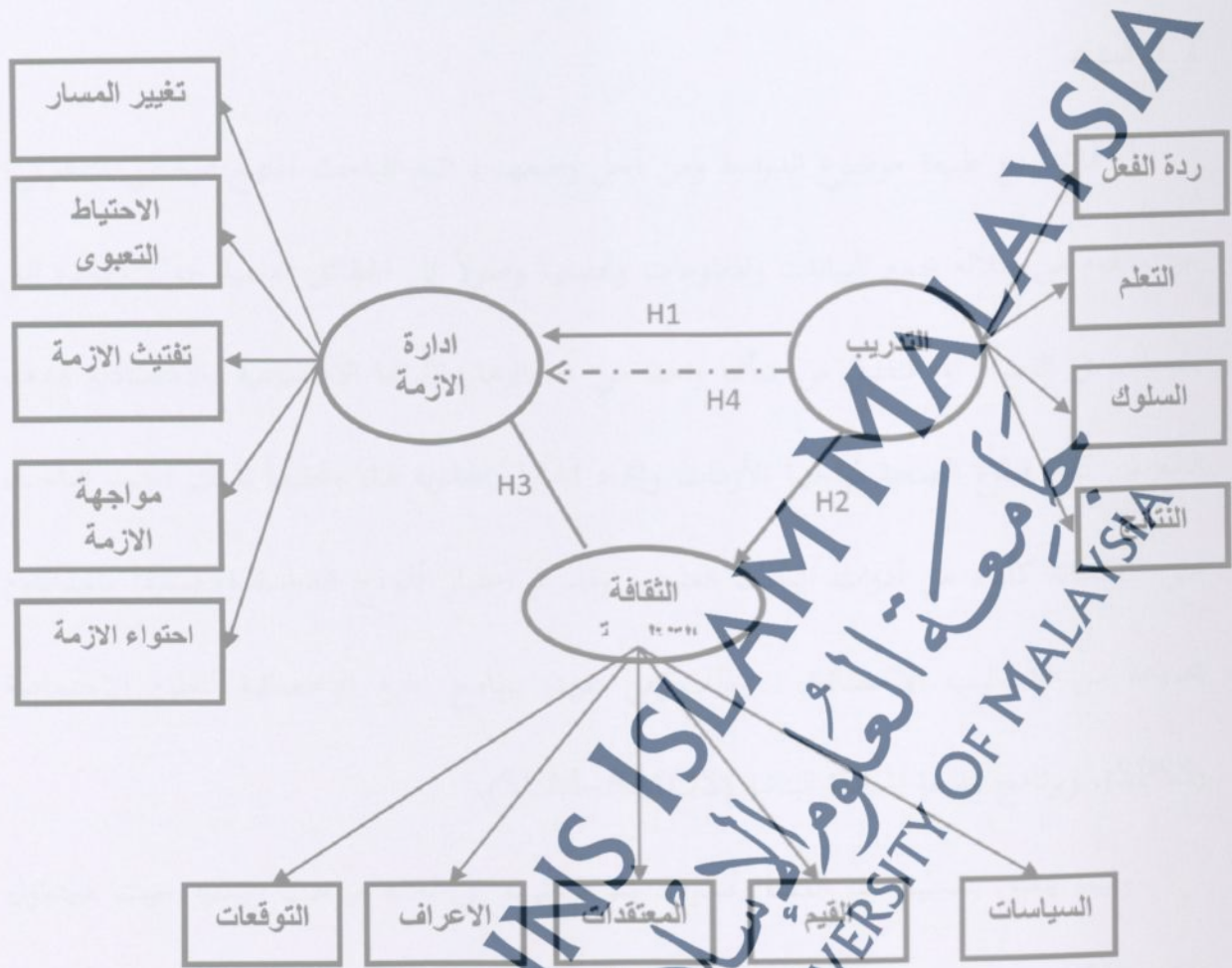
الفرضية الرابعة

"توجد علاقة غير مباشرة بين التدريب وإدارة الأزمات من خلال الثقافة التنظيمية"

2.6.2 : أنموذج الدراسة.

نظرا لكون موضع الدراسة هو أثر التدريب على الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على إدارة الأزمات في المستشفيات الليبية، فلقد اعتمد الباحث على بعض الدراسات السابقة أمثال (التلباني ، وآخرون ، 2011،) و (دراسة زيادة ، 2012) و (اللاحي ، 2012) ، (الامير، 2011) و (عبد العال ، 2009) . ، (السهلي ، 2014) ، (عكاشة ، 2008) ، (جويحي ، 2015) ، (سميث ودينيس ، 2004) في تحديد العوامل المؤثرة على إدارة الأزمات في مستشفى طرابلس المركزي واعتبار الثقافة التنظيمية عامل وسيط في العلاقة بين التدريب وإدارة الأزمات . وحسب النموذج التالي كما هو في

شكل رقم (6-2)



شكل رقم (2-6) أنموذج الدراسة المصدر: من تأليف الباحث اعتماداً على الأدبيات السابقة والنظريات العلمية ذات

الصلة