



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

## الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات

"دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"

## Emotional Intelligence and its Relationship with Crises Management

"An Empirical Study on the Palestinian Governmental Hospitals  
in Southern Districts"

إعداد الباحث

أشرف نصار محمود بدح

إشراف

الدكتور/ نبيل عبد اللوح  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
ديوان الموظفين العام

الدكتور/ وفيق حلمي الأغا  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
جامعة الأزهر - غزة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
من كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة

1440 هـ - 2018 م



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
ماجستير إدارة الأعمال

## نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة عمادة الدراسات العليا بجامعة الأزهر - غزة على تشكيل لجنة المناقشة والحكم على أطروحة الطالب/ة: اشرف نصار محمود بدح، المقدمة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وعنوانها:

**الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات : دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية**

وتمت المناقشة العلنية يوم الأربعاء بتاريخ 2018/05/09م.

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الطالب/ة: اشرف نصار محمود بدح، درجة الماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال.

توقيع أعضاء لجنة المناقشة والحكم :

د. وفيق حلمي سعيد الاغا (مشرفاً ورئيساً).....التاريخ: 2018/10/23م  
د. نبيل عبد شعبان اللوح (مشرفاً).....التاريخ: 2018/10/22م  
د. رامز عزمي احمد بدير (مناقشاً داخلياً).....التاريخ: 2018/10/23م  
د. امال عبد المجيد عبد القادر الحيلة (مناقشاً خارجياً).....التاريخ: 2018/10/22م

# إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات

دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية

في المحافظات الجنوبية"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى. وأنني أتحمل المسؤولية القانونية الأكاديمية كاملة حال ثبوت ما يخالف ذلك.

اسم الطالب: أشرف نهار محمود بدع

التوقيع:

التاريخ:

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ  
الْحَكِيمُ"

سورة البقرة (32)

## إهداء

اهدي ثمرة جهدي إلى نور حياتي ووجداني، إلى منبع الحنان، أمي الغالية.

إلى من علمني مكارم الأخلاق وبذل الغالي والنفيس لكي أتم مشواري التعليمي، أبي العزيز.

إلى رفيقة دربي زوجتي الحبيبة الوفية التي شاركتني عناء المشوار.

إلي أغلي ما في الوجود، أبنائي .. ليان وكريم.

إلى من تمنو لي الخير، إلى من قاسموني الأمومة والأبوة، شقيقاتي.

إلى من أعتز بهم ولا عز لي دونهم، أخوتي.

إلى الذين أعطوا من علمهم فما بخلوا، إلى مناهل العلم، أساتذتي الكرام في جامعة الأزهر بغزة.

إلى زملائي وأحبتي في العمل، من ساندوني لاتمام مشواري.

إلى كل أصدقائي وأحبتي.

إليكم جميعاً أهدي بحثي هذا

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، خالق الأرض والسموات، أشكر الله العليّ القدير على فضله أن يسر لي أمري وأعانني على إتمام هذا البحث، سائلاً منه أن يكون من العلم النافع الذي ينتفع منه.

وعملاً بقول رسول الله (صلي الله عليه وسلم)، " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإنني أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير، لأساتذتي الكرام الذين شرفوني بإشرافهم على بحثي هذا، الدكتور الفاضل/ وفيق حلمي الأغا والدكتور الفاضل/ نبيل عبد اللوح على ما بذلاه من جهد كبير في توجيهي وإرشادي ونصحي أثناء إعدادي للبحث حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، فلهم مني أسمي آيات الشكر والتقدير.

وكذلك الشكر كل الشكر إلى الأستاذين الفاضلين عضوي لجنة المناقشة كل من:

الدكتور الفاضل/ رامز بدير حفظه الله والدكتور الفاضل/ امال الحيلة حفظها الله وذلك لقبولهم مناقشة بحثي هذا.

شاكراً أيضاً السادة المحكمين، على ما قدموه لي من نصائح وتعديلات حتى وصلت الإستبانة لوضعها الحالي، وكذلك جميع العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، الذين أبدوا كل العون في تعبئة الإستبانة بكل صدق وأمانة.

ولا أنسي بالشكر أسرتي وأصدقائي وزملائي لما قدموه لي من دعم ومساندة أثناء إعدادي للبحث، فلهم مني جميعاً كل الشكر والتقدير.

وأخيراً أرجو الله أن يتقبل بحثي هذا خالصاً لوجهه تعالى

الباحث

## ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات، وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة، مستخدماً المسح الشامل للمدراء العاميين والعينة الطبقيّة العشوائية لمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في كبري المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (416) فرداً، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل مع المدراء العاميين والبالغ عددهم (5)، فأصبح المجتمع متاح (411) فرد، تم توزيع (200) استبانة كعينة طبقية عشوائية وتم استرداد (189) استبانة صالحة للتحليل من أصل الاستبانات الموزعة لعينة الدراسة (مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام)، وعلى ذلك بلغت نسبة الاسترداد (94.5%)، وكذلك تم استرداد (5) استبانات من المدراء العاميين من أصل (5) مدراء عاميين وبلغت نسبة الاسترداد (100%). وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الإجتماعية) وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وأن درجة ممارسة الذكاء العاطفي لدى المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كانت مرتفعة حيث حصل محور الذكاء العاطفي ككل بجميع أبعاده علي وزن نسبي (74.4%)، وقد حصل البعد الثالث والخامس "الدافعية، المهارات الاجتماعية" علي المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.8%)، بينما احتل البعد الأول "الوعي بالذات" المرتبة الثانية بوزن نسبي (75.8%)، في حين جاء البعد الرابع "التعاطف" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.7%)، أما البعد الثاني "تنظيم الذات" جاء في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (71.3%)، وقد تبين أن درجة ممارسة إدارة الأزمات لدي المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كانت متوسطة حيث حصل محور إدارة الأزمات ككل علي وزن نسبي (51.3%). وبناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بعدد من التوصيات من أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للذكاء العاطفي والعمل على تطويره من خلال تحسين الإمكانيات المادية والبشرية لهذه المستشفيات، وحيث أن العاملين قد وصلوا لمستوي عالي في الذكاء العاطفي، فيتوجب علي المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزيز هذا الذكاء ودوره في إدارة الأزمات من خلال برامج التعليم المستمر.

## ABSTRACT

This study aims to identify the relationship between emotional intelligence and crisis management in the southern districts of the Palestinian governmental hospitals, the researcher used the descriptive analytical approach, used the SPSS program to analyze data, and the questionnaire was used as a study tool, the comprehensive survey method was used for the all general managers, and the random stratified sample was used for both the directors and head of departments in the largest southern districts of the Palestinian governmental hospitals, The population of the study consisted of (416) member, Comprehensive survey method where used with (5) of them (the all general managers), so the available population become (411) member, (200) questionnaires were distributed as random stratified sample, (189) were received for analysis of (200) distributed questionnaires for the (department directors, and head of the departments), with response rate (%94.5), and (5) questionnaire were received of (5) distributed questionnaires for the (general manager) with response rate (%100), **the study has many results, most importantly:** there is statistically significant relationship between Emotional Intelligence with its five dimensions (Self-awareness, self-regulation, Motivation, Empathy, and Social skills) and Crisis management in the southern districts of the Palestinian governmental hospitals, the rate of practicing Emotional Intelligence of managers and the head of departments in the southern districts of the Palestinian governmental hospitals were high, the overall rate of Emotional Intelligence with all five dimensions get relative weight (%74.4), the third and fifth dimensions (Motivation-Social skills) were first in the rank with relative weight (%75.8), and the first dimension (Self-awareness) was in the second rank with relative weight (%75.3), and the fourth dimension (Empathy) was in the third rank with relative weight (%73.7), and the second dimension (Self-regulation) came in the last rank with relative weight (%71.3), and the rate of practicing Crisis Management of managers and heads of departments in the southern districts of the Palestinian governmental hospitals, were in medium, the overall rate of Crisis Management get relative weight (%51.3),**the researcher recommend many recommendations, based on the results of this study, most importantly:** strengthen the support of high management in Emotional Intelligence and develop it by improving the material and human abilities for these hospitals, while the workers in the southern districts of the Palestinian governmental hospitals got high level of Emotional Intelligence, hospitals have to Strengthen this role of Emotional Intelligence in Crisis Management by Continuing education programs.

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إستهلال
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص البحث
و	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
ز	قائمة المحتويات
ك	قائمة الملاحق
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
<b>الفصل الأول: الإطار العام للبحث</b>	
2	مقدمة
3	أولاً: الدراسة الإستطلاعية
4	ثانياً: مشكلة البحث
7	ثالثاً: متغيرات البحث
8	رابعاً: فرضيات البحث
9	خامساً: أهداف البحث
10	سادساً: أهمية البحث
11	سابعاً: حدود البحث
12	ثامناً: مصطلحات البحث
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>	
<b>المبحث الأول: الذكاء العاطفي</b>	
16	مقدمة

الصفحة	الموضوع
17	أولاً: مدخل ومفاهيم حول الذكاء العاطفي
17	1. تعريف الذكاء العاطفي
18	2. تسمية الذكاء العاطفي والرموز الدالة عليه (EQ, EI)
19	3. أهمية الذكاء العاطفي
22	4. مجالات وتطبيقات الذكاء العاطفي
25	ثانياً: أبعاد ونماذج الذكاء العاطفي
27	1. نموذج "ماير وسالوفي" للذكاء العاطفي
28	2. نموذج "دانيال جولمان" للذكاء العاطفي
32	3. نموذج "بار-أون" للذكاء العاطفي
34	التعقيب على النماذج السابقة
35	ملخص المبحث
<b>المبحث الثاني: إدارة الأزمات</b>	
36	مقدمة
37	أولاً: مداخل ومفاهيم حول الأزمة
37	1. مفهوم الأزمة
38	2. الفرق بين الأزمة وبعض الظواهر الأخرى
40	3. أسباب نشوء الأزمات
40	4. خصائص الأزمات
42	5. مراحل تطور الأزمة
43	6. أنواع الأزمات

الصفحة	الموضوع
45	ثانياً: إدارة الأزمات
45	1. مفهوم إدارة الأزمات
46	2. الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
48	3. مراحل إدارة الأزمة
51	4. أهداف إدارة الأزمات
53	5. معوقات عمل إدارة الأزمات
55	ملخص المبحث
<b>المبحث الثالث: المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية</b>	
56	مقدمة
56	أولاً: نبذة عامة عن وزارة الصحة
57	ثانياً: المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية
58	ثالثاً: نبذة عامة عن مستشفيات عينة البحث
61	رابعاً: الأزمات التي تواجه المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية
<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>	
66	مقدمة
66	المحور الأول: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي
77	المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات
87	المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات
89	التعقيب على الدراسات السابقة
90	مدي الإستفادة من البحوث والدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
91	ما يميز هذا البحث
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية</b>	
93	المقدمة
93	أولاً: منهج الدراسة
93	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
95	ثالثاً: طريقة جمع البيانات
95	رابعاً: أداة الدراسة
95	خامساً: خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)
96	سادساً: محتوى أداة الدراسة
96	سابعاً: تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)
97	ثامناً: العينة الإستطلاعية (Pilot Study)
98	تاسعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
106	عاشراً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
106	الحادي عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج</b>	
109	مقدمة
109	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
112	ثانياً: نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة
127	ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
<b>الفصل السادس: النتائج والتوصيات</b>	

الصفحة	الموضوع	
149	مقدمة	
149	أولاً: النتائج	
152	ثانياً: التوصيات	
154	ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة	
<b>المراجع</b>		
155	أولاً: المراجع العربية	
162	ثانياً: المراجع الأجنبية	
166	ثالثاً: المواقع الإلكترونية	
<b>قائمة الملاحق</b>		
الصفحة	رقم الملحق	عنوان الملحق
167	1	أسئلة الدراسة الإستطلاعية
168	2	قائمة المحكمين
169	3	الإستبانة بصورتها الأولية
175	4	الإستبانة بصورتها النهائية
180	5	كتاب تسهيل المهمة
<b>قائمة الجداول</b>		
الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
3	1	نتائج المقابلات الشخصية
21	2	أثر القيمة الاقتصادية للذكاء العاطفي حسب درجة تعقيد المهنة
26	3	خصائص النماذج المختلطة(السمات)، ونماذج الأداء(القدرة) في الذكاء العاطفي

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
4	الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات	47
5	مراحل إدارة الأزمات	50
6	توزيع مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاسترداد	94
7	توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور والأبعاد المكونة لها	96
8	تصحيح أداة الدراسة بعشرة درجات وفق مقياس ليكرت للموافقة	97
9	مستويات الموافقة على فقرات ومحاور وأبعاد الدراسة	97
10	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب (الجنس، المسمى الوظيفي)	98
11	معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور والأبعاد الفرعية	100
12	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الوعي بالذات"	100
13	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "تنظيم الذات"	101
14	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "الدافعية"	101
15	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "التعاطف"	102
16	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "المهارات الاجتماعية"	102
17	معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "إدارة الأزمات"	103
18	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية	104
19	ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	105
20	الوصف الإحصائي للمتغيرات الديموغرافية	110
21	نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول "الذكاء العاطفي"	113
22	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الوعي بالذات"	115
23	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "تنظيم الذات"	117

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
24	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث الدافعية"	118
25	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "التعاطف"	120
26	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "المهارات الاجتماعية"	121
27	ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "إدارة الأزمات"	123
28	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية ذات العلاقة بها	128
29	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الوعي بالذات على إدارة الأزمات	135
30	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تنظيم الذات على إدارة الأزمات	136
31	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الدافعية على إدارة الأزمات	136
32	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التعاطف على إدارة الأزمات	137
33	نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارات الاجتماعية على إدارة الأزمات	138
34	نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	139
35	نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية	143
<b>قائمة الأشكال</b>		
رقم الشكل	موضوع الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	7
2	نموذج (جولمان وآخرين، 2002) للذكاء العاطفي	31
3	نموذج (بار-أون، 2000) للذكاء العاطفي	33

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

المقدمة.

أولاً: الدراسة الإستطلاعية.

ثانياً: مشكلة البحث.

ثالثاً: متغيرات البحث.

رابعاً: فرضيات البحث.

خامساً: أهداف البحث.

سادساً: أهمية البحث.

سابعاً: حدود البحث

ثامناً: مصطلحات البحث.

## المقدمة:

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجال الموارد البشرية، والتي لها التأثير الواضح والمهم في حياة كل شخص وطريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته، وإدارك نقاط ضعفه وقوته، كما يبرز هذا التأثير بوضوح في اتخاذ هذه الموارد للقرارات المختلفة والتي تؤثر على بقاء هذه المنظمات وخاصة في أوقات الأزمات التي تستهدف كافة المنظمات بلا استثناء.

أن العلاقة ما بين العقل والعاطفة ملتبس عند الكثير من الأفراد إلى حد كبير، حيث يعتقد الكثير من الأفراد أن التفكير الجيد لا يستقيم إلاّ بغياب العاطفة، وحيث أن الكثير من الدراسات أكدت أن التفكير الخالي من العاطفة لا يؤدي بالضرورة إلى اتخاذ قرارات مرضية، فيتضح هنا أن المشكلة لا تكمن في العاطفة في حد ذاتها بقدر ما تتعلق بتناسب العاطفة وملاءمتها للموقف وكيفية التعبير عنها، فليس المطلوب هنا تحية العاطفة جانباً بقدر محاولة إيجاد أو خلق التوازن بين التفكير العقلاني والعاطفة (كرامز، 2011).

كما وأصبحت الأزمات سمة أساسية أيضاً للمنظمات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية، وهذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وتهدد بقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها كما أنّها تضع سمعتها وصورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المنظمة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعّالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها (بدح، 2015).

وحيث أن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة ونتيجة لإنعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات والعاملين فيها، لذلك فإن الأشخاص الموكلة إليهم إدارة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث القدرة على التعرف على عواطفهم الذاتية وعواطف الآخرين وكذلك القدرة على ضبط النفس وتحمل المسؤولية وإقامة العلاقات المتبادلة مع الآخرين، حيث أن كل تلك الأبعاد في شخصية القائد تجعل من السيطرة على الوضع القائم أمراً ليس بالتعقيد الكبير (إسليم، 2007).

وبما أن المستشفيات جزء أساسي من تنظيم إجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أم وقائية، كما أنه مركز لتدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية حيوية (منظمة الصحة العالمية، 1980)، فإنه من الضروري وجود نظام فعال للأزمات، من أجل الحفاظ على خدمات طبية مميزة، والحفاظ على ديمومة المستشفى وتطويره.

وبذلك يهدف البحث إلى التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة للذكاء العاطفي بإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

## أولاً: الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية متكاملة، تضمنت الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما وشملت على دراسة تحليلية للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وشملت أيضاً على مقابلات شخصية ميدانية قام بها الباحث مع عينة طبقية عشوائية من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية والتي بلغ عددها (20) مقابلة، وكان الهدف من المقابلات هو التعرف على مستوى إدارة الأزمات في هذه المستشفيات وكانت المقابلات تحتوي على مجموعة من الأسئلة، كما هو موضح في الملحق رقم (1)، وكان سبب القيام بهذه المقابلات هو استخدام أكثر من أداة لجمع البيانات لتسليط الضوء بطريقة أكثر عمقاً على مشكلة البحث وكانت نتائج المقابلات كما في الجدول التالي:

### جدول رقم (1)

#### نتائج المقابلات الشخصية

رقم السؤال	النتيجة
1.	أكد ما نسبته (39%) علي توفر برامج وخطط كافية في مجال إدارة الأزمات.
2.	أكد ما نسبته (27%) على قيام المشفى بتشكيل فرق مختصة لرصد إشارات حدوث الأزمات.
3.	أكد ما نسبته (47%) علي وجود جاهزية لدي المشفى لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.
4.	أكد ما نسبته (79%) على عدم تأثر علاقاتهم مع العاملين بشكل سلبي أثناء إدارة الأزمة في المشفى.
5.	أكد ما نسبته (55%) على انه يتم توفير الإمكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.
6.	أكد ما نسبته (74%) على انه يتم التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.
7.	أكد ما نسبته (68%) على انه يتم العمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.
8.	أكد ما نسبته (65%) علي وجود عملية تقييم لأداء المشفى بعد وقوع الأزمة.
9.	أكد ما نسبته (43%) على إستفادة إدارة المشفى من تجاربها السابقة في إدارة الأزمات.

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج المقابلات

#### تحليل نتائج المقابلات الشخصية:

من نتائج المقابلات الشخصية يتضح ما يلي:

- أكدت عينة المقابلات بنسبه (39%) على توفر برامج وخطط كافية في مجال إدارة الأزمات في المستشفيات، وذلك لمواجهة أي أزمات قادمة وهو ما يوضح القصور الموجود في مجال الإستعداد لمواجهة الأزمات.
- أكدت نسبه ضئيلة من عينة المقابلات بلغت (27%) قيام المستشفيات بتشكيل فرق مختصة لرصد إشارات حدوث الأزمات.

- أكد ما نسبته (47%) من عينة المقابلات علي وجود جاهزية لدي المشفى لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، وبهذا يكون إستعداد المستشفيات لمواجهة الأزمات لم يتعدى النصف ويظهر به ضعف القدرة لدي المستشفيات.
- كما أوضحت غالبية عينة المقابلات بنسبه (79%) على عدم تأثر علاقاتهم مع العاملين بشكل سلبي أثناء إدارتهم للأزمة في المستشفيات، حيث يبقى ترابط العلاقة موجود بشكل قوي على الرغم من الضغوط.
- كما وضحت عينة المقابلات بنسبه (55%) على أنه يتم توفير الإمكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة، وبهذا يتضح القصور في توفير الإمكانيات لدى فرق الأزمات أثناء إدارتهم للأزمة.
- أكد ما نسبته (74%) على أنه يتم التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة، حيث يتضح حرص إدارة المستشفيات على إعلام كل من له صلة بالأزمة ومتابعة أبعادها المختلفة معهم.
- أكدت نسبة جيدة من عينة المقابلات وبنسبه (68%) على أنه يتم العمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة، وهذا يوضح حرص إدارة المستشفيات على إستعادة النشاط الطبيعي إلى الوضع ما قبل حدوث الأزمة.
- أكد ما نسبته (65%) علي وجود عملية تقييم لأداء المشفى بعد وقوع الأزمة، وذلك لمعرفة نواحي القصور والضعف في الأداء.
- أكد ما نسبته (43%) على إستعادة إدارة المستشفيات من تجاربها السابقة في إدارة الأزمات، وبهذا يتضح انه على الرغم من قيام إدارة المستشفيات بعملية تقييم لأداء المستشفيات إلا أنها لا تستفيد منها بالقدر الكافي لمواجهة أي أزمات لاحقة.

## ثانياً: مشكلة البحث:

حيث أن البيئة الفلسطينية تعتبر بيئة غير مستقرة سواءً من الناحية السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وهي أيضاً بيئة غير آمنة وتعاني من الحصار المستمر ومن الكثير من الأزمات خاصة في قطاع المستشفيات، فأصبح من الأهمية استخدام الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة هذه الأزمات، ومن هذه المفاهيم مفهوم الذكاء العاطفي. فإختبارات الذكاء العقلي كما وجدها العلماء لا تتنبأ بأكثر من (20%) من عوامل النجاح في العمل، في حين يسهم الذكاء العاطفي بحوالي (40%)، وفي دراسة أجراها كل من " كيلبي وكابلان " على مجموعة من موظفي شركة "أبل" الأمريكية الحاصلين على درجات مرتفعة في

الذكاء العقلي، تبين أن (15%) منهم فقط تم تصنيفهم على أنهم موظفون لديهم قدرة مرتفعة على إدارة الأزمات بفعالية (بظاظو، 2010).

وفي دراسة للجديلي (2006) كانت النتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هو أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها وكان من توصياتها ضرورة توفير أفراد مؤهلين في إدارة الأزمات وتوفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها. وفي دراسة أخرى لأبو عزيز (2010) كانت نتيجة الدراسة أنه يتوفر لوزارة الصحة المقومات الأساسية بالحد الأدنى لإدارة الأزمات في وزارة الصحة، ووصت الدراسة بضرورة رفع الكفاءة والجاهزية للعاملين خصوصاً في مجال إدارة الأزمات.

وفي تقرير لوزارة الصحة في أكتوبر (2014) وضح أن الأزمات باتت تخنق منظومة العمل الصحي وتدخله في تدهور مستمر جراء استمرار الحصار وأن الأزمات المتتالية تزيد من معاناة المرضى. وهذا ما أكدته دراسة أخرى لأبو سلوت (2015) والتي بينت على وجود العديد من الأزمات التي لا تزال توجد في هذه المستشفيات منها (نقص الأدوية والمستلزمات الطبية، النقص في الوقود، توقف عمل شركات النظافة، نقص موازنات الصيانة) والتي أثرت بشكل كبير على تقديم الخدمات الطبية ومنها (توقف العمليات المجدولة-توقف الأجهزة الطبية التي لا غني عنها في تقديم الخدمات الصحية الحساسة لمرضى العناية المكثفة وغسيل الكلي).

وهذا ما تم التأكد منه من خلال ما قام به الباحث من مقابلات شخصية مع عدد من أفراد عينة الدراسة الإستطلاعية الموضحة سابقاً، حيث أكد ما نسبة (27%) فقط من عينة الدراسة علي قيام المستشفيات بتشكيل فرق مختصة لرصد إشارات حدوث الأزمات، ومن هنا يتضح القصور الكبير الموجود لدى هذه المستشفيات من حيث القيام بتشكيل فرق مختصة لرصد إشارات حدوث الأزمات والتي يمكن من خلالها تقادي أو حتي زيادة الجاهزية لمواجهة أي أزمات تلوح بالأفق، الأمر الذي فاقم من القصور الموجود من ناحية إستعداد هذه المستشفيات لمواجهة الأزمات قبل وقوعها حيث أكدت عينة المقابلات أن جاهزية هذه المستشفيات للتعامل مع الأزمات لا تتجاوز (47%)، وعلي الرغم من قيام المستشفيات بعملية تقييم لأداء المستشفيات بعد وقوع الأزمات بنسبة (65%) إلا أن نسبة إستفادة إدارة هذه المستشفيات من تجاربها السابقة في إدارة الأزمات لا تتجاوز ال (43%)، الأمر الذي ينعكس علي مدي توافر خطط وبرامج كافية في مجال إدارة الأزمات حيث لم يتجاوز نسبة (39%).

وفي تقارير لوزارة الصحة للعام (2018) والتي تبين من خلالها أن قطاع المستشفيات لا يزال يعاني من العديد من الأزمات حتى هذا العام ومنها (أزمة نقص الأدوية والمستلزمات الطبية حيث بلغت نسبة العجز

الدوائي (45%) من الأصناف الأساسية، وأزمة نقص إمدادات الوقود والكهرباء والتي أدت إلى إغلاق (16) مركزاً صحياً، وأزمة توقف عمل شركات النظافة والتي أدت إلى توقف العمل بالعديد من الأقسام وتأجيل العديد من العمليات اليومية التي تقوم بها هذه المستشفيات) والعديد من الأزمات الأخرى التي تواجهها هذه المستشفيات بشكل دوري.

وتظهر أهمية هذه المستشفيات بوضوح من خلال تقرير وزارة الصحة الخاص بأعداد القوي العاملة في مستشفيات وزارة الصحة حيث بلغ عدد العاملين (5979) موظفاً وبأعداد حالات الدخول إلى المستشفيات للعام (2016) في قطاع غزة كانت (243،833) ألف، (71.5%) منها تم إدخالها إلى المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبذلك فهي تلعب الدور الرئيسي الأكبر في خدمة القطاع الصحي.

ومن خلال إستعراض الظواهر والتقارير والدراسات السابقة، والدراسة الإستطلاعية، وإنطلاقاً من حرص هذه المستشفيات علي تحسين أداء ودور المدراء ورؤساء الأقسام العاملين فيها في ممارساتهم اليومية وخاصة إدارة الأزمات، يمكن صياغة مشكلة البحث كالتالي:

تتم مشكلة البحث في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

"ما علاقة الذكاء العاطفي بإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟"

وينبثق عن التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الذكاء العاطفي في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
- 2- ما مستوى إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
- 3- ما العلاقة بين واقع الذكاء العاطفي وبين مستوى إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
- 4- إلى أي مدى يوجد أثر للذكاء العاطفي على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة البحث حول الذكاء العاطفي تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المجمع/المشفي، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخدمة)؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات عينة البحث حول إدارة الأزمات تعزي لمتغيرات (الجنس، العمر، المشفي/المجمع، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

### ثالثاً: متغيرات البحث:

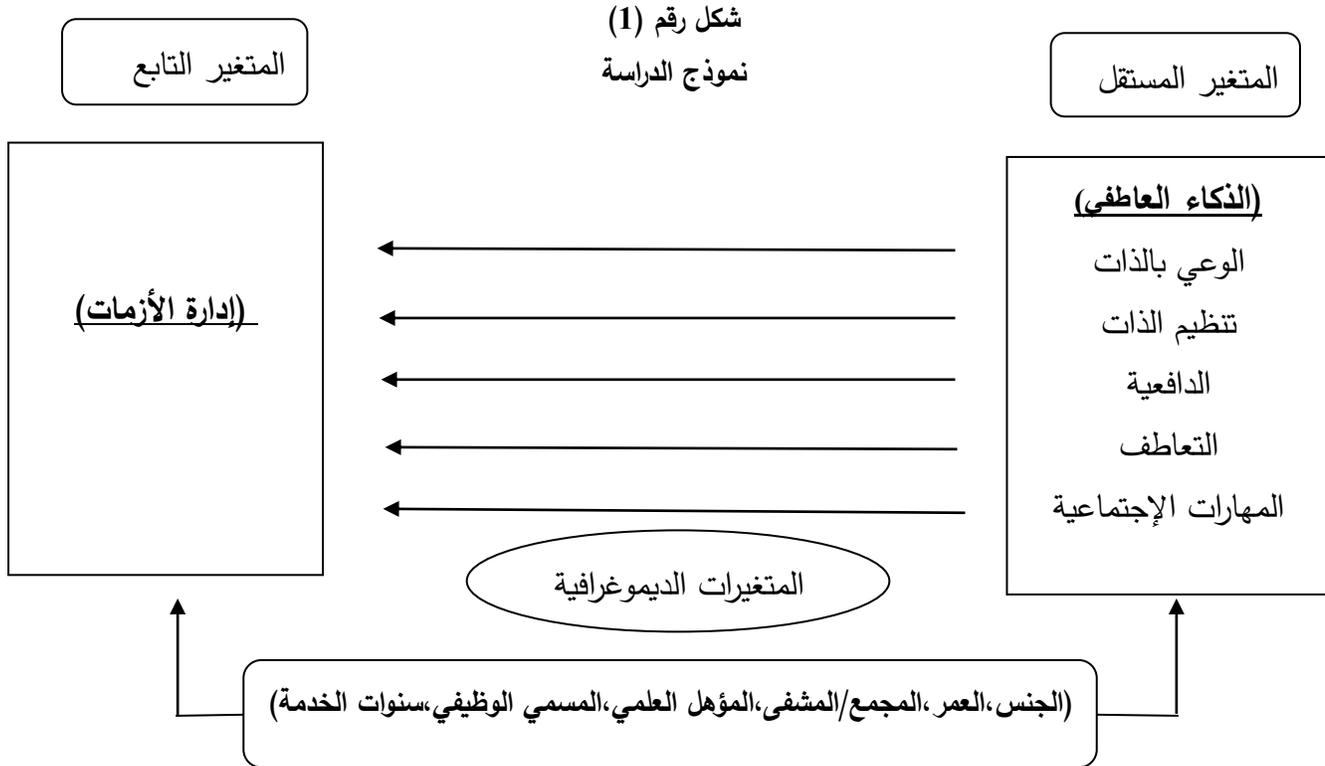
استند هذا البحث لمعالجة المشكلة من خلال الاعتماد على معرفة علاقة الذكاء العاطفي بإدارة الأزمات لدى المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في خمسة من كبرى المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الخمسة وهي (المستشفى الأندونيسي في محافظة شمال غزة، مجمع الشفاء الطبي في محافظة غزة، مستشفى شهداء الأقصى في محافظة الوسطي، مجمع ناصر الطبي في محافظة خانينونس، المستشفى الأوروبي في محافظة رفح).

#### 1- المتغير المستقل: الذكاء العاطفي ويتمثل بـ:

(الوعي بالذات - تنظيم الذات - الدافعية - التعاطف - المهارات الإجتماعية)

#### 2- المتغير التابع: إدارة الأزمات.

3- المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المجمع/المشفي، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخدمة).



المصدر: إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة. (Golman 1995) (الصوالحي، 2016) و(الشوا، 2015) و(Hasibi,et al., 2014) و(Ardestani & Amirzade،2014) و( Mousavi & Vahhabzadeh،2015) و(Ying &Ting , 2013) و(أبو عفش، 2011) و(الأسطل، 2010).

وقد أعتمد الباحث في تحديد أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي): على النماذج والنظريات المفسرة لوجود الذكاء العاطفي، معتمداً علي أشهر نماذج الذكاء العاطفي والأكثر تناسباً مع البحث والمسمي (نموذج جولمان،1995) حيث ركزت العديد من النظريات والمؤلفات على هذا النموذج الذي كان تطبيقه على بيئة العمل مباشرة وهذا ما يميزه عن باقي نماذج الذكاء العاطفي.

#### رابعاً: فرضيات البحث:

قام الباحث بتطبيق نموذج جولمان (1995) بأبعاده الخمسة على هذا البحث، والأبعاد هي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الإجتماعية) وفي إطار تساؤلات البحث سيحاول الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".  
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الوعي بالذات وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنظيم الذات وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدافعية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعاطف وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الإجتماعية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".  
ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوعي بالذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنظيم الذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعاطف على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الإجتماعية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إستجابات عينة البحث حول الذكاء العاطفي تعزي للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المجمع/ المشفى، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخدمة).

### الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إستجابات عينة البحث حول إدارة الأزمات تعزي للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المجمع/ المشفى، المؤهل العلمي، المسمي الوظيفي، سنوات الخدمة).

### خامساً: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى دراسة علاقة الذكاء العاطفي بإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

ويمكن توضيح الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها في الآتي:

- 1- التعرف على واقع الذكاء العاطفي في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- 2- التعرف على مستوى إدارة الإزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- 3- تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وبين إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

- 4- تسليط الضوء على أثر الذكاء العاطفي على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- 5- تحديد طبيعة الفروق في متوسطات استجابة عينة البحث حول درجة توافر الذكاء العاطفي في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية.
- 6- تحديد طبيعة الفروق في متوسطات استجابة عينة البحث حول درجة توافر إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تعزى إلى الخصائص الديموغرافية.
- 7- تقديم توصيات علمية يمكن الاستفادة منها في تبني وتعزيز دور الذكاء العاطفي في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

### سادساً: أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث في أنه يتناول موضوعاً من الموضوعات الهامة ألا وهو " الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية " وتظهر الأهمية من خلال كل من:

#### 1- الأهمية العلمية:

- يعتبر موضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات من الموضوعات الهامة نسبياً في العصر الراهن، حيث أنه يؤثر في نجاح المؤسسة واستمراريتها في مجال عملها وتقدمها.
- قد يفيد هذا البحث طلاب الدراسات العليا والبحث العلمي في تناول موضوع مؤثر في حياة المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وزيادة التراكم المعرفي وفتح مجال للباحثين المتخصصين في مجال دراسة سلوك الموارد البشرية لإجراء المزيد من البحوث.
- يركز هذا البحث على دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات وهو لم يتم تناوله في الكثير من الدراسات والبحوث الأكاديمية.

#### 2- الأهمية التطبيقية:

- قد يفيد هذا البحث في تطوير دور الذكاء العاطفي في إدارة الأزمات في واحدة من أهم المؤسسات الحكومية العاملة في المحافظات الجنوبية ألا وهي المستشفيات.
- الفائدة التي تعود على المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية من خلال المحافظة على تقديم الخدمات في وقت الأزمات وغيره، في مؤسسة من أكثر المؤسسات تأثراً في حياتهم اليومية وتحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة لهم.

- قد يسهم هذا البحث في زيادة اهتمام المؤسسات الحكومية عامة العاملة في المحافظات الجنوبية بممارسة الذكاء العاطفي بأبعادها المختلفة في إدارة الأزمات من أجل تطوير وتحسين أدائها.
- قد يسهم هذا البحث في تحسين إدارة المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية للأزمات.
- يستمد هذا البحث أهميته من أهمية موضوعه وهو الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
- كما تبرز أهمية هذا البحث كون المجتمع المطبق عليه ألا وهو المستشفيات من القطاعات الهامة والتي تقدم خدمات حساسة للمجتمع المحلي، حيث يبلغ أعداد القوي العاملة في مستشفيات وزارة الصحة (5979) موظفاً.
- ويتضح من خلال تقارير وزارة الصحة بأن أعداد حالات الدخول إلى المستشفيات للعام (2016) في المحافظات الجنوبية كانت (243,833) ألف، (71.5%) منها تم إدخالها إلى المستشفيات الحكومية وهذا ما يوضح أهمية تطبيق هذا البحث على قطاع المستشفيات.

### سابعاً: حدود البحث:

#### سيتم إجراء هذا البحث في إطار الحدود التالية:

1. **الحدود المكانية:** سيتم الاعتماد في مجال التطبيق على خمسة من كبري المستشفيات الحكومية الرئيسية في المحافظات الإدارية الخمسة لقطاع غزة وهي (المستشفى الأندونيسي في محافظة شمال غزة، مجمع الشفاء الطبي في محافظة غزة، مستشفى شهداء الأقصى في المحافظة الوسطي، مجمع ناصر الطبي في محافظة خانينونس، المستشفى الأوروبي في محافظة رفح).
2. **الحدود الزمنية:** ستقتصر عملية جمع البيانات على العام 2018.
3. **الحدود البشرية:** المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في خمسة من كبري المستشفيات الحكومية الرئيسية في المحافظات الإدارية الخمسة لقطاع غزة وهي (المستشفى الأندونيسي، مجمع الشفاء الطبي، مستشفى شهداء الأقصى، مجمع ناصر الطبي، المستشفى الأوربي).
4. **الحدود الموضوعية:** سيقصر البحث على بحث علاقة الذكاء العاطفي بإدارة الأزمات وما يتضمن ذلك من مراجعة الأدبيات السابقة ذات العلاقة.

## ثامناً: مصطلحات البحث:

### 1- الأزمة:

هي تُعْرَض المنظمة لمواقف أو أحداث تترك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الأجل القصير أو الطويل، وبالرغم من الغموض المحيط بالأزمة فعلي الإدارة العليا اتخاذ القرارات اللازمة لعلاج الأزمة أو على الأقل تدنية تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد وأيضاً تعظيم الآثار الإيجابية منها (جاد الرب، 2010). هي موقف غير متوقع يؤثر على سير العمل في المنظمة، ويشنت إنتباه العاملين عن أداء أعمالهم، ويتطلب تدخلاً فورياً من خلال إتخاذ قراراً مناسباً وفي وقت قصير منذ نشأة الأزمة، لإحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره (خبراني، 2014).

ويعرف الباحث الأزمة إجرائياً بأنها: حالة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير كيان التنظيم الذي أصيب بها، وتشكّل تحدياً كبيراً أمام متخذ القرار للتصدي لها، في ظل أجواء غاية في الضبابية وعدم التأكد، وقصور المعرفة، وقد تكون أحياناً فرصة للتغيير نحو الأفضل.

### 2- إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة (جاد الرب، 2010). كما يعرفها Panos (2013) المحاولة المنهجية لتعريف وتحديد الأزمات المحتملة واتخاذ إجراءات وقياسات لمنع حدوثها واحتواء تأثيرها والتخلص من آثارها.

ويعرف الباحث إدارة الأزمات إجرائياً بأنها: عملية إدارية غير إعتيادية، تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية، التي تتجاوز المهام الإدارية اليومية، والتي يتم تنفيذها في المواقف الفجائية الغير متوقعة، والتي تتطلب قرارات حاسمة وسريعة، تهدف من خلالها المنظمة مواجهة الأزمات في مراحلها الثلاث سواء قبل وقوعها أو أثناء وقوعها وانتهاءً بما بعد الأزمة، بهدف منع حدوثها واحتواء تأثيرها والتخلص من آثارها، واستعادة النشاط الاعتيادي للمنظمة.

### 3- الذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي يتعلق بمشاعر الفرد ومهارته الاجتماعية وقدرته على فهم ذاته وتنظيم نفسه ودافعيته وقدرته على فهم المكونات العاطفية للآخرين والتعامل معهم ، والتي تصب في نهايتها بقدرة الفرد وقابليته على اخضاع أهدافه الخاصة للأهداف العامة للفريق، وبما يؤمن حالة من التوافق السلوكي، أو هو تعبير عن القدرة على خلق نتائج مثلى في تعامل الفرد مع نفسه أولاً ومع الآخرين ثانياً، كما وأنه يشير إلى القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الآخرين والتمييز بينهما وتوظيف نتائج التميز كمرشد لتفكيرنا وأعمالنا وسلوكياتنا،

أو القدرة على ادراك المشاعر والتعبير عنها وإستيعابها بالتفكير وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين، كما أنه يشخص قابلية الفرد لأن يعمل في سبيل هدف محدد، وأن يفكر تفكيراً ناضجاً، ويتعامل مع بيئته بنجاح في الإشارة إلى سمعة النضج في التفكير (سلامة، 2009).

**ويعرف الباحث الذكاء العاطفي إجرائياً بأنه:** بأنه مجموعة من المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد وتساعد في التعرف والفهم الجيد لمشاعره وعواطفه الذاتية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، وكذلك القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وعواطفهم وتسخير هذه المعرفة الذاتية والعامية في سبيل تحقيق الأهداف الشخصية والعامية في كافة مواقف الحياة المختلفة.

#### **4- الوعي بالذات:**

(تعرف على عواطفك ومشاعرك): فمعرفة الفرد لعواطفه ووعي الفرد بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل أمور وشؤون حياته (حسين، 2007).

**ويعرف الباحث الوعي بالذات إجرائياً بأنه:** قدرة الفرد على التعرف على عواطفه ومشاعره حال حدوثها.

#### **5-تنظيم الذات:**

( إدارة انفعالاتك ومعالجة الجوانب العاطفية): وتعني قدرة الفرد على عرض مشاعره والتعبير عنها بطريقة مقبولة اجتماعياً، وبالتالي قدرة الفرد على التحكم في مشاعره ( الرقاد وأبودية 2012).  
**ويعرف الباحث تنظيم الذات إجرائياً بأنه:** قدرة الفرد على عرض عواطفه بشكل مقبول والتحكم بها.

#### **6-الدافعية :**

(القدرة على تحفيز الذات ) : وتعني قدرة الفرد على ضبط ودمج عواطفه الذاتية مع عواطف الآخرين وواستخدامها وتوظيفها لتحقيق الأهداف ( الرقاد وابودية 2012 ).

**ويعرف الباحث الدافعية اجرائياً بأنها :** قدرة الفرد علي استخدام عواطف الآخرين وعواطفه للوصول إلي الهدف.

#### **7-التعاطف :**

( القدرة على التعرف وفهم عواطف الاخرين ) ويعني التفهم ، أي قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين والتوحد معهم عاطفياً وفهم مشاعرهم وعواطفهم، وإن لم يفصحوا عنها لتناغمهم معها ومعايشة مشكلاتهم واعطائهم الحلول لها ( اليوسف 2011 ).

**ويعرف الباحث التعاطف اجرائياً بأنه :** قدرة الفرد علي تقدير والإستجابة لمشاعر الآخرين وتقديم النصح والمشورة لهم.

## 8-المهارات الاجتماعية:

(ادارة انفعالات الاخرين): وهي توضيح مدى قوة علاقات و صداقات الفرد وحسن إدارتها مع الآخرين والتعامل مع المجتمع بكل مهارة واقتدار ، وحل المشكلات والنزعات والقدرة على التفاوض (حسين 2007). ويعرف الباحث المهارات الاجتماعية إجرائياً بأنها: قدرة الفرد على بناء علاقات ناجحة مع الآخرين والتفاعل معهم ومساندتهم بإيجابية.

## الفصل الثاني الإطار النظري

المبحث. الأول: الذكاء العاطفي

المبحث الثاني: إدارة الأزمات

المبحث الثالث: المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

## المبحث الأول الذكاء العاطفي

### مقدمة:

إن العواطف والإنفعالات حقيقة لا خلاف علي وجودها لدي الإنسان بغض النظر عن المكان والزمان والجنس والدين والمستوي الإقتصادي والإجتماعي له، كما أن فصل التفكير عن العواطف أمراً ربما يكون مستحيلاً إذا أخذنا بالنظرة الكلية للشخصية، أياً كانت القرارات أو السلوكيات التي يتخذها الفرد، فليس ممكناً تجريده من قيمه عواطفه وحالته العاطفية لحظة إتخاذ هذه القرارات، كما أن العواطف تعد جانباً مهماً من السلوك الإنساني، فالعواطف تشبع حاجات الإنسان اليومية وتقوده وتوجه قدراته وتتحكم بقراراته، وإنه من المهم جدا توفر الذكاء العاطفي عند الفرد من أجل النهوض بمستقبله ومواكبة الحياة بنجاح (الصوالحي، 2016).

وحيث أن الأبحاث أكدت أن الذكاء العقلي يرسم الحدود الدنيا للنجاح المهني، ولما لهذا المفهوم من أهمية خاصة في مجال العمل والإدارة، أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والنجاح في العمل على جميع المستويات، ولاسيما على مستوي الإدارات القيادية العليا، وذلك لأن الذكاء العاطفي يلعب دوراً أساسياً في مدي نجاح تعامل هذه القيادات مع العاملين، وحسن إختيارهم (Golman، 1998).

ومن هنا تأتي أهمية الذكاء العاطفي في صنع القائد المبدع، فالذكاء العاطفي يعني أن يكون القائد ذكياً في تعامله مع العواطف سواءً كانت عواطفه أو عواطف الآخرين، فالقائد الذي يقود بقلبه وعقله يساعد على إيجاد بيئة تشجع العمل الجماعي والتعاون والجودة وتحقيق النتائج المرغوبة (بكر، 2012).  
أن الأفراد مختلفون بطرق تفاعلهم وإستجابتهم للمواقف التي يواجهونها في بيئاتهم، وذلك تبعاً لما يملكونه من قدرات ومهارات مختلفة، الأمر الذي يمكن أن يعود عليهم إما بتحقيق النجاح أو الفشل والذي يمكن أن ينعكس على حياتهم وحياة الآخرين إما بالسلب أو الإيجاب، سواء في حياتهم الخاصة أو المهنية الأمر الذي يؤكد على أهمية تطوير والإرتقاء بقدرات ومهارات الأفراد من خلال التعرف بشكل أعمق على الجوانب المختلفة للذكاء العاطفي.

وبهذا سوف يقوم الباحث بعرض التعاريف المتعددة للذكاء العاطفي والمفاهيم العامة له، كما سيتطرق إلى التسميات الأخرى الشائعة للذكاء العاطفي والتي غالباً ما تختلط مفاهيمها لدى الباحثين مثل: (الذكاء الوجداني، ذكاء المشاعر، الذكاء الإنفعالي)، وكذلك الرموز المستخدمة الدالة عليه، وأيضاً تسليط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي، وكذلك مجالاته وتطبيقاته والأبعاد والنماذج المختلفة المفسرة له.

## أولاً: مدخل ومفاهيم حول الذكاء العاطفي:

### 1. تعريف الذكاء العاطفي:

قدم العلماء والباحثون تعريفات متعددة للذكاء العاطفي منذ بروزه، وتكاد تكون جوانب الإتفاق ما بين هذه التعريفات أكثر من جوانب الإختلاف، إلا أن بعض هذه التعريفات ركزت على أنه مجموعة من القدرات بينما التعريفات الأخرى ركزت على أنه مجموعة من سمات الشخصية والمهارات الإجتماعية والإنفعالية (بظاظو، 2010).

يتعلق الذكاء العاطفي بمشاعر الفرد ومهاراته الاجتماعية وقدرته على فهم ذاته وتنظيم نفسه ودفاعيته وقدرته على فهم المكونات العاطفية للآخرين والتعامل معهم، والتي تصب في نهايتها بقدرة الفرد وقابليته على إخضاع أهدافه الخاصة للأهداف العامة للفريق بما يؤمن حالة من التوافق السلوكي، أو هو تعبير عن القدرة على خلق نتائج مثلي في تعامل الفرد مع نفسه أولاً ومع الآخرين ثانياً، كما وأنه يشير إلى القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الآخرين والتمييز بينهما وتوظيف نتائج التمييز كمرشد لتفكيرنا وأعمالنا وسلوكياتنا، أو القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها وإستيعابها بالتفكير وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين، كما وأنه يُشخص قابلية الفرد لأن يعمل في سبيل تحقيق هدف محدد، وأن يفكر تفكيراً ناضجاً، ويتعامل مع بيئته بنجاح في إشارة إلى سمة النضج في التفكير (سلامة، 2009).

وهنا سوف يستعرض الباحث بعض التعريفات للذكاء العاطفي كما يلي:

- استخدم سالوفي وماير عام (1990) مفهوم الذكاء العاطفي، لوصف الخصائص العاطفية للأفراد لتحقيق النجاح، وقد شملت هذه الخواص: (التقمص العاطفي، ضبط النزاعات أو المزاج، تحقيق محبة الآخرين، المثابرة أو الإصرار، التعاطف أو الشفقة، فهم المشاعر والأحاسيس والتعبير عنها، الإستقلالية، القابلية للتكيف، حل المشكلات بين الأشخاص، المودة، الإحترام)، وقد عرفا الذكاء العاطفي بأنه: "مجموعة من عناصر الذكاء الإجتماعي، تتضمن القدرة على قيام الفرد بالتحكم في عواطفه وأحاسيسه هو والآخرين، والتمييز بينهما، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره، وأعماله، أو تصرفاته" (شابيرو، 2007).
- أما جولمان (Golman) فقد عرف الذكاء العاطفي على أنه "مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية، وفي مواقف الحياة المختلفة (Golman, 1995).
- وعرف بار أون (Bar-On) الذكاء العاطفي بأنه "تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد في التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغوط" (Bar-On, 1997).

- وعرف إبراهيم الذكاء العاطفي بأنه "مجموعة من المهارات التي تُعزى إليها الدقة في تقدير وتصحيح مشاعر الذات واكتشاف الملامح العاطفية للآخرين، واستخدامها لأجل الدافعية والإنجاز في حياة الفرد (Abraham, 2000).
  - في حين ميز جورج (George) الذكاء العاطفي من خلال التفكير، وعرف الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية والعاطفية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين" (George, 2000).
  - وعرف عثمان الذكاء العاطفي بأنه "القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة" (عثمان، 2001).
  - وعرف رزق الذكاء العاطفي بأنه "قدرة الفرد على الإدراك الجيد والتحديد والفهم الدقيق وتقييم الانفعالات الذاتية والتعبير عنها وتنظيمها والرغبة في إثرائها والتحكم فيها وضبطها واستئثارها، عندما تعمل على تسهيل التفكير وفهم انفعالات الآخرين والوعي بها" (رزق، 2003).
  - وعرف Nelson & Low الذكاء العاطفي في عام (2011) بأنه "القدرة علي تعلم القدرات التي تسهل معرفة الذات وتقييمها جيداً والتصرف تصرفات مسئولة متنوعة، وانه يوجد قوة في العلاقات مع القدرة على العمل الجيد مع الآخرين، بالإضافة إلى الإنتاجية تحت ضغوط العمل اليومية والحياتية " (2013، Rude).
- ويعرف الباحث الذكاء العاطفي: بأنه مجموعة من المهارات والقدرات التي يتمتع بها الفرد وتساعده في التعرف والفهم الجيد لمشاعره وعواطفه الذاتية، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، وكذلك القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وعواطفهم وتسخير هذه المعرفة الذاتية والعامة في سبيل تحقيق الأهداف الشخصية والعامة في كافة مواقف الحياة المختلفة.

## 2. تسمية الذكاء العاطفي والرموز الدالة عليه (EQ, EI) :

يُعبّر عن الذكاء العاطفي في البيئة الأجنبية بمصطلح "Emotional Intelligence" أما في البيئة العربية فهناك ترجمات عديدة لهذا المصطلح، من هذه الترجمات مصطلح الذكاء الإنفعالي، أو ذكاء المشاعر، ومن الترجمات الشائعة أيضاً مصطلح الذكاء الوجداني (هريدي، 2003).

وكثيراً ما يستخدم الباحثون كلمتي إنفعال ووجدان كمرادفين، فعندما يعرف الإنفعال يشار إلي الخبرة الوجدانية، وفي تعريف الوجدان يشار إلي الخبرة الإنفعالية، ويرى فريق من الباحثين أنه عندما يقال الذكاء الإنفعالي، فإن ذلك يشير إلي الجوانب غير السارة أو السلبية من الإنفعالات كالخوف، والحزن، والغضب، وفريق ثان يسميه ذكاء العواطف من منطلق أن هذا يشير إلي الانفعالات السارة كالتسرور، والحب، والإعجاب، وفريق ثالث يطلق عليه الذكاء الوجداني، وهذا يعد أكثر شمولية حيث يضم الخبرات الإنفعالية السارة وغير السارة أي "الإيجابية والسلبية" (حسين، 2006).

وفي هذه الدراسة سوف يعتمد الباحث مصطلح الذكاء العاطفي، حيث أن معظم الدراسات العربية والصفحات الإلكترونية على شبكة الإنترنت والكتابات المترجمة تميل إلى استخدام هذا المفهوم. وكذلك إن مفهوم الذكاء العاطفي الذي يتبناه عدد من الباحثين، يتضمن جانبي النمو الشخصي، والنمو الاجتماعي، بمعنى الدمج بين نوعين من الذكاءات التي حددها جاردر في نظرية الذكاءات المتعددة (Gardner, 1993)، وهما الذكاء الشخصي أو الذاتي، والذكاء الاجتماعي، أما مفهوم الذكاء الإنفعالي أو الوجداني فإنه أقرب إلى الجانب الذاتي أو الشخصي. معني ذلك أن استخدام تعبير "الذكاء العاطفي" أشبه بمظلة كبيرة يندرج تحتها قائمة واسعة من: الكفايات، والمهارات، والقدرات، والسمات المعرفية والغير معرفية، كما يبدو فإن تعبير الذكاء الإنفعالي لا يحتمل عناصر هذه القائمة (جروان، 2012).

أما بخصوص الرموز الشائعة في الدراسات العلمية والأدبيات فإن أساسها يعود إلي الرمز المشهور عالمياً الدال علي حاصل الذكاء المعرفي "IQ" وهو إختصار لـ "Intelligence Quotient"، أما الذكاء العاطفي فيرمز له "EI" وهو إختصار لـ "Emotional Intelligence"، وأحياناً يرمز له بـ "EQ" وهذا الرمز إختصار لـ "Emotional Intelligence Quotient" أي حاصل الذكاء العاطفي، والفرق بين كلا الرمزتين كما يذكره كل من دافيد كارسو وبيتر سالوفي أن لإستخدام "EQ" يشير عادةً إلي إعتقاد نموذج السمات والمهارات لتفسير مفهوم الذكاء العاطفي، أما إستخدام الاختصار "EI" يشير عادةً إلي إعتقاد نموذج القدرات (Caruso & Salovey, 2004)، وهناك من الكُتاب من يستخدم كلا الرمزتين دون الإهتمام إلي النموذج الذي يشير إليه الرمز (Singh, 2006).

### 3. أهمية الذكاء العاطفي:

لعل من أبرز ما يعزز أهمية الذكاء العاطفي ما ذكره ستيفن كوفي (Stephen R. Covey) صاحب كتاب العادات السبع حيث يقول: "لقد أظهرت الدراسات بالبرهان القاطع أن الذكاء العاطفي (EQ) أكثر

أهمية من الذكاء العام أو المعرفي (IQ) في معظم الأدوار وهو أكثر أهمية في أدوار القيادة" (Newman, 2008).

كما يذكر دانيال جولمان (Daniel Golman) مؤلف كتاب الذكاء العاطفي: "من أجل أداء متفوق في كل المهن والمجالات فإن أهمية الكفاءة العاطفية تعادل ضعف أهمية القدرات المعرفية وحدها، ومن أجل نجاح في المستويات العليا والمناصب القيادية فإن الكفاءة العاطفية تلعب الدور كله تقريباً، بما أن الكفاءات العاطفية تشكل أكثر من ثلثي الأداء المتفوق فإن إيجاد الأشخاص الذين يملكون هذه القدرات أو تنميتها عند الموظفين الحاليين يضيف قيمة هائلة إلى الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة" (العيتي، 2006).

وعليه يمكن تسيط الضوء على بعض الدراسات التي أجريت في هذا النطاق ففي مجال العمل والإدارة، أشارت عدة دراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والنجاح في العمل على جميع المستويات، ولاسيما على مستوى الإدارات القيادية العليا، وذلك لأن الذكاء العاطفي يلعب دوراً أساسياً في مدي نجاح هذه القيادات في التعامل مع العاملين وحسن إختيارهم (Golman, 1998).

وقد وضح أيضاً كل من (Cherniss & Golman) كيفية تأثير الذكاء العاطفي على القوي العاملة، حيث قاموا بذكر أهمية الذكاء العاطفي وإجمالها بالتالي (Cherniss & Golman, 2001):

1- إن نجاح الشركات أصبح متأثراً بالناس، وبهذا أي شيء يؤثر على فعالية أذهان الناس له تأثيره أيضاً على الشركات، لهذا أصبح حاصل الذكاء العاطفي للشخص أكثر أهمية من الذكاء نفسه ويعتقد العلماء أنه بالتأكيد المؤشر للنجاح أو الفشل.

2- الذكاء العاطفي له أثره في حياه كل شخص، فالتعاون ما بين العقل والقلب أو بين الشعور والفكر، يبرز لنا أهمية الذكاء العاطفي سواء أكان ذلك من خلال إتخاذ القرارات الحكيمة أم في إتاحة الفرصة لنا لنفكر في صفاء ووضوح، إذا ما أخذنا في الحسبان أن العاطفة إذا ما قويت أفسدت علينا القدرة على التفكير السليم والحصول على قرارات صائبة.

3- الذكاء العاطفي يعتبر له دور تحسين الراحة العقلية للأشخاص في تأثيرهم على سلوكهم ومساعدتهم في تقليل القلق والتوتر والتقلبات المزاجية، فالمستويات العليا من الذكاء العاطفي لها علاقة طردية موجبة علي تحسين الحالة النفسية والمزاجية للأفراد.

4- يساعدنا الذكاء العاطفي على حل النزاعات، حيث عندما نتمكن من تمييز مشاعر الناس والتعاطف من وجهة نظرهم، فإنه يسهل تسوية النزاعات أو ربما تقاؤها قبل أن تبدأ حيث يصبح من السهل أن تعطي الناس ما يريدون إذا كنت تدرك ما هو وتعرفه بدون نزاعات وخلافات.

ويورد دانيال جولمان في كتابه "العمل بذكاء عاطفي" (2006) دراسة أخرى تبرز قيمة الذكاء العاطفي من الناحية الاقتصادية وذلك بمقارنة الموظفين منخفضي الأداء بأصحاب الأداء المتميز بحيث قسمت المهن إلى ثلاثة مستويات حسب مستوى صعوبة المهنة وتعقيدها (منخفض، متوسط، مرتفع) الدراسة أجريت علي آلاف الموظفين في شركات من مجالات متعددة وجدول رقم (2) يوضح أهم نتائج الدراسة وكيف أثر الذكاء العاطفي على القيمة الاقتصادية حسب مستوى تعقيد المهنة وصعوبتها (Golman, 2006).

#### جدول رقم (2)

##### أثر القيمة الاقتصادية للذكاء العاطفي حسب درجة تعقيد المهنة

أثر الذكاء العاطفي	مستوي صعوبة وتعقيد المهنة
الذين تم تصنيفهم كأفضل 1% في كفاءتهم العاطفية، كانوا أكثر إنتاجاً من الباقين بثلاثة أضعاف	المهن منخفضة التعقيد (مثل مشغلو المكن، الكتبة، العمال)
كان إنتاج الشخص الذي يملك أكبر قدر ممكن من الكفاءة العاطفية يزيد بمقدار إثني عشر ضعفاً عن الباقين.	المهن متوسطة التعقيد (موظفي المبيعات، الميكانيكيين)
كان معدل القيمة الاقتصادية المضافة عند أصحاب الأداء المتميز (أفضل 1% في الكفاءة العاطفية) مقارنة بمتوسط الأداء 127%.	المهن مرتفعة التعقيد (الفيزيائيين، مدراء الحسابات، المحامون)

Sorce: Goleman, Daniel, "Working With Emotional Intelligence", New York, USA, Bantam Dell, 3rd edition, 2006, P.35

وقد أظهرت نتائج دراسات عديدة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين مستوى الذكاء العاطفي وتقدير الذات، والرضا الوظيفي والنفسي وتحقيق الذات وفعاليتها، والنضج الاجتماعي واتخاذ القرارات وحل المشكلات الاجتماعية، والسمات القيادية، وبالمقابل فقد أظهرت هذه الدراسات وجود ارتباط ذي دلالة بين تدني مستوى الذكاء العاطفي ومشكلات الاكتئاب والعزلة وتدني مستوى تقدير الذات والقلق والضغوطات النفسية وضعف الإنتاجية في العمل وتدني الدافعية للتعلم والعمل، وعدم الرضا عن الذات، والسلوكيات العدوانية والتشتت وغيرها من السلوكيات السلبية (Golman, 1998).

وقد طرح الكثير من الباحثين تساؤلاً مفاده هو: لماذا يوجد أفراد لديهم ذكاء عقلي مرتفع، لكنهم لا يحققون النجاح المرجو في حياتهم العملية والمهنية، وعلى عكس أفراد آخرين ذكائهم العقلي أقل، لكنهم

يستطيعون تحقيق نجاحات أكثر في الحياة العملية؟ ولعل هذا ما دفع الكثير من الباحثين إلى التعمق في دراسة الذكاء العاطفي وأثره علي نجاح الفرد الشخصي والإجتماعي، وقد أشار جولمان إلى ذلك بقوله: إن التفوق في الحياة عامة والمهن المختلفة خاصة يتطلب توفير نوعية من القدرات أو الكفايات العاطفية، لدي القائمين على العمل بدرجة أكثر من الذكاء العقلي، إضافة إلى المهارات العملية اللازمة للأداء. وتعرف هاتان المجموعتان من القدرات بالكفاءة الشخصية الذاتية، والكفاءة الاجتماعية (Golman, 2006).

إن القدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة، وإدارة العواطف هي تحدٍ وحاجة ملحة بنفس الوقت، فهناك أشخاص يتمتعون بمستوي ذكاء مرتفع ولكن لا يستطيعون تسيير حياتهم العاطفية بشكل جيد، فقد يفشل الشخص اللامع الذكي مثلاً في حياته نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة (خوالدة، 2004).

فالذكاء العاطفي يتعلق بالتنظيم الشخصي في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل وفي الحياة بشكل عام، وهو يشمل حدساً وبدية وميزات وحماس وطموح يتميز به المدير، ومهارات في إدارة العلاقات مع الموظفين وتكوين الصلات والعلاقات (نصيف، 2006).

ومن هنا يتضح أهمية الذكاء العاطفي للإنسان سواء في حياته اليومية وعلاقاته مع الآخرين وطريقة التأثير فيهم، أو في حياة المهنية ونجاحه ورفع مستوي كفاءته في العمل سواء كان في موقع المسؤولية أم كان يعمل تحت مسؤولية شخص ما.

#### 4. مجالات وتطبيقات الذكاء العاطفي:

##### أ. الذكاء العاطفي في المجال العملي والمهني:

نجح علماء النفس من إبراز الذكاء العاطفي كمفهوم حديث ذي أهمية نادرة وأنه مؤشر أساسي للنجاح، وهو القادر علي وضع نظام مفيد وممتع داخل المؤسسات يمكن لكل فرد إستخدامه لتطوير ذاته وتدريبه علي حل مشكلاته الذاتية ومشاكل الآخرين داخل العمل، والطريق السريع للوصول إلى الأهداف، وإنجاز التوقعات، وحل المشكلات وإيجاد الطرق العديدة للنجاح يتم عبر إستخدام مهارات الذكاء العاطفي والشئ الذي يحققه استخدام قدرات الذكاء العاطفي بجانب السرعة هو الإستمراره في تحقيق ونجاح الأهداف والشعور بالمتعة في النجاح، لأن تلك الأهداف حُقت في بيئة صحية وبمشاركة وجدانية وتواصل ووعي ذاتي وإجتماعي وبهذا تصبح المقدرات المكتشفة حديثاً هي الة التغيير نحو مستقبل مشرق ناجح(عثمان، 2009).

ويري ماير وآخرون أن الذكاء العاطفي قد يؤدي بعض الأدوار الهامة في القيادة والتطور المهني وفي الحياة العملية، فهو أحد العناصر الهامة للتنبؤ في مكان العمل، إلا أن الذكاء العاطفي ليس بديلاً عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل (Mayer et al 2001).

ويشير كارسو (Caruso) إلى أهمية استخدامات الذكاء العاطفي في مكان العمل (Caruso, 2001):

- **التطور المهني:** يؤدي الذكاء العاطفي دوراً هاماً في مجالات عديدة من حياتنا، إلا أنه ليس حاسماً للنجاح في كل المهن والأعمال، فبعض الأعمال لا تتطلب ذكاءً عاطفياً عالياً، في حين هناك أعمال تتطلب الكثير من الذكاء العاطفي كالأعمال التي تتطلب التعاطف والاتصال بالناس وفهم الآخرين، وتتضمن العمل ضمن الفريق، فإذا كان الفرد لا يملك مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، فإن تلك الأعمال صعبة، وأقل رصاً لهذا الفرد.
- **تطوير الإدارة:** إن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات التي قد تساعد المديرين بطرق عديدة على أن يكونوا أكثر مرونة في التخطيط وتحفيز الذات والآخرين، واتخاذ قرارات هامة.
- **فعالية الفريق:** تُعد مهارات الذكاء العاطفي أحد الأسس للعمل بفعالية وكفاءة مع الآخرين إذ يساعد الذكاء العاطفي في التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية المشكلات من رؤى عديدة، وامتلاك العديد من الأفكار المبدعة والجديدة وتوليد أفكار وحلول جديدة للمشكلات.

## ب. الذكاء العاطفي والقيادة:

إن القيادة ليست مهنة أو وظيفة بل هي مهمة فريدة تتطلب إطلاق الطاقات وتجديدها، وتنمية الذكاء والتحكم في خصائص الشخصية والإيجابية، كما أن العقل القيادي عقل يستوعب التناقضات والتعقيدات والصراعات والغموض، وكل ما هو غير متجانس أو متسق، وهو عقل مليء بالأفكار من أجل الوصول إلي الأهداف المحددة، وحيث الذكاء العاطفي والإلتزان العاطفي جوانب هامة من جوانب الشخصية، فإنه بقدر ما يكون الفرد متزناً من الناحية العاطفية ومسيطرأ على ذاته ومتحكماً فيها بقدر ما تزداد قدرته على قيادة المواقف والآخرين، وبالتالي تزداد سويته النفسية وإتزانه وذكاءه العاطفي، وهذه الإحالة المتبادلة تمكن الفرد من إستخدام مرونته بالسيطرة على المواقف والتسامح اتجاه التوترات وتأجيل الإستجابات وتوقع النتائج قبل تنفيذها، ويختلف القادة فيما بينهم من حيث القدرة على ضبط أنفسهم والسيطرة على عواطفهم والتحكم في ذواتهم في المواقف الإجتماعية المختلفة، فالبعض لديه قدرة عالية على ذلك، والبعض تكون ذواتهم ضعيفة، والدراسات في مجال القيادة والشخصية تتفق على أن الأقدر على تكييف وتعديل سلوكياتهم هم الأكثر قدرة على الوصول إلي المراكز القيادية والقيام بالمهام التي يجدون أنفسهم في مواجهتها، وذكاء القائد العاطفي وإتزانه النفسي ينحصر في هذه المرونة التي تمكن صاحبها ليس فقط من مواجهة المألوف بل الجديد أيضاً،

وتبلغ به إلى خلق الجديد ابتكاراً وابتداعاً، في وسط فاضل بين الإندفاعية من ناحية والترددية من ناحية أخرى (جاب الله، 2012).

ويشير كل من الدكتور سلامة وطه حسين أن للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل فإن الذكاء العاطفي (الوجداني) يمثل أهمية قصوي أيضاً في تحقيق ذلك حيث أنه يساعد المدير علي بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة وبالتالي ينبغي التأكيد علي أهمية الذكاء العاطفي... كما أن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، حيث أن هناك بعض المؤسسات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي يقود المؤسسة (حسين، 2006).

كما يلاحظ أن هناك كثير من الدراسات العلمية تناولت أثر الذكاء العاطفي على القيادة، ويمكن الإستشهاد هنا بعدد من نتائج هذه الدراسات، ففي دراسة أجريت على (41) من كبيري المدراء التنفيذيين لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على مخرجات العمل والأداء اتضح أن من تميز بكفاءة عاطفية عالية كان أكثر فاعلية من الآخرين وقد تم استخدام مقاييس علمية لتحقيق هذه النتيجة سواء لقياس الذكاء العاطفي أو قياس الفاعلية القيادية (Rosete & Ciarrochi, 2005).

كما تشير دراسة أخرى أجريت على عينة مكونة من (24) من مدراء المشاريع في ستة قطاعات صناعية مختلفة أن المدراء الذين تمتعوا بنمط القيادة التحويلية كان لهم أثر إيجابي على أداء المشروع بشكل عام (Zulauf, 2004).

كما أجري إيمرلنغ وجولمان (Emmerling & Golman) دراسة بعنوان: الذكاء العاطفي: قضايا وأخطاء في الفهم توصلوا من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الذكاء العاطفي أقدر من الذكاء العام على التنبؤ بالتميز، والتفوق في العمل بالنسبة للوظائف التنفيذية العليا، بينما الذكاء العام في حد ذاته لا يضمن تميزاً في العمل بغض النظر عن مجاله (Emmerling & Golman, 2003).

وأخيراً يمكن القول أن الذكاء العاطفي يعد صفة أساسية في تكوين شخصية القائد الناجح، ذلك أن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في القيادة، لأن هذه الصفة تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى ستعمل أم لا، فما قيمة صفة الذكاء والقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادراً على التأثير في الآخرين (العتيبي، 2007).

### ج. الذكاء العاطفي والصحة النفسية ومواجهة الضغوط:

الصحة النفسية هي قدرة الفرد على التوافق النفسي ومواجهة المشكلات والأزمات، وهي حالة نسبية يشعر الفرد معها بالفاعلية والطمأنينة، وهي منظومة متكاملة يلعب فيها الفرد والآخرين دوراً في صياغتها

سلباً وإيجاباً، وهي هدف أسمى نسعى إليه سواء عرفناه أم لم نعرفه، فهي ما نعبر عنه بالرضا عن ذواتنا والأخرين، وفي عصر المستجدات والمعلومات المتجددة يحتاج الفرد إلى درجة من الذكاء العاطفي تؤهله للتوافق مع هذه المستجدات (جاب الله، 2012).

وقد أشار Alteron (1996) إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي ودوره في نمو الشخصية وتطورها، وكيف يسهم التحكم في المشاعر في تحقيق نجاح الفرد، وحدد عدداً من الأبعاد العاطفية ذات الصلة بالتوافق والصحة النفسية منها التفاؤل والحساسية في فهم التواصل غير اللفظي والاستجابة له، والقدرة على قراءة التلميحات العاطفية، وأهمية تطوير المهارات العاطفية.

ويشير Lapidus (1998) إلى برنامج لدعم الصحة النفسية لدى أفراد المجتمع يركز على تنمية الذكاء العاطفي والاستعداد للتعلم ودعم أشكال التواصل والشعور بالأمن النفسي وتفاعلات الأسرة والإثراء المعرفي وتحقيق الأهداف، وإدارة المناقشات وإنجاز المهام وتطبيقات مواجهة الضغوط عبر أساليب فعالة.

وتختبر دراسة Ciarrochi et al (2002) العلاقة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات ثلاثة دالة علي الصحة النفسية: الاكتئاب، اليأس وفقدان الأمل، ومحاولات الانتحار، ووجدت الدراسة علاقة دالة بين الذكاء العاطفي ودرجة إدراك الضغوط ودرجة الإكتئاب وفقدان الأمل وتكرار محاولات الانتحار، وتشير الدراسة إلي دلالات سيكومترية واكلينيكية علي كون مستويات محددة من الذكاء العاطفي تعد بمثابة دروع واقية تحمي الفرد من درجات أسوأ من الاكتئاب والاضطراب النفسي، وذلك من خلال ما تضمنه من سعي لطلب الدعم والتأييد الاجتماعي والأسري الذي يحمي الفرد من محاولات للإقدام علي الانتحار، فالأفراد الأقل في مستوى الذكاء العاطفي أقل حساسية في الإنفعال والتأثر بالأحداث الضاغطة، كما أن الميل إلي عدم التعمق في إدراك الضغوط يحمي الفرد من مستوى أعلي من القلق والإكتئاب والشعور بالاضطهاد، ففي مواجهة الضغوط يمكن أن أكون ذكياً وأحل الموقف بأمانة، وأنحي مشاعر الغضب جانباً، ويراودني السلام الداخلي، أحدد أسوأ ما يمكن أن يحدث لي وأعد نفسي لتقبله، عندئذ أشعر بالاسترخاء ويراودني السلام الداخلي، وبذلك يمكنني تكريس وقتي لتحسين أحوالي بدلاً من أن أسقط فريسة للقلق الذي قد يفقدني القدرة علي اتخاذ القرار، وبدلاً من أن أغرق في اليأس أغرق في العمل.

### ثانياً: أبعاد ونماذج الذكاء العاطفي:

بالرغم من وجود العديد من النظريات المختلفة التي تناولت الذكاء العاطفي، فقد اختلف الباحثون في تحديد مكونات الذكاء العاطفي، ويرجع هذا الإختلاف إلي نظرة الباحثين إلي الذكاء العاطفي فالبعض اعتبره كسمة، والبعض الآخر تناوله كقدرة، وبذلك فإن هناك اتجاهين، هما: اتجاه نماذج القدرة Ability Models

التي تنظر إلي الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من القدرات المنفصلة التي تُكون فيما بينها الذكاء العاطفي، ومن أصحاب هذا الإتجاه (Salovey & Caruso) و (Salovey & Mayer)، في مقابل النماذج المختلطة Mixed Models - أو ما تسمى بنماذج السمات-، والتي تتعامل مع الذكاء العاطفي علي أنه مجموعة من المهارات والخصائص الشخصية، ويتحدد الذكاء العاطفي للفرد طبقاً لعدد المهارات التي يمتلكها، ولديه القدرة علي القيام بها، ومن أصحاب هذا الإتجاه (Bar-On)، (Golman)، (جاد الله، 2008).

والجدول رقم (3) التالي يوضح خصائص النماذج المختلطة(السمات)، ونماذج القدرة في الذكاء العاطفي:

### جدول رقم (3)

#### خصائص النماذج المختلطة(السمات)، ونماذج الأداء(القدرة) في الذكاء العاطفي

نماذج الأداء(القدرة)	النماذج المختلطة(السمات)
مقاييسها مصممة بحيث يكون هناك إجابة واحدة صحيحة وتناسب المسألة المعروضة	مقاييسها مصممة بطريقة التقدير الذاتي "السمات الشخصية تعكس تفضيلات شخصية أو ميولاً فردية لا تخضع للصحة والخطأ المطلق"
يستخدم لقياسه إختبارات الأداء الأقصى	يستخدم لقياسه إختبارات الأداء المميز
هناك عدد قليل من أدوات القياس، تركيباتها الرئيسية ضئيلة العدد	هناك عدد كبير من أدوات القياس، تعدد مظاهر هذه النماذج
لا تتعلق بالشخصية	تتعلق بالشخصية
تتعلق بالذكاء العقلي والمعرفي	لا تتعلق بالذكاء العقلي أو المعرفي
ثبات الثقة يتراوح من منخفض إلى مرتفع	ثبات عالي في الثقة

، New York، "Mesuring Emotional Intelligence"، Glen،Source: Geher

P.22، 2004،inc، Nova Science Publishers

وهناك من الأبحاث والدراسات التي تفسر الذكاء العاطفي بثلاثة نماذج أساسية وهي نماذج القدرة والنماذج المختلطة ونماذج السمات، وإذا ما تحدثنا عن نماذج القدرة نجدتها تنظر إلي الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات العقلية البحتة التي تعمل مع العاطفة لمعالجة المعلومات، وبالنسبة لنماذج السمات فهي مجموعة من الصفات الاجتماعية والعاطفية مثل صفة تأكيد الذات والتي تحكم الشخص وأفعاله، أما إن تحدثنا عن النماذج المختلطة فإنها ترى أن الذكاء العاطفي عبارة عن تركيب يمزج بين القدرات العقلية والخصائص الشخصية (Emmerling et al, 2008).

وقد أورد جولمان (Golman) ثلاثة نماذج في كتابه الذكاء العاطفي: "هناك إلى الآن ما لا يقل عن ثلاثة نماذج أساسية في مجال الذكاء العاطفي، مع عشرات المتغيرات لكل نموذج: كل نموذج يمثل رؤية مختلفة، يبقى نموذج سالوفي وماير النموذج الأساسي للذكاء، الذي تشكل في ظل الأبحاث الأساسية لحاصل الذكاء منذ عقد مضي، أما النموذج الذي وضعه ريوفين بار-أون فقد تشكل بناءً على بحثه في مجال السلامة الشخصية. وأما نموذجي الخاص فهو يركز على مستوى الاداء في مجال العمل والقيادة، وهو يمزج نظرية الذكاء العاطفي، مع عقود من البحث، في وضع معايير نموذجية للكفاءات، التي تقف وراء أعلي مستوى من الأداء" (جولمان، 2009) نقلاً عن (موسي، 2017).

وسوف يتطرق الباحث إلى ثلاثة من أشهر النماذج التي تناولتها معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي وهذه النماذج هي: -

- نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي (نموذج قدرة).
- نموذج دانيال جولمان للذكاء العاطفي (نموذج مختلط، سمات شخصية وكفايات).
- نموذج بار-أون للذكاء العاطفي (نموذج مختلط).

### 1. نموذج ماير وسالوفي للذكاء العاطفي (نموذج قدرة):

قدم هذا النموذج العالمان النفسيان الأمريكيان بيتر سالوفي الأستاذ بجامعة ييل الأمريكية بالتظار مع جهود جون ماير أستاذ علم النفس بجامعة همشاير الأمريكية، وأطلق علي ذلك النموذج "نموذج القدرة والمهارة المتعلقة بالذكاء العاطفي"، حيث بدأ اهتمامهم بالذكاء العاطفي عام (1990)، ومنذ ذلك الوقت قاموا بإجراء العديد من الأبحاث لدراسة موضوع الذكاء العاطفي، حيث اعتمدت نظرياتهم علي دمج العديد من الأفكار المتعلقة بمجالي الذكاء والمشاعر، فانبثقت فكرة الذكاء من نظرية الذكاء الخاصة بهم، والتي تتمثل في القدرة على تنفيذ العمليات المتعلقة بالتفكير التجريدي، ومن خلال نظرية المشاعر انبثق الافتراض القائل بأن المشاعر عبارة عن إشارات ودلالات تنم عن مفاهيم معينة تبرز العلاقة بين تلك المشاعر والحالة النفسية التي يكون عليها الفرد، وإن هناك بعض المشاعر والعواطف المعقدة التي تشتمل على خليط من مشاعر الضيق والفرح والإحباط والسعادة لدي كل فرد، وافترض كل من ماير وسالوفي أن هناك فروق فردية في قدرة كل فرد علي جمع المعلومات المتعلقة بطبيعته النفسية والعاطفية، وأيضاً في قدرته على إيجاد علاقة بين تلك العمليات العاطفية وعملية الإدراك الكلي للمدركات الحسية والمعنوية التي تحيط بذلك الفرد، ثم أكدوا بعد ذلك علي أن تلك القدرة تبدو واضحة من خلال العديد من السلوكيات التي يقوم بها الفرد داخل المجتمع (حسين، 2006).

وحيث أن النموذج الأصلي Mayer & Salovey عام 1990 جاء ليحدد الأساس للذكاء العاطفي، ليشمل خمسة مجالات كما ذكر في (Mayer et al, 2006) هي:

- إدراك نفسه: وهو أن يعرف كل إنسان عواطفه وهي الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي.
- إدارة العواطف: وهي القدرة علي تهدئة النفس والتخلص من القلق وسرعة الاستثارة.
- تحديد العواطف: وهي التعرف علي عواطف الآخرين والقدرة على التقاط الإشارات الاجتماعية ممن حولنا.
- استخدام العواطف: وهي توجيه الإنفعالات في خدمة هدف ما.
- فهم العواطف: توجيه العلاقات الإنسانية والمهارة في تطويع عواطف الآخرين في عقد صلات مع الآخرين.

ثم طور النموذج ليكن ذا تأكيد معرفي، وكان يركز على مؤهلات عقلية معينة تخص إدراك ومعرفة وتنظيم الإنفعالات عام (1997)، وقسم العالمان الذكاء العاطفي بحسب نموذج القدرة إلى أربع قدرات (Mayer & Salovey, 1997):

- إدراك الإنفعالات: وتعني التعرف على العواطف التي تواجه الفرد وتقييمها والتعبير عنها بدقة.
- توظيف الإنفعالات: وتعني استخدام العواطف المختلفة التي تواجه الفرد لرؤية الأمور من زوايا متعددة مما يمكننا من اتخاذ القرارات الصحيحة، كما أن توظيف العواطف يعني أن تسهل العواطف عملية التفكير من خلال توجيه الانتباه للمعلومات الهامة الخاصة بالموقف.
- فهم الإنفعالات: وتعني فهم وتحليل العواطف المختلفة التي تواجه الفرد.
- إدارة الإنفعالات: وتعني تنظيم العواطف بصورة تأملية وإدارتها لتفعيل النمو العاطفي والعقلي وتحفيزه. ووفقاً لهذه النظرية فإن طبيعة الذكاء العاطفي تكمن في كون الفرد قادراً على إدراك إنفعالاته وتقييمها، والتعبير عنها بدقة، والقدرة على الوصول إلى المشاعر وتوليدها حينما تسهل الإنفعالات عملية التفكير، وهو أيضاً القدرة على فهم الإنفعالات والمعرفة والقدرة على تنظيم الإنفعالات، لتعزيز النمو الإنفعالي العقلي (حسين، 2006).

## 2. نموذج دانيال جولمان (نموذج مختلط):

دانيال جولمان سيكولوجي وصحفي أمريكي حاصل علي درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد، تحدث عن الذكاء العاطفي من خلال كتابه الذي نشره عام (1995) بعنوان "Emotional Intelligence"، هذا الكتاب تصدر أعلى نسبة مبيعات في بريطانيا لمدة عشر شهور وفي كتابه الثاني الذي صدر عام (1998) بعنوان "العمل بذكاء عاطفي" - "Working with Emotional Intelligence"،

يذكر جولمان تحت عنوان الكفاءة العاطفية: أن الذكاء العاطفي يتضمن خمسة أبعاد أو مهارات أساسية وخمس وعشرين كفاءة فرعية يعتمد النجاح المهني على عدد كبير منها، كما أن لكل شخص خصال خاصة تحدد قوة وحدود كل كفاءة، ولا يصل أي شخص إلي حد الكمال في هذه الكفاءات، وتعرف الكفاءة العاطفية بأنها "القدرة المتعلمة التي تعتمد على الذكاء العاطفي وتؤثر في أداء الفرد"، وأن الذكاء العاطفي يحدد طاقاتنا الكامنة لتعلم المهارات العملية التي تركز علي المهارات الخمسة الأساسية (Golman, 2006).

وبحسب ما أورد جولمان في كتابه بعنوان: "الذكاء العاطفي" فقد قسم كل من هذه الكفايات إلى مجموعة من الكفايات الفرعية كما يأتي (Golman, 1995):

#### أ- الكفايات الشخصية:

##### أولاً: الوعي الذاتي (Self-Awareness):

ويعني معرفة الفرد لحالته المزاجية، وتعرفه على عواطفه الذاتية، بحيث يكون لديه رؤية واضحة لانفعالاته وتأثيراتها. وتشمل هذه الكفاية الأبعاد الفرعية التالية:

- التقييم الدقيق للذات: ويعني معرفة الفرد لمواطن قوته وحدوده، وتمييز مشاعره لحظة بلحظة.
- الثقة بالنفس (تحقيق الذات): ويعني إدراك الفرد لقدراته وكفاءته، والحفاظ على إستقلال ذاته وإحترامها.

##### ثانياً: تنظيم الذات (إدارة العواطف) (Self-Management) :

ويعني كبح جماح العواطف والانفعالات، والتحكم في الإندفاعات، وتأجيل الإشباع، بغرض تحقيق التوازن. ويندرج تحت هذه الكفاية الأبعاد التالية:

- ضبط الذات (إدارة الذات): ترشيد الإنفعالات، والحفاظ على العواطف المتهيجة، والدوافع تحت السيطرة.
- الموثوقية (الثقة بالآخرين): الحفاظ على معايير الإستقامة، أو الأمانة والكرامة.
- الوعي (يقظة الضمير): تحمل مسئولية الأداء، أو الأفعال الشخصية.
- الإبتكار (التجديد): الإرتياح للأفكار، والإتجاهات الأصلية، والمعلومات الجديدة.

##### ثالثاً: الدافعية (حفز الذات، تأجيل الإشباع) (Self-Motivation) :

وهي تعني الحالة الداخلية التي تعبر عن الميل العاطفية والتي توجه أو تيسر الوصول إلى الهدف، وتشمل مجموعة من الخصائص (السمات) التالية:

- الدافع للتحصيل (الدافع للإنجاز، التركيز): ويعني العمل الجاد والكفاح لبلوغ معيار للتميز.
- الإلتزام (تحمل الضغوط): الإنحياز لأهداف المجموعة أو المؤسسة.
- المبادرة: الجاهزية لاستثمار الفرص.
- التفاؤل: المثابرة في ملاحقة الأهداف بالرغم من العقبات والإنتكاسات.

## ب- الكفايات الإجتماعية:

وتحدد هذه الكفايات الكيفية التي نتعامل فيها مع الآخرين، بناءً على معرفة وفهم مشاعرهم وتضم هذه

الكفايات:

### أولاً: التعاطف (التفهم، استشعار انفعالات الآخرين) (Empathy) :

ويقصد به الوعي بمشاعر الآخرين، وحاجاتهم، وإهتماماتهم، وتفهمهم، والإهتمام بهم ويشتمل على

الكفايات التالية:

- فهم الآخرين: إدراك مشاعرهم إدراكاً يتسم بالتعاطف، وإبداء اهتمام نشط بهم.
- تطوير الآخرين: دعم قدرات الآخرين، وإدراك حاجات النمو لديهم.
- تكييف الخدمة: توقع وتعرف حاجات الآخرين والإستجابة لها.
- فعالية التنوع: تشجيع الفرص ورعايتها بين جميع الأفراد.
- الوعي السياسي: الوعي بالقوانين المنظمة للمجتمع، والقدرة على قراءة التدفقات وعلاقات القوى لدي الجماعة العاطفية.

### ثانياً: المهارات الإجتماعية (Social Skills) :

وتعني الخبرة والمهارة والبراعة في إستمالة الآخرين وحثهم على التصرف بصورة مرغوبة عند الآخرين

وتتضمن هذه المهارات:

- التأثير: يعني الإستخدام البارع لتكتيكات الإقناع الفعالة والمؤثرة لإقناع الآخرين، والمقدرة علي كسب الكثير من الناس.
- الإتصال: ويعني الإستماع بانفتاح وإنصات وإرسال رسائل واضحة ومقنعة للآخرين، والتعامل مع المواضيع الصعبة ببساطة.
- إدارة الصراع: وتعني القدرة على المفاوضات وحل الخلافات، كذلك القدرة على التعامل مع الشخصيات الصعبة والمشاكل المزمنة بطريقة دبلوماسية وتكتيكية.
- القيادة: وتعني القدرة علي توجيه الأفراد والجماعات وحثهم على الإنجاز، ويتميز بإستخدام أسلوب القيادة بالقوة.
- تغيير المحفز: وتعني المبادأة بالتغيير وإدارته، وتمييز الحاجة للتغيير وإزالة العواقب والحواجز في وجه التغيير.
- التعاون والمشاركة: ويعني العمل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.
- قدرات الفريق: وتعني إيجاد تناغم بين الفريق في ملاحقة أهداف جماعية.

• **بناء روابط:** تعني رعاية وتعزيز علاقات مفيدة عملياً.

وتبعاً لتلك المهارات يتحدد مدى النجاح الإجتماعي للفرد، فالشخص الناجح في علاقاته وتفاعلاته لا بد أن يكون بارعاً ومهماً في إظهار التناغم الوجداني مع الآخرين وأمزجتهم المختلفة. ويشير (Cacippo) إلى أن الناس الذين لا يحسنون إستقبال الرسائل الانفعالية وإرسالها يكونون عرضة للوقوع في مشكلات تتعلق بعلاقاتهم ما دام الناس يشعرون بعدم الإرتياح أو التناغم الوجداني معهم (الأعسر وكفافي، 2000). غير أن جولمان وكلاً من ريتشارد بوياتيز وأنّي ميكي (Richard Boyatzis, Daniel Golman, Annie Mckee) قدموا عام 2002 نموذجاً آخر للذكاء العاطفي يتضمن أربعة أبعاد فقط هي: الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الإجتماعي وإدارة العلاقات (Feldman & Mulle, 2007)، والشكل رقم (2) يوضح هذا النموذج حيث تم دمج الدافعية في إدارة الذات، ودمج الكفاءات التسع التي كانت تميز هاتين المهارتين في النموذج السابق في خمس كفاءات فقط هي: ضبط الذات، الجدارة بالثقة، يقظة الضمير، القدرة علي التكيف والتجديد والإبداع، كما تم إختزال الكفاءات الخمس والعشرين في النموذج الأول إلي ثماني عشر كفاءة فقط إلا أنه يلاحظ ان النموذج الأكثر شيوعاً هو النموذج الأول ذو المهارات الخمس وهو النموذج الذي تعتمده أيضاً هذه الدراسة.

شكل رقم (2)

نموذج (جولمان وآخرين، 2002) للذكاء العاطفي

EI	Personal Competence	Social Competence
	الكفاءة الشخصية	الكفاءة الاجتماعية
	الذات - Self	الآخرين - Other
الإمراك Recognition	<b>الوعي بالذات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الوعي العاطفي بالذات</li> <li>• التقييم الشخصي الواقعي للذات</li> <li>• الثقة بالنفس</li> </ul>	<b>الوعي الاجتماعي</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التعاطف</li> <li>• الوعي التنظيمي</li> <li>• توجيه الخدمة</li> </ul>
الضبط Regulation	<b>إدارة الذات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ضبط الذات</li> <li>• يقظة الضمير</li> <li>• التكيف</li> <li>• الإنجاز</li> <li>• القدرة الإبداعية</li> <li>• التفاوض</li> </ul>	<b>إدارة العلاقات</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تطوير الآخرين</li> <li>• القيادة الملهمة</li> <li>• التأثير</li> <li>• إدارة الصراع</li> <li>• العمل الجماعي و التعاون</li> </ul>

Source: ( Feldman & Mulle, "Put Emotional Intelligence to Work", Virginia, USA, ASTD Press, 8th edition, 2007, P.11

### 3. نموذج "بار-أون" للذكاء العاطفي (نموذج مختلط):

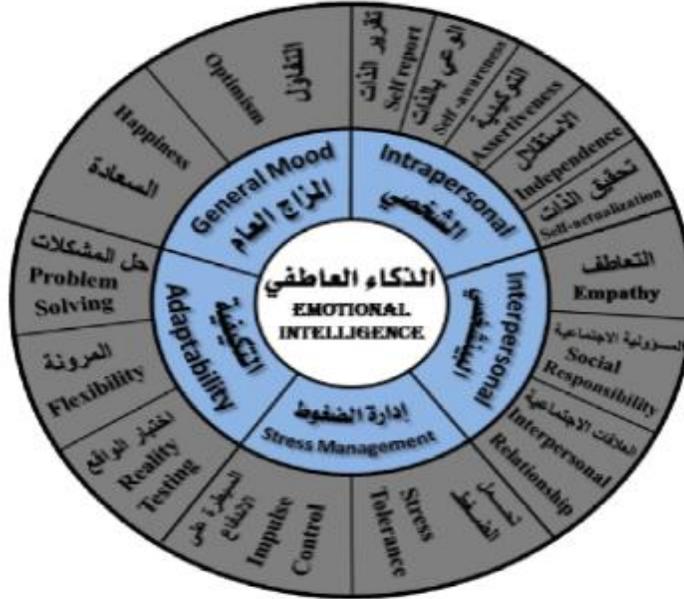
بار-أون هو عالم نفس يهودي ومؤسس لمعهد الذكاء التطبيقي في الدنمارك، يري بار-أون أن الذكاء العاطفي هو خليط من القدرات العقلية وسمات الشخصية، أو مجموعة من المهارات والسمات والقدرات الاجتماعية والشخصية والعاطفية (غير المعرفية) التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في مواجهته متطلبات البيئة وضغوطها. وكان أول من استخدم مصطلح معامل الذكاء العاطفي (EQ) Emotional Quotient وذلك مقابل المصطلح المعروف للذكاء العام (IQ) Intelligence Quotient. ويتفق بار-أون مع جولمان في أن الذكاء العاطفي عامل مهم في تحديد قدرة الفرد على النجاح في حياته العملية، وبالإضافة إلى تأثيره المباشر على الرفاهية العامة للفرد (جروان، 2012). وحدد بار أون في نمودجه خمسة أبعاد للذكاء العاطفي هي (Bar-On, 1997) :

- أ- **المهارات الذاتية أو الشخصية:** وتختص بنظرة الفرد لذاته، وتمثل القدرات والمهارات والكفاءات المرتبطة بداخل الفرد، وتشمل:
  - **الوعي بالذات:** وتعني قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعره الذاتية.
  - **تأكيد الذات:** وتعني قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره وأفكاره ومعتقداته والدفاع عن حقوقه.
  - **تقدير الذات:** وتعني قدرة الفرد على إدراك ذاته بدقة وفهمها وتقبلها واحترامها.
  - **تحقيق الذات:** وتعني قدرة الفرد على إدراك إمكاناته وتوظيفها.
  - **الاستقلالية:** وتعني قدرة الفرد على توجيه نفسه، والتحكم بأفكاره ومشاعره وقراراته، وقدرته على أن يكون مستقلاً عاطفياً عن الآخرين.
- ب- **المهارات الاجتماعية أو البينشخصية:** وتتعلق بمهارات الأفراد وقدرتهم على إقامة العلاقات والتفاعل مع الآخرين، وتشمل:
  - **التعاطف:** وتعني قدرة الفرد على إدراك وفهم وتقدير مشاعر الآخرين.
  - **العلاقات بين الأفراد:** وتعني قدرة الفرد على بناء علاقات مرضية ناجحة متبادلة مع الآخرين، والمحافظة على إدامة هذه العلاقات.
  - **المسؤولية الاجتماعية:** وتعني قدرة الفرد على التعاون والمشاركة في بناء المحيط الاجتماعي المحيط به.
- ج- **المهارات التكيفية:** وتتعلق بقدرة الفرد على النجاح في مواكبة الظروف والمتطلبات البيئية والتوافق معها، من خلال مهارات مرونة التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بمنطقية، وتشمل:
  - **حل المشكلات:** وتعني قدرة الفرد على تحديد وتعريف المشكلات وحلها بفاعلية.

- **المرونة:** وتعني قدرة الفرد على التكيف مع مشاعر الآخرين وأفكارهم، وقدرته على تعديل مشاعره وأفكاره وسلوكه كلما تغيرت ظروف حياته.
- **اختبار الواقع:** وتعني قدرة الفرد على التمييز بين ما يشعر به عاطفياً وما هو موجود بالواقع.
- د- **مهارات إدارة الضغوط:** وتختص بقدرة الفرد على مواجهة وإدارة الضغوط دون إنهيار، والسيطرة والتحكم بمشاعره وتشمل:
  - **تحمل الضغوط:** وتعني قدرة الفرد على البقاء هادئاً ومقاومة الضغوط وعدم الرضوخ لها.
  - **ضبط الإندفاع:** وتعني قدرة الفرد على التحكم بعواطفه وتأجيلها عن القيام بفعل معين.
- خامساً: **مهارات المزاح العام:** وتتحدد بقدرة الفرد على رؤية الجانب المشرق من الحياة، ومهاراته في الإستمتاع بها، والرضا عن نفسه والآخرين، وتشمل:
  - **السعادة:** وتعني قدرة الفرد على الشعور بالرضا في حياته والإستمتاع بالوقت والإنبساط قدر الإمكان، والتعبير عن مشاعره الإيجابية.
  - **التفاؤل:** وتعني قدرة الفرد على النظر إلى الجانب المشرق من الحياة، والمحافظة على إتجاه إيجابي تجاهها حتى في الظروف الصعبة.

### شكل رقم (3)

نموذج (بار-أون، 2000) للذكاء العاطفي



المصدر: بظاظو، عزمي. (2010). "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي

التابع للأثروا"، نقلا عن الموقع الإلكتروني [www.reuvenbaron.org](http://www.reuvenbaron.org)

## التعقيب على النماذج السابقة:

أثناء البحث عن موضوع الذكاء العاطفي لاحظ الباحث وجود العديد من النماذج المعبرة عن الذكاء العاطفي في الحقل العلمي، وقد تم التطرق في هذا البحث إلى أشهر تلك النماذج وهي (نموذج بار-أون، نموذج ماير وسالوفي، نموذج دانيال جولمان) وقد تم الإعتماد في هذا البحث على نموذج جولمان لمناسبته لبيئة البحث.

وقد وجد الباحث من خلال الإطلاع على نماذج الذكاء العاطفي السابقة أنه على الرغم من الإختلاف في تصنيف أبعاد ومكونات تلك النماذج، إلا أنها اتفقت فيما بينها على أنها مجموعة من المهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد، والتي تساعدهم على التعرف وإدراك مشاعرهم وإنفعالاتهم ومشاعر وإنفعالات الآخرين بالشكل الذي يساعدهم على تجنب نواحي الضعف في تعاملاتهم وإدارة وضبط عواطفهم والتحكم بها، مما يساعدهم على التواصل مع الآخرين والقدرة على التأثير بهم.

وعلى الرغم من إختلاف المسميات والأبعاد الرئيسية والمكونات الفرعية للذكاء العاطفي، إلا أنها تتفق في تفسير وفهم العديد من تلك الأبعاد والمكونات وتعتبر مكملة لبعضها البعض وذلك أن كل نموذج يهدف إلى فهم أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها والإستفادة منها.

إن وجود تلك النماذج المختلفة قد لفتت الانتباه والاهتمام إلى أن القدرات العقلية وحدها ليست كافية لنجاح الفرد في مناحي الحياة بل هناك من المهارات والقدرات الأخرى المكملة لهذا الجانب والتي لا بد من التعرف عليها والإستفادة منها ألا وهو الذكاء العاطفي.

إن إطلاع الباحث علي النماذج المختلفة للذكاء العاطفي ودراستها وفهمها قد عزز لديه القدرة على التعمق في فهم مكونات وأبعاد الذكاء العاطفي الأمر الذي قد ساعد على فهم موضوع الدراسة بشكل أكبر.

## ملخص البحث:

حيث أن المشاعر حقيقة لا يمكن نكرانها أو تجنبها في أغلب أمور حياتنا، وحيث أنه من الصعب تجنب مشاعرنا في اتخاذنا لقراراتنا، فكان من الواجب التعرف علي هذه المشاعر والسيطرة عليها وكذلك تفهمنا لمشاعر الآخرين وتوحيدها مع مشاعرنا وتوجيهها بالاتجاه الصحيح الذي يساعدنا علي تحقيق أهدافنا المشتركة، وكل هذا كان واضح من خلال ما تطرقنا إليه في موضوعنا السابق ألا وهو الذكاء العاطفي. وقد لاحظ الباحث وجود العديد من التعريفات للذكاء العاطفي، وعلي الرغم من تعدد هذه التعريفات إلا أنها تكاد تكون متقاربة بمضمونها، وكان الاختلاف في طريقة تقديم هؤلاء العلماء والباحثين للذكاء العاطفي، حيث قدمه البعض كمجموعة من القدرات، وقدمه الآخرين كمجموعة من السمات الشخصية أو المهارات الإنفعالية والاجتماعية.

وقام الباحث بتوضيح أهمية الذكاء العاطفي سواء علي الصعيد الشخصي من خلال معرفتنا بأنفسنا وسيطرتنا علي مشاعرنا، أو علي الصعيد المهني لما للذكاء العاطفي من أهميه في العمل وعلاقتنا مع الآخرين واتخاذنا لقراراتنا، وتم التطرق أيضاً إلي الأهمية الاقتصادية للذكاء العاطفي حسب درجة تعقيد المهنة، وما تم التوصل إليه أيضاً هو عدم وجود علاقة طردية بين الذكاء العقلي وتأثيره علي الذكاء العاطفي.

وقد تبين ارتباط الذكاء العاطفي بالعديد من المجالات والتطبيقات الهامة في حياتنا ومنها: إرتباطه في المجال العملي والمهني، القيادة، الصحة النفسية ومواجهة الضغوط، وأيضاً بالعديد من المجالات الأخرى كالأسرة والنجاح الأكاديمي.

وعند حديثنا عن أبعاد ونماذج الذكاء العاطفي تبين وجود العديد من النماذج التي تناولت تفسير وتوضيح الذكاء العاطفي، فهناك نماذج القدرات والتي تنظر إلي الذكاء العاطفي علي أنه مجموعة من القدرات العقلية البحتة مثل نموذج (ماير وسالوفي)، وهناك نماذج السمات والتي تنظر إلي الذكاء العاطفي علي أنه مجموعة من الصفات الاجتماعية والعاطفية، أما النماذج الأخيرة وهي المختلطة والتي تنظر إلي الذكاء العاطفي علي أنه مزيج من القدرات العقلية والخصائص الشخصية مثل نموذج (دانيل جولمان).

## المبحث الثاني إدارة الأزمات

### مقدمة:

رافقت الأزمات والكوارث الإنسان منذ أن وجد علي هذه الأرض، وتعامل معها وفق إمكانياته المتاحة للحد من تأثيرها ولم ينتبه الباحثون إلى أهمية هذا الحقل المعرفي لإدارة الأزمات إلا في العصور الحديثة نتيجة لتعدد الأزمات، وقد ارتبط مصطلح إدارة الأزمات إرتباطاً قوياً بالإدارة العامة ليعكس ما تقوم به منظماتها لمواجهة الظروف الغير طبيعية، والتي يمكن أن تواجه المجتمع، والتي قد تقع تحت مسمى الأزمة أو الكارثة أو الصراع (أبو حجر، 2016).

وتواجه المؤسسات الحكومية المعاصرة بشكل خاص أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت: سياسية أو إجتماعية أو إقتصادية أو تقنية أو بيئية، الأمر الذي يشير إلي أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن الحد من أثارها السلبية عن طريق إدرة الأزمات، بإستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة علي الأزمة، حيث أكدت الدراسات على أن إدارة الأزمات بفعالية، يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل فرق لإدارة الأزمات، والقيادة في الأزمات، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، وإتخاذ القرارات، وتقييم الأزمات (مجيد، 2006).

فأي أزمة من الأزمات تتطوي على بذور النجاح وبذور الفشل في أن واحد، وليست إدارة الأزمات إلا السعي نحو الوقوف بقدر المستطاع وحصاد النجاح الممكن، وتتبلور الإدارة الناجحة للمواقف المتأزمة في الإقرار بوجود مثل هذا الموقف وإتخاذ الإجراءات المناسبة لمداواة الموقف الحالي (رونالد، 2004).

ولهذا سوف يقوم الباحث بعرض التعاريف المتعددة للأزمة سواء لغة أو إصطلاحاً، كما سيفرق بين مفهوم الأزمة وبعض الظواهر الأخرى والتي غالباً ما يختلط مفاهيمها لدى الباحثين مثل: (الكارثة، المشكلة، الصراع، القوة القاهرة)، كما سيتم التطرق إلي أسباب نشوء الأزمات وخصائصها، وأنواعها، ومراحل تطور الأزمة، وكذلك سيناقش هذا المبحث مفهوم إدارة الأزمات، وسيفرق بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، وكذلك سوف يذكر المراحل المختلفة لإدارة الأزمة، كما سوف يعدد الأهداف الخاصة بإدارة الأزمات ومعوقات عملها، وذلك بهدف التعمق أكثر بموضوع الأزمة وإدارة الأزمات.

أولاً: مداخل ومفاهيم حول الأزمة:

## 1. مفهوم الأزمة:

أ- مفهوم الأزمة لغوياً:

عرف إبن منظور الأزمة: "الشدة والقحط" (إبن منظور، 1994).

ويعرف قاموس (Oxfam) الأزمة على أنها: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن، ويمثل نقطة تحول في

حياة الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المجتمع وغالباً ما ينتج عنها تغير كبير" (Oxfam, 1992).

ويعرفها قاموس (Long man) بأنها: "زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين

سواء في السياسة أو الإقتصاد" (بركات، 2012).

ب- مفهوم الأزمة اصطلاحاً:

يري بعض الباحثين ومنهم "Steven" أن أصل كلمة "Crisis" مستمد من الكلمة اليونانية "Krisisi"

والتي تعني الحكم أو الاختيار أو القرار، وهي اللحظة التي مررنا بها جميعاً حيث كان من المفروض علينا

ونحن واقعين تحت الضغط أن نقرر مجموعة من الإجراءات، أن نسير باتجاه اليمين أو باتجاه اليسار الفرار

أو القتال، (Van Hook, 2010).

وعرف (Phelps) "أنها حالة طارئة أو حدث يؤدي إلى الاخلال بالنظام المتبع في المنظمة، ويضعف

الجانب التنافسي مما يتطلب سرعة للمواجهة" (Phelps, 1996).

وعرف "Mindszenty et al" الأزمة بأنها: "أية تهديدات أو أحداث تعمل على خلق الفوضى

والاضطراب وعادة المعاناة" (جاد الرب، 2011).

ويعرفها (الدليمي) بأنها: موقف أو حدث أو حالة تخرج عن المألوف وتؤدي إلى تغيير التوازن

الاستراتيجي القائم ويمكن أن تنشأ الأزمة بفعل الطبيعة أو بفعل الإنسان (الدليمي، 2012).

وفي تعريف آخر يعرف (القحطاني) الأزمة بأنها حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة

وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة من

قبل المنظمة وفي الوقت المحدد (القحطاني، 2013).

فالأزمة هي موقف غير متوقع يؤثر على سير العمل في المنظمة، ويشنت إنتباه العاملين عن أداء

أعمالهم، ويتطلب تدخلاً فورياً من خلال إتخاذ قراراً مناسباً وفي وقت قصير منذ نشأة الأزمة، لإحتواء هذا

الموقف والتقليل من آثاره (خبراني، 2014).

في ضوء ما سبق، يعتبر الباحث الأزمة بأنها: حالة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير كيان التنظيم الذي أصيب بها، وتشكل تحدياً كبيراً أمام متخذ القرار للتصدي لها، في ظل أجواء غاية في الضبابية وعدم التأكد، وقصور المعرفة، وقد تكون أحياناً فرصة للتغيير نحو الأفضل.

## 2. الفرق بين الأزمة وبعض الظواهر الأخرى:

هناك العديد من المفاهيم التي يمكن أن تختلط مع مفهوم الأزمة، وكثيراً ما يلتبس الأمر بين هذه المفاهيم لوجود العديد من الخصائص المشتركة بينها ولذلك قام الباحث بذكر بعض هذه المفاهيم وذلك لتوضيح الفوارق بينها.

### أ. الكارثة:

تعد من أكثر المفاهيم إلتصاقاً بالأزمة فالكارثة قد تكون لها أسباب طبيعية لا دخل للإنسان فيها وقد تكون الكوارث أسباباً لحدوث الأزمات لكنها لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها(الزعير، 2011). ويعرف الصيرفي الكارثة بأنها: "التعبير المفاجئ ذو الأثر التدميري، والذي ينتج عنه تغيرات ونتائج تتعلق بعملية التوازن وهو بمثابة المشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة غير أنها محددة زمنياً ومكاناً"(الصيرفي، 2010).

كما أن هناك عدة فروق بين الكارثة والأزمة حسب وجه نظر "مكاوي"، تتلخص فيما يلي (مكاوي، 2005):

- تتطوي الكارثة علي مسار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودها في الأزمة.
- تستدعي الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة، مما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والفنية للمؤسسة علي خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية.
- اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابياً علي عكس الأزمة التي يكون إهتمام وسائل الإعلام بها سلبياً، الأمر الذي يجعل المنظمة المسؤولة عن الأزمة في موضع المسائلة المستمرة والانتقادات الشديدة.
- تقع الكارثة بشكل مفاجئ، ويستحيل التنبؤ بها لإتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى الانفجار.
- الهدف الأساسي للتخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة إستجابة سريعة وفعالة لظروف الكارثة للحد من أخطارها، ومحاولة إحتوائها، أما الهدف الرئيسي للتخطيط في حالة التعامل مع الأزمة هو حماية سمعة المؤسسة من الإنهيار وفقدان المصداقية، ويتطلب لتحقيق هذا الهدف حشد كافة الطاقات وموارد المنظمة.

## ب. المشكلة:

سؤال غامض يحتاج لإجابة، مانع أو عائق يحول بين الفرد أو الجماعة والهدف الذي يسعى أو تسعى الجماعة لتحقيقه، وللمشكلة شواهد وأدلة تنذر بوقوعها بشكل تدريجي غير مفاجئ، للتوصل لأفضل الحلول بشأنها وذلك باستخدام الأسلوب العلمي لمعالجتها(البوهي، 2011).

والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون هي الأزمة بحد ذاتها(الزعيبر، 2011).

ويمكن القول بأن المشكلة أخف حدة من الأزمة ويمكن حلها بأيسر الطرق وأسهلها، ولا تتطلب جهوداً كبيرة من أجل حلها مثل الأزمة(حسان والعجمي، 2010).

ويرى البعض أن القدرة علي تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمة مختلفة، حيث إن المنظمة يمكن أن تتعامل مع المشكلة في فترات زمنية طويلة تمتد إلي أيام عديدة، أما الأزمة فلا يمكن أن تتحمل المنظمة تداعياتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة ويذكر أيضاً أن المشكلة عبارة عن عائق يحول دون تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتعتبر عن حدث له شواهد وأدلتها التي تنذر بوقوع المشكلة بشكل تدريجي غير مفاجئ، مما يجعل من السهل إمكانية التوصل إلي أفضل الحلول الممكنة فالعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وطيدة الصلة فهي قد تكون سبباً في حدوث الأزمة، لكنها ليست هي الأزمة نفسها(هلال، 1996).

## ج. الصراع:

هو حالة من التصادم والتعارض بين طرفين أو أكثر بينهما اختلافات قيمية ومصالحية يخرطان في سلسلة من الأفعال وردود الأفعال الإرغامية التي تهدف إلي إلحاق الأذى والضرر بالطرف الأخر، مع سعي كل طرف إلي تعظيم مكاسبه علي حساب الأخرين وتأمين مصادر قوته(الشعلان، 2002).

فالعلاقة تتقارب مع مفهوم الأزمة لكن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في تكوين الأزمات(حسان والعجمي، 2010).

## د. التهديد:

هو علامة أو إنذار للمتاعب أو الخط الممكن حدوثه ويمثل هذا التعريف مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة(حافظ والبحتري، 2009).

## هـ. القوة القاهرة:

هي أي ظرف من الظروف التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم بها والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل معين متفق عليه مع شخص آخر، وغالباً ما ينص علي القوة القاهرة وأحداثها والشروط التي تنطبق

فيها في التعاقد، ويشترك مفهوم القوة القاهرة مع مفهوم الأزمة في أن كلا منهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار ويصعب التحكم فيه إلا أن مفهوم القوة القاهرة لا يعبر عن الأزمة (حسان، والعجمي، 2010).

### 3. أسباب نشوء الأزمات:

- إجتهد العديد من الباحثين في تحديد أسباب نشوء الأزمة فأتفقوا في بعضها وزاد بعضهم علي بعض في عدد آخر من الأسباب المختلفة، وهنا سوف يقوم الباحث بعرض بعضاً مما توصل إليه الباحثين :
- حيث حدد (الدليمي) مجموعة من الأسباب لحدوث الأزمات وهي (الدليمي، 2012):
- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الازمات.
  - تجاهل إشارات الإنذار المبكر.
  - عدم وضوح الأهداف التي تسير عليها.
  - الخوف الوظيفي وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.
  - صراع المصالحة بين العاملين وما يترتب عليها من إنهيار الثقة وعدم الإلتزام بتعليمات الإدارة العليا.
  - ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات للوقاية من الأزمات.
  - القيادة الإدارية غير ملائمة في تحمل المسؤولية والتنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- ويضيف حافظ والبحيري (2009):
- أسباب خارجية عن إرادة المنظمة منها سياسة الدولة والظروف الإقتصادية السائدة.
  - عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة.
  - عدم ملاءمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات.

### 4. خصائص الأزمات:

إن اختلفت الأزمات في طبيعتها فهي تشترك في الخصائص التالية: التعقيد والتشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة لها أو المعارضة لها، المفاجأة واستحواذها علي بؤرة الاهتمام لدي المؤسسات والأفراد، إن مصدر الخطر أو الأزمة أو الكارثة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة أو متصارعة، وأنها تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمجابهة الأحداث المتسارعة نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالي وفي ظل ندرة المعلومات أو نقصها، فمواجهتها تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة واحتكار النظم، أو نشاطات تمكّن من استيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة علي التغيرات الفجائية، كما أنّ مواجهة الأزمات تستوجب درجة عالية من التحكم

في الطاقات والامكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعّالة التي تؤمّن التنسيق والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة(رشوان، 2012).  
هناك سمات أو خصائص عامة متفق عليها بين الباحثين والمؤلفين فيما يتعلق بالأزمة أهمها(السعيد، 2011):

- أنّ الأزمة تعتبر نقطة تحول رئيسية في أحداث متتابعة وسريعة خلال حياة المنظمة، كما أنّه قد يكون لها تأثير في الأجل الطويل.
- من أبرز ملامح الأزمة أنّها تسبب في بدايتها درجة عالية من التوتر مما يقلل من إمكانية التعامل معها بسرعة.
- تؤدي الأزمة إلى إحداث تغييرات في العلاقات بين أعضاء المنظمة.
- أنّ الظهور المفاجئ وغير المتوقع للأزمة يؤدي إلى درجة عالية من الشك في البدائل المطروحة لمواجهة الأحداث المضطربة.
- أنّ مواجهة الأزمة يتطلب التخلص من الأساليب التقليدية، وابتكار نظم جديدة تمكّن من استيعاب الظروف الجديدة المترتبة على التغيرات المفاجئة لحدوث الأزمة.
- أنّ مواجهة الأزمة يتطلب درجة عالية من التحكم في الموارد والإمكانيات المتاحة وحسن توظيفها في إطار تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعّالة والتنسيق الموحد بين الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.

وفي تقسيم آخر أضاف (محمد) مجموعة أخرى من الخصائص كما يلي (محمد، 2011):

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
  - السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يؤلّد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير.
  - أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع.
  - التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف.
  - حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يؤلّد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
  - سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
  - نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً.
- وأضاف (أبو فارة) في تقسيم آخر لخصائص الأزمة ما يلي (أبو فارة، 2009):

- نقص واضح في البيانات والمعلومات أثناء وقوع الأزمة.
- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل فور وقوعها.
- محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لفترة طويلة وإن امتدت فإنها لا تصبح أزمة، ويعتمد طول الأزمة بحسب رأي الباحثين على حجم المنظمة وطبيعة أعمالها.

## 5. مراحل تطور الأزمة:

فيما يلي توضيح لمراحل كل مرحلة من مراحل الأزمة (أبو فارة، 2009):

### أ. مرحلة الميلاد:

في ظل هذه المرحلة يكون هناك بؤر تلوح في الأفق تنذر بأخطار غير معروفة وغير محددة المعالم تماماً وغير واضحة الاتجاه ولم يتحدد أو يتضح المدى الذي ستصل إليه هذه الأخطار، وتتصف هذه المرحلة بغياب وعدم توفر المعلومات والبيانات الكافية عن الأزمة المرتقبة فيما يتعلق بتطورها وتوقيت انفجارها. وتتطلب هذه المرحلة من إدارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للأزمة وتداعياتها المرتقبة من خلال إقصاد هذه الأزمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، وأن تبذل هذه الإدارة كل ما هو ممكن من أجل القضاء على هذه الأزمة في مهدها قبل أن تنمو وتتفاقم.

### ب. مرحلة النمو (الإتساع):

إذا لم تنجح إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة والقضاء عليها في مرحلة الميلاد فإن هذه الأزمة تنمو وتتطور وتدخل في مرحلة جديدة هي مرحلة النمو والإتساع، وفي هذه المرحلة لن تعد إدارة المنظمة قادرة على إدارة الأزمة ولا يمكن تجاهل هذه الأزمة، فالتجاهل يترتب عليه آثار وخيمة على المنظمة وفي هذه المرحلة يكون مطلوباً من إدارة المنظمة التدخل لمواجهة الأزمة والتعاطي معها.

### ت. مرحلة النضوج:

قد تفشل إدارة المنظمة في مواجهة الأزمة وعلاجها في مرحلة النمو وهذا يحدث نادراً، ويكون مؤشراً على عدم كفاءة إدارة المنظمة وعدم فاعليتها في إدارة الأزمات، وإذا حدث ذلك، وفشلت الإدارة في إدارة الأزمة والتعاطي معها بنجاح في مرحلة النمو فإن الأزمة ستصل إلى مرحلة النضوج، وهذا معناه أن الأزمة قد بلغت ذروة قوتها وعنفوانها، وباتت السيطرة عليها وعلي آثارها صعبة أو شبه مستحيلة. وتجد المنظمة نفسها في حالة من الصدام الشديد مع هذه الأزمة وتداعياتها، وتكون آثار الأزمة ذات تأثيرات كبيرة على المنظمة وقد تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية كبيرة.

### ث. مرحلة التقلص (الإنحسار):

تدخل الأزمة إلى هذه المرحلة وتبدأ بالتقلص والإنحسار بعد أن يقع التصادم العنيف، فهذا يؤدي إلى أن تتفكك هذه الأزمة وتتفتت، وتفقد الأزمة جزءاً كبيراً من قوتها وطاقتها، ومن الأمور التي تشجع علي تراجع حدة الأزمة إستجابة إدارة المنظمة للضغوط الناجمة عن قوة الأزمة، والقيام بإحداث التغييرات المطلوبة التي تكفل إنهاء هذه الأزمة.

### ج. مرحلة الإختفاء:

تدخل الأزمة هذه المرحلة عندما تفقد بصورة كاملة أو شبه كاملة كل قوى الدفاع المحركة لها وتتلاشي مكوناتها وعناصرها الفرعية وينتهي الإهتمام بها ويصبح الحديث عنها كحدث تاريخي مضي وانقضى، والمطلوب هنا هو إعادة البناء وليس التكيف مع الواقع الجديد بعد الأزمة. لأن إعادة البناء تؤدي إلى علاج الأثار والنتائج واسترجاع كفاءة المنظمة وفعاليتها واكسابها خبرات وقدرات عالية في إدارة أسباب هذا النوع من الأزمات ونتائجها.

ويري الباحث أنه من الأهمية على إدارة المستشفيات وقياداتها، فهم ومعرفة كل مرحلة من مراحل نشوء وتطور الأزمات لما في ذلك من أهمية في كيفية إكتشافها والتعامل معها، حيث إن عدم معرفتهم بهذه المراحل قد يؤثر علي قدرتهم علي مواجهة هذه الأزمات وإدارتها والتخلص منها، وكذلك تضع المستشفيات نفسها أمام مفترق طرق ومواجهة عنيفة من الممكن أن تفتك بها، لذلك يكون من الضرورة كيفية التعامل مع كل مرحلة من المراحل السابقة، والاستعداد المسبق للمرحلة التي تليها حتي تتمكن المستشفيات من العودة إلى وضعها الطبيعي قبل حدوث الأزمة.

### 6. أنواع الأزمات:

قسم الباحثون الأزمات إلى العديد من الأقسام، حيث يقوم كل باحث بتقسيم الأزمات من زاوية معينة، وهنا سوف يقوم الباحث بذكر بعضاً من هذه التقسيمات بما يتناسب مع البحث.

حيث قام (جاد الرب) بتقسيم أنواع الأزمات على أساس نطاق أو شدة مستوى وتأثير الأزمات كما يلي (جاد الرب، 2010):

#### أ. الأزمات الدولية:

هي التي تؤثر في معظم دول العالم وفي إطار ما يسمى بالعولمة مثل الأزمة التمويلية التي حدثت في عام (2008)، وأزمات المنظمات الدولية "مثل الأزمات التي تعرضت لها منظمة الصحة العالمية فيما يسمى بإنفلونزا الطيور والخنازير وغيرها والأزمات التي ترتبط بالأمم المتحدة والتحديات التي تواجهها

خاصة في الموضوعات العالمية بالغة التعقيد مثل القضية الفلسطينية، الإيرانية، البوسنة والهرسك، وكوريا.

#### ب. الأزمات الإقليمية:

تؤثر بشكل أكبر على إقليم محدد مثل قضايا وأزمات المغرب العربي، القضايا والأزمات الإفريقية والحروب الأهلية بها، أزمة النمر الآسيوية، قضية الشرق الأوسط، الصراع العربي الإسرائيلي.

#### ت. الأزمات القومية:

هي التي تحدث على مستوى دولة ما دون غيرها مثل أزمة اليمن مع تنظيم القاعدة والحوثيين وأزمات الحكم في مختلف الدول النامية والمتقدمة، قضايا التأمين الاجتماعي والصحي في أمريكا، قضايا الجهل والأمية وانخفاض مستويات المعيشة في كثير من الدول النامية.

#### ث. أزمات الشركات ومنظمات الأعمال:

سواء كانت على المستوى القومي أو الدولي، الشركات متعددة الجنسيات مثل أزمات شركات الطيران أوقات الحروب، الأزمات التي تتعرض لها شركات السياحة، الأزمات التي تتعرض لها بعض المصانع من نقص المواد الخام أو عدم كفاية التمويل أو الكساد وعدم البيع أو مشكلات التوظيف وهكذا.

#### ج. الأزمات الفردية:

هي التي يتعرض لها الفرد ويكون تأثير الأزمة مقصوراً عليه أو على أفراد أسرته مثل الفصل من العمل، الأزمات الصحية، الأزمات المالية، القتل، التشريد، التعرض للابتزاز والتهديد وما أكثرها.

كما قام (ماهر) بتقسيم أنواع الأزمات كما يلي: (ماهر، 2006)

#### أ. الأزمات المادية أو المعنوية:

- الأزمات المادية: هي الأزمات ذات الطابع الإقتصادي، والمادي، والكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعة الأزمة ومن أمثلتها: أزمة الغذاء، أزمة الديون، أزمة العمالة.

- الأزمات المعنوية: هي الأزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها: أزمة الثقة، تدهور الولاء، عدم إرضاء وإستياء العاملين، تدهور الإنتماء، إنخفاض الروح المعنوية.

#### ب. الأزمات البسيطة أو الحادة:

- الأزمات البسيطة: وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. ومن أمثلتها: إضراب عمال أحد الأقسام، الإشاعات الداخلية المحدودة.

- الأزمات الحادة: وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه. ومن أمثلتها: إضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة، عداء من دولة خارجية.

### ت. الأزمات الجزئية أو العامة:

- أزمات جزئية: وهي أزمات تطل جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن يستمر الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. ومن أمثلتها: إعتصام لبعض العاملين في أحد الأقسام، تدهور العمل في أحد الأقسام، إنخفاض الروح المعنوية.
- أزمات عامة: وهي أزمات تغطي كافة أجزاء النظام (سواء كانت شركة أو منظمة أو دولة)، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه ومن أمثلتها: إضراب عام لكافة الموظفين والعاملين بالمنظمة.

### ث. أزمات وحيدة أو متكررة:

- الأزمات الوحيدة: هي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بوقوعها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإرادة هي التي تؤدي إليها.
- الأزمات المتكررة: فهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وأنها تحدث في مواسم أو دورات يمكن التنبؤ بها، وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متي ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

### ج. أنواع الأزمات وفقاً لمرحلتها في دورة الحياة:

لكل أزمة دورة حياة تشبه دورة حياة الإنسان، وأساليب التعامل مع الأزمة يعتمد على معرفتك بالمرحلة التي تمر بها الأزمة، وهناك أربع مراحل لدورة حياة الأزمة هي: مرحلة النشأة، مرحلة النمو، مرحلة النضج، مرحلة الإنحسار.

## ثانياً: إدارة الأزمات:

### 1. مفهوم إدارة الأزمات:

لقد تعددت مفاهيم إدارة الأزمات باختلاف وجهات نظر الكُتاب والباحثين ونظرتهم حول كيفية تناولهم لموضوع إدارة الأزمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أنه يوجد العديد من أوجه الشبه والسمات المشتركة في تحديد هذا المفهوم، ومن هنا سوف يقوم الباحث بعرض بعض من المفاهيم الخاصة بإدارة الأزمات، على النحو التالي:

حيث عرفها Crandall بأنها: "الطريقة أو المرحلة التي تستخدمها المنظمة لمواجهة الأزمات التي حدثت، حيث تتركز الجهود في هذه المرحلة على معالجة الأزمات واستئناف العمليات والإجراءات بأسرع وقت ممكن" (Crandall, 2014).

وعرفها أبو العلا بأنها: "إسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة وتشكيل أعضاء فريق الأزمات والقيادة ونظم الإتصال والمعلومات والتقييم" (أبو العلا، 2013).

ويُعرّفها Panos بأنها: "المحاولة الممنهجة لتعريف وتحديد الأزمات المحتملة واتخاذ إجراءات وقياسات لمنع حدوثها واحتواء تأثيرها والتخلص من آثارها" (Panos, 2013).

فالعلمية الإدارية من وجه نظر العلي هي: "عملية مستمرة تهتم بالأزمات المحتملة وإعداد الموارد للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً" (العلي، 2012).

ويري الرضيع إدارة الأزمات بأنها: عملية إدارية متميزة، لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور (الرضيع، 2011).

ويعرفها حسان والعجمي بأنها: "تمثل إطار عمل يفيد في فحص وفهم المواقف المفاجئة وغير المتوقعة، والتي تحمل بين طياتها الضغوط الشديدة والرفض والهدم للنظام القائم" (حسان والعجمي، 2010).

في ضوء ما سبق يعتبر الباحث إدارة الأزمات بأنها: عملية إدارية غير إعتيادية، تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية، التي تتجاوز المهام الإدارية اليومية، والتي يتم تنفيذها في المواقف الفجائية الغير متوقعة، والتي تتطلب قرارات حاسمة وسريعة، والتي تهدف من خلالها المنظمة لمواجهة الأزمات في مراحلها الثلاث سواء قبل وقوعها أو أثناء وقوعها وانتهاءً بما بعد الأزمة، بهدف منع حدوثها واحتواء تأثيرها والتخلص من آثارها، واستعادة النشاط الاعتيادي للمنظمة.

## 2. الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

بما أن الأزمة هي موقف طارئ ومفاجئ ينتج عنه ردة فعل إنسانية ينجم عن زعزعة إستقرار الوضع الراهن، فإن هناك نوعان من الإدارة تقوم بالتصدي للأزمة الأولى هي الإدارة بالأزمات، وتعني القيام بإحداث أزمة للضغط علي المجالس الإدارية لتحقيق مطالب معينة، أي التسبب في إحداث أزمة لتحقيق أهداف معينة، والإدارة بالأزمات تعني ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط ناجمة عن الأزمة، فهي تترك الأمور والأحداث تتداعي حتى تقع الأزمة، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه علي المشاكل القائمة لدي الفرد أو المنظمة، ويتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة، ثم إستغلال الفرص التي تنتج عنها، وأما إدارة الأزمات أن يدير شخص ما الأزمة، ويتخذ الإجراءات المناسبة لمواجهة الأزمات، وذلك لإنهاء تلك الأزمات، والخروج منها بأقل الأضرار والخسائر، وقد ينتج نوعان من الإدارة بالأزمات وإدارة

الأزمة، بحيث تسبب فئة أحداثاً تؤدي إلي أزمة ( إدارة بالأزمات ) بينما تقوم فئة أخرى كالمدير أو مجلس الإدارة بالعمل على حل الأزمة وإنهائها، وأخيراً يمكن القول أن إدارة الأزمات تقوم بإتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأزمات، والتخلص منها بفعالية وكفاءة عاليتين(الحريري، 2007).

ويبين كلا من (زريق وعقون) في الجدول رقم (4) الفرق بين كل من إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

#### جدول رقم (4)

#### الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات	إدارة الأزمات	مجال المقارنة
تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة.	كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.	التعريف:
إفتعال أزمة مؤقتة لمحاولة التقييم على أزمة قائمة.	محاولة حل الأزمة نهائياً.	الهدف منها:
افتعال أزمة وهمية والاستفادة من خاصية سيكولوجية، تعتمد على نسيان مشكلة تتم عن طريق إحلال مشكلة بديلة.	استخدام الأسلوب العلمي في الإدارة (تخطيط، تنظيم، رقابة) والبعد عن الارتجالية والعشوائية وانفعالات الخطة.	منهج المعالجة:
الإعداد لميلاد الأزمة، إنماء وتصعيد الأزمة المواجهة العنيفة والحادة، السيطرة على الكيان الإداري للخصم، تهدئة الأوضاع، سلب وإبراز الطرف الأخر.	إشارات الإنذار، الإستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، التعلم.	المراحل:
محدد مسبقاً ويتسم بالترتيب المخطط.	غير محدد يتسم بالمفاجأة في أغلب الظروف	التوقيت:
إرادي ومخطط وله دور.	غير إرادي.	التهديد:
من صنع الإنسان فقط.	أزمات قدرية، أزمات من صنع الإنسان (سياسية، إقتصادية، دولية، عسكرية، اجتماعية).	نوع الأزمة:

المصدر: زريق، كمال وعقون، عبد السلام، (2011). "سياسات إدارة الأزمة المالية العالمية".

### 3. مراحل إدارة الأزمة:

ويرى الكثير من الباحثين والكتاب أن إدارة الأزمة تمر بالمراحل التالية:

أ. مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر (الحملوي، 1995):

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنتبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلي ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة علي حدة، وعلي سبيل المثال فقد تكون الكتابة علي الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعني إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارات إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرع وقوع الأزمات، بينما يتوافر لدي المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوء من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة.

ب. الاستعداد والوقاية:

تهتم هذه المرحلة أيضاً بفترة ما قبل الأزمة ويجب أن يتوفر لدي المؤسسة في هذه المرحلة إستعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات وبالتالي مواجهتها قبل أن يستغلها الخصوم في إلحاق الضرر بالمؤسسة وتتضمن بذلك أقصى ما يمكن لتجنب وقوع الأزمات والإستعداد بطريقة أفضل للمواجهة (عبد المجيد، 2011).

ت. إحتواء الأضرار أو الحد منها:

في هذه المرحلة يتم إحتواء الأثار الناجمة عن الأزمة، وعلاجها لتقليل الخسائر، وبذلك يكون الهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناجمة عنها وعزل الأزمة لمنعها من الإنتشار في بقية أجزاء المنظمة (بركات، 2012).

ث. إستعادة النشاط:

وهي تشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة أختبرت بالفعل، وتتضمن هذه المرحلة جوانب منها محاولة إستعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت، والتي يجب أن توفر للمنظمة خطط طويلة وقصيرة الأجل

لإعادة الأوضاع لما كانت عليها قبل الأزمة وإستعادة مستويات النشاط، فهذه المرحلة تمثل عملية ترميم لما حدث (عبد المجيد، 2011).

### ج. التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون علي إستعداد لتقبل القلق دون الإستسلام للفرع، إن إستخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدي الإنسان يجعله يقدر معاناه الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير، والتعلم لا يعني تبادل الإتهامات، أو إلقاء اللوم علي الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة (الحملوي، 1995).

وبرغم الاختلاف في تقسيم مراحل إدارة الأزمات عند الباحثين إلا أن هناك قاسماً مشتركاً بينهم وهذه المراحل تعتمد على ثلاثة أسس على النحو التالي:

#### أ. مرحلة ما قبل الأزمة:

هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة وتتفاقم حتى تنتج هذه الأزمة وهي تتطلب عدداً كبيراً من الإجراءات والاستعدادات التس تسهم في مواجهة الأزمة (قطيش، 2011).

#### ب. مرحلة التعامل مع الأزمة:

يحدد (أبو فارة) مجموعة من المتطلبات للتعامل مع هذه المرحلة بنجاح وهي كالتالي (أبو فارة، 2009):

- تحديد الموارد المتاحة في المؤسسة والتي يمكن أن تستخدمها الإدارة في مواجهة الأزمة.
- تحديد نوعية وأعداد الأفراد اللازمين للتعامل مع قوى الأزمة.
- تحديد الأهداف المرحلية التي تتيح لإدارة المنظمة إمكانية تحديد المهام والأنشطة اللازمة للتعامل المرحلي مع الأزمة.
- توخي الدقة في التعامل مع الأزمة.

#### ت. مرحلة ما بعد الأزمة:

هي مرحلة محاولة علاج الآثار الناجمة عن تلك الأزمة وإعادة بناء ما تم تدميره ووضع الضوابط لعدم تكرارها بالإضافة إلى الإستفادة من دروس الأزمة في الأحداث المستقبلية (بركات، 2012).

كما تناول الباحثون نماذج متقاربة لإدارة الأزمات على مدار السنوات الماضية، حيث سيقوم الباحث بعرض بعضاً من هذه النماذج مع الفترة الزمنية التي ظهرت بها، حيث رأي الباحث أنه من المفيد عرض

هذا الجدول لتوضيح الآراء المختلفة لمراحل إدارة الأزمات. ويمكن الإطلاع على بعضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (5)  
مراحل إدارة الأزمات

الباحث	النموذج
(Gladu,2004)	<p>1. التلطيف: تحديد المشاكل والأوضاع الحرجة، تقدير الأخطار الأكثر احتمالاً، تحليل السيناريوهات ونماذج التنبؤ، مراجعة الأزمات المماثلة، تحديد الإمكانيات اللازمة، توفير أنظمة مراقبة مستمرة.</p> <p>2. الإستعداد (التهيئة): وضع خطة العمليات والاتصالات، تكوين فريق الإستجابة، تعيين الشركاء، توفير التسهيلات ومعدات الاتصالات، التدريب والتمرن على الخطط.</p> <p>3. الإستجابة: تقدير الوضع الحالي، تفعيل خطط العمليات، تفعيل خطة الاتصالات، الإستفادة من وسائل الإعلام، إختيار المتحدث الرسمي.</p> <p>4. استعادة النشاط: الإعلان الرسمي بأن الأزمة انتهت، إبقاء الاتصال بوسائل الإعلام والمنظمات ذات العلاقة، تقديم الدعم للعاملين، تقدير الدروس المستنبطة.</p>
(Ritchie, 2005)	<p>1. التطوير: اتخاذ التدابير الوقائية من خلال عمليات المسح والتطوير.</p> <p>2. التنفيذ: تطبيق الاستراتيجيات عند حدوث الأزمة.</p> <p>3. التقييم: تقييم كفاءة الاستراتيجيات المطبقة لإجراء التحسينات المستمرة في إستراتيجيات إدارة الأزمة.</p>
(Ocal et al, 2006)	<p>1. إدارة ما قبل الأزمة: تحليل المشاكل، تحديد الأسباب للأزمات المحتملة.</p> <p>2. إدارة أثناء الأزمة: تشكيل فرق العمل، تطبيق أساليب (العصف الذهني- شجرة القرارات-أسلوب دلفي) لإتخاذ القرارات، تجنب التأثير السلبي على معنويات العاملين.</p> <p>3. إدارة ما بعد الأزمة: تحليل الوضع الحالي للمنظمة، التوجهات الحديثة للمنظمة يجب أن تقرر من خلال تحليل تأثيرات الأزمة على المنظمة، استخدم معلومات التغذية العكسية حول الأداء لتحديد السياسات الجديدة للمنظمة.</p>

<p>1. الوقاية من الأزمة: أنشطة التلطيف والتخطيط اللازمة.</p> <p>2. الاستجابة للأزمة: كافة القرارات والجهود المبذولة للتخفيف من آثار الأزمة.</p> <p>3. إعادة التوازن: الأنشطة المتعلقة بالبحث لتقليل تأثيرات الأزمة والتعلم من الأحداث.</p>	<p>(Runyan, 2006)</p>
<p>1. ما قبل الأزمة: إشارات الإنذار (تحديد إشارات الإنذار المبكرة، جمع وتحليل المعلومات) -الوقاية من الأزمة (تقليل إشارات الخطر، معرفة مستوي الخطر) -الاستعداد للأزمة (تطوير خطط الأزمات واختبارها وتحديثها، اختيار وتدريب فريق الأزمة، تحديد هيكله الاتصالات).</p> <p>2. خلال الأزمة: الاعتراف بالأزمة (تحديد الأزمة) -الاستجابة للأزمة (اعتماد خطط وإجراءات لتقليل أثارها الجانبية).</p> <p>3. بعد توقف الأزمة: استعادة التوازن (التصرفات المتخذة لحل المشاكل الناتجة عن الأزمة) تقويم إدارة الأزمة (إدراك ومعاينة الأزمة لمنعها من الأستمرار، دراسة الأخطاء للتعلم منها) -تحسين الأداء والاستعداد للأزمة القادمة.</p>	<p>(Coombs, 2007)</p>

المصدر: أبو حجر، طارق. (2014). "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

يلاحظ الباحث الاختلاف في تقسيم مراحل إدارة الأزمات عند الباحثين فمنهم من قسم مراحل إدارة الأزمات إلى خمس مراحل وهي (مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مرحلة الإستعداد والوقاية، مرحلة إحتواء الأضرار أو الحد منها، مرحلة إستعادة النشاط، مرحلة التعلم) ومنهم من قسمها إلى ثلاثة مراحل وهي (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة التعامل مع الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة) ويرى الباحث أن التقسيم الثاني هو الأكثر وضوحاً وتداولاً وإستخداماً في الأبحاث حيث أن هذا التقسيم يشمل جميع المراحل الخمس السابقة حيث أن:

- مرحلة ما قبل الأزمة: تجمع مرحلتي (إكتشاف إشارات الإنذار المبكر والإستعداد والوقاية).
- مرحلة التعامل مع الأزمة: تشمل (مرحلة إحتواء الأضرار أو الحد منها).
- مرحلة ما بعد الأزمة: تجمع مرحلتي (إستعادة النشاط ومرحلة التعلم).

#### 4. أهداف إدارة الأزمات:

لإدارة الأزمات العديد من الأهداف التي تناولها الباحثون والكتّاب، وسوف يقوم الباحث بعرض أهم هذه

الأهداف كما يلي:

يوضح (بركات) أهداف إدارة الأزمات بالنقاط التالية (بركات، 2012):

- توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد والتنبؤ بالأخطار والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.
- تحديد الأدوار وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة.
- توفير الامكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير وبأقل التكاليف.
- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات والمحافظة على ثقة جميع الأطراف وتوفير نظم الإتصال الفعالة.
- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعد وتحجيم الأزمة من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمة.
- ويلخص (الرضيع) أهداف إدارة الأزمات في النقاط الأتية (الرضيع، 2011) نقلاً عن (أبو سلوت، 2015):
- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- تحديد دور كل الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- توفير القدرات العملية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.
- العمل على تقليل التأثير السلبي والضار للأزمات على الأفراد والجماعات.
- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من معاناته خلال فترتها.
- العمل على العودة إلى الحالة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.
- وينكر (الحريري) أهداف إدارة الأزمات على النحو التالي (الحريري، 2010):
- التنبؤ والإحساس بالأزمة قبل وقوعها.
- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
- معالجة الأزمات والقضاء على المشكلات في حالة حدوثها.
- رفع التقارير والمعلومات المهمة باستمرار إلى مستويات الإدارة العليا.
- تخفيف حالة الخوف والذعر كإجراء عملي سريع لمواجهة الخطر.
- إيجاد القدرة علي تحمل المصاعب والمتاعب والتدريب على مواجهة الأزمات دون خلل.
- التفكير والتخطيط العلمي للتغلب على المشكلات الإدارية والأزمات.
- التخفيف من حدة الأزمات والعمل على تخفيف آثار شدة الأزمة.
- التجهيز والإستعداد الكامل لمواجهة الأزمات المحتملة.

- تدريب الموظفين والعاملين والإداريين على الشدة والثقة والشجاعة في استخدام الحلول لمواجهة الأزمات وحل المشكلات.
- توجيه إرشادات التحذير لإحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث مع تقديم الحلول للتصدي للأزمات.

##### 5. معوقات عمل إدارة الأزمات:

على الرغم من إهتمام الإدارة العليا بالمنظمات بعمليات إدارة الأزمات وتطويرها، إلا أنه يوجد العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية عمل هذه الإدارات ومن هذه المعوقات ما يلي:

حيث قام (أبو عزيز) بحصر مجموعة من العوامل التي تعمل على إعاقة عملية إدارة الأزمات وصنفها على النحو التالي (أبو عزيز، 2010):

أ. **معوقات إدارية:** وتشمل العوامل الإدارية من تخطيط، فاعلية في اتخاذ القرار، توافر البيانات والمعلومات.

ب. **معوقات تنظيمية:** وتشمل العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي من توفر هيكل تنظيمي واضح الصلاحيات وقنوات اتصال تنظم التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة وولاء وظيفي غير متزن نتيجة لإزدواجية الولاء الوظيفي.

ت. **معوقات مادية:** متعلقة بمدى توافر المخصصات المالية النقدية والخدمات المساندة.

ث. **معوقات بشرية:** متعلقة بمدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة في المجال الفني والمهني والمجال الإداري.

كما قسمت المعوقات التي قد تعرقل عملية إدارة الأزمة عن تحقيق أهدافها إلى أربعة أصناف وهي:

أ. **المعوقات الإنسانية:** وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات (دقاسمة، 1998):

- الإيمان بعبارة أن هذا لن يحصل لنا، فعادة ما يتجنب الأفراد التفكير في عملية التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون إمكانية حدوث تلك الأزمة.
- القصور في فهم مكامن الخطر سواء من قبل الموظف أو المدير وبالتالي فإن الأزمة تتأزم دون الالتفات إليها.
- الاعتماد الزائد على رأي الجماعة والإيمان بعبارة لا يمكن أن أكون مسؤولاً عن هذا بمفردي.
- الاعتقاد من بعض الأشخاص أن عملية إدارة الأزمة ليست ذات أهمية وأنها ليست جزءاً أساسياً في المنظمة.
- التعامل مع كافة الأزمات رغم تباينها بنفس المنهج.
- ب. **المعوقات التنظيمية:** وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية، ومنها (دقاسمة، 1998):

- عدم وجود تحديد واضح للسلطة والمسئولية في المؤسسة.
  - اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
  - ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا، ومحدودية فهم واستيعاب المدراء لأساليب عملية إدارة الأزمة.
  - ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
  - عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة إلى الجهات المعنية للتعامل مع الأزمات.
- ت. المعوقات المتعلقة بالمعلومات (الزوااهرة، 2001):
- تعرض المعلومات للتحريف والتشويه في أثناء انتقالها داخل وخارج الجهاز الإداري.
  - صعوبة تشخيص دقة المعلومات وضمان مصدر صحتها في ظروف الأزمات.
- ث. المعوقات المتعلقة بالاتصال (دقاسمة، 1998):
- صعوبة في عملية نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة.
  - محدودية استخدام أجهزة الاتصال الحديثة للتصدي للأزمات.
  - عدم اضطلاع الأفراد ذوي الأهمية في المنظمة على تطورات الأحداث مما يؤدي إلى صعوبة السيطرة على الأزمة.

## ملخص البحث:

مع إزدياد عدد الأزمات التي تمر بها كافة قطاعات المجتمع سواء القطاع العام او الخاص، كنتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة والمفاجئة التي تصيب هذه المجتمعات والتي بالأغلب تكون لأسباب إجتماعية أو إقتصادية أو بيئية أو سياسة، أصبح هناك الحاجة للتعرف بشكل أكثر قرباً علي موضوع الأزمة وإدارة الأزمات وهو ما تطرقنا إليه في مبحثنا السابق.

يعتبر مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات من المفاهيم الحديثة والتي إزداد الحديث عنها في الأونة الأخيرة لما لها من أهمية كبيرة في نجاح المجتمعات للإستعداد المسبق لمواجهة هذه الأزمات والتعامل معها في حال حدوثها والخروج منها بأقل الخسائر، وهو ما تطرقنا إليه في تعريفنا للأزمة وإدارة الأزمات، والتفريق بينها وبين بعض الظواهر الأخرى كالكارثة والمشكلة والصراع والتهديد والقوة القاهرة، كما تم التفريق بين مفهومي إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات وذلك للأختلاط الكبير بين المفهومين لدي الباحثين.

ونتيجة لتعدد أسباب حدوث هذه الأزمات فكان من المهم التطرق إليها والتعرف عليها في محاولة لتجنب الوقوع بها، وإن أختلفت الأزمات في مسمياتها فإنها لا تزال تشترك في نفس الخصائص من التعقيد والتداخل والغموض.

كما أن هناك مراحل معينة تمر بها الأزمة منذ لحظة نشأتها والبوادر التي تظهر في الأفق كمقدمات لحدوثها إلي مرحلة نموها ونضوجها إلي مرحلة التقلص والإختفاء، ولكل مرحلة من هذه المراحل مراحل إخرى لإدارة هذه الأزمات فهناك مرحلة ما قبل الأزمة وهي التي تتعامل مع الأزمة في مرحلة نشوئها، ومرحلة التعامل مع الأزمة وهي التي تتعامل مع الأزمة في مرحلة نموها ونضوجها، وأخيراً مرحلة ما بعد الأزمة وهي التي تتعامل معها في مرحلة تقلصها وإختفائها، وإن أختلفت مسميات مراحل إدارة الأزمات فإنها في النهاية تتحصر ضمن الثلاث مراحل السابقة.

وكان من المهم التطرق إلي موضوع أهداف إدارة الأزمات وتوضيح ما نسعي إليه من خلال تعرفنا علي إدارة الأزمات وأهميته في حياتنا، وأخيراً ذكرنا المعوقات المختلفة لإدارة الأزمات في محاولة لتجنب هذه المعوقات عند إدارتنا للأزمات المختلفة.

## المبحث الثالث:

### المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية

#### مقدمة:

تقدم خدمات رعاية المرضى في مستشفيات قطاع غزة من خلال 3 جهات رئيسية وهي وزارة الصحة، ووزارة الداخلية والأمن الوطني (الخدمات الطبية)، والمؤسسات غير الحكومية، وتعتبر وزارة الصحة الفلسطينية المقدم الرئيس لخدمات رعاية المرضى في مستشفيات قطاع غزة، والتي تعمل تحت ظروف إستثنائية تتمثل في الحصار "الإسرائيلي" المستمر علي قطاع غزة منذ عام (2006) والذي يمثل إنتهاكاً واضحاً لحقوق الإنسان بشكل عام وينعكس بصورة واضحة علي جميع القطاعات وفي رأسها القطاع الصحي متمثلاً في نقص إمدادات الدواء والمستلزمات الطبية والأجهزة الطبية (<http://www.moh.gov.ps>، 2016).

ولهذا سوف يقوم الباحث بعرض نبذة عامة عن وزارة الصحة الفلسطينية تشمل كلا من (الرؤية، الرسالة، المبادئ العامة، الأهداف الإستراتيجية)، ومن ثم سوف يتم عرض نبذة عامة عن كافة المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وأخيراً سوف يعرض الباحث نبذة مختصرة عن كبري المجمعات والمستشفيات الحكومية الرئيسية في المحافظات الإدارية الخمسة لقطاع غزة وهي: (مجمع الشفاء الطبي، مجمع ناصر الطبي، مستشفى شهداء الأقصى، المستشفى الأوروبي، المستشفى الأندونيسي) والتي تمثل عينة هذا البحث، وأخيراً سوف يقوم الباحث بالحديث عن الأزمات التي تواجه المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

#### أولاً: نبذة عامة عن وزارة الصحة:

عن الوزارة: (<http://www.moh.ps>، 2014)

#### الرؤية:

نظام صحي شامل متكامل يساهم في تحسين وتعزيز مستدام للوضع الصحي بما فيه المحددات الرئيسية للصحة في فلسطين.

#### الرسالة:

إن وزارة الصحة في السلطة الوطنية الفلسطينية كإحدى مؤسسات دولة فلسطين المستقلة ملتزمة بمبدأ العمل المشترك مع جميع الشركاء لتطوير الأداء في القطاع الصحي والارتقاء به وذلك لضمان إدارة القطاع الصحي بشكل مهني سليم وخلق قيادة قادرة على وضع السياسات وتنظيم العمل وضمان توفير خدمات نوعية في كل القطاع الصحي العام والخاص.

## المبادئ العامة:

- الحق في الصحة لجميع أبناء الشعب الفلسطيني.
- الحصول على خدمات صحة عامة ورعاية صحية ذات جودة عالية للجميع بمساواة وعدالة والاهتمام بالشرائح المهمشة وعلى الأخص تلك المعزولة في الأغوار والقدس الشرقية وتلك المتضررة من جدار الفصل العنصري وسكان قطاع غزة الذي يواجه حصاراً خانقاً منذ عدة سنوات.
- الحكم الرشيد.

## الأهداف الاستراتيجية:

- لقد حددت الخطة الاستراتيجية الوطنية للصحة (2011-2013) اتجاه سير العمل لتحقيق الأهداف التالية:
- تعزيز الإدارة والقيادة.
  - تعزيز التخطيط والإدارة والتمويل المستدام للاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة.
  - تعزيز أنماط الحياة الصحية وتحسين إدارة الأمراض المزمنة.
  - ضمان الحصول على خدمات صحية ذات نوعية جيدة من قبل الجميع وخاصة الفقراء والفئات الضعيفة.
  - تعزيز التمويل والإدارة المالية من أجل الاستدامة والشفافية.
  - تعزيز فعالية المعونات في دعم الاستراتيجية الوطنية للصحة.
  - تعزيز الشراكة والتكامل بين القطاعين العام والخاص.
  - تعزيز وتطوير التعاون بين القطاعات ومن ضمنها الجانب الصحي الذي ورد في الخطة الوطنية للتعامل مع الكوارث والطوارئ.

## ثانياً: المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة:

### مقدمة:

إن القطاع الحكومي الصحي يشكل الجزء الأكبر من نظام تقديم الخدمات الصحية في فلسطين وعليه فإنه يحتمل كذلك الجزء الأكبر في تطبيق السياسات المختلفة المتعلقة بتقديم الخدمات الصحية والتي تهدف إلي ضمان حصول الجميع علي الخدمات الصحية بمساواة وعدالة للنوع الإجتماعي وذوي الإعاقات والفقراء بجودة عالية معتمدة علي المعايير العالمية والعربية والوطنية في النظام الصحي وذلك ضمن القوانين والتعليمات الفلسطينية، خصوصاً قانون الصحة العامة الفلسطيني، وذلك تم من خلال كادر منظم ومدرب، وأجهزة حديثة تعمل بكفاءة عالية، في مؤسسات صحية تؤمن بيئة عمل داعمة وبنية تحتية تتوافق مع معايير جودة الرعاية الصحية (<http://www.moh.ps>)، (2014)

• **المستشفيات في قطاع غزة** (<http://www.moh.gov.ps>، 2016):

بلغ عدد المستشفيات العاملة في قطاع غزة 30 مستشفى، 13 مستشفى تتبع لوزارة الصحة، 14 مستشفى تتبع للمؤسسات الغير حكومية، 3 مستشفيات تتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

• **الأسرة في مستشفيات قطاع غزة:**

بلغ عدد أسرة المستشفيات في قطاع غزة 2,999 سريراً، منها 2,243 سريراً يتبع لوزارة الصحة، 595 سريراً يتبع للمؤسسات الغير حكومية، و 161 سريراً يتبع لوزارة الداخلية والأمن الوطني.

• **الدخول والخروج في مستشفيات قطاع غزة:**

في العام (2016) تم إدخال (258,412) مريضاً إلى مستشفيات قطاع غزة، منهم 197,962 مريضاً في مستشفيات وزارة الصحة، في حين بلغ عدد حالات الدخول في العام (2015)، 174,243 مريضاً، كما تم تسجيل 254,898 حالة خروج في العام (2016) من مستشفيات قطاع غزة، منها 194,485 حالة خروج سجلت في مستشفيات وزارة الصحة.

• **تصنيف المستشفيات حسب هيكلية وزارة الصحة:**

- **مجمع طبي:** وهو مجمع يشتمل على أكثر من مستشفى بشرط أن يكون لكل مستشفى تخصص مختلف عن المستشفيات الأخرى.
- **مستشفى كبير:** وهي المستشفى التي تبلغ قدرتها السريرية المعتمدة 101 سرير فأكثر.
- **مستشفى صغير:** وهي المستشفى التي تساوي قدرتها السريرية 100 سرير فأقل.

**ثالثاً: نبذة عامة عن المستشفيات عينة البحث:**

حيث سيتم الاعتماد في مجال تطبيق هذا البحث على هذه المستشفيات الحكومية الرئيسية في المحافظات الإدارية الخمسة لقطاع غزة وهي:

1. **مجمع الشفاء الطبي (في محافظة غزة):** (<http://www.moh.gov.ps>، 2016)

• **عن المجمع:**

حيث يعتبر مجمع الشفاء هو أكبر مؤسسة صحية طبية داخل قطاع غزة. تم إنشاء مستشفى الشفاء عام (1946) وأقيم على مساحة (42) ألف متر مربع. يقع في الناحية الغربية الوسطي لمدينة غزة. وكانت عبارة عن أكشاك صغيرة، بعد ذلك تم تطوير هذه الأكشاك إلى أقسام داخلية (الباطنة والجراحة) وإضافة أقسام تخصصية وبعض الوحدات الهامة. تقوم إدارة مجمع الشفاء الطبي بالإشراف والمتابعة على الخدمات الصحية التي تقدم للمواطنين من خلال ثلاثة مستشفيات (الجراحة - الباطنة - الولادة) وتضم مختلف

المرضى المحولين عن طريق أقسام الاستقبال والطوارئ أو عن طريق عيادات الرعاية الأولية. حيث يتم تحويلهم إلى الأقسام الداخلية بالمستشفيات أو مراجعة العيادات الخارجية بالمجمع.

## 2. مجمع ناصر الطبي (في محافظة خانيونس): (<http://www.moh.gov.ps>، 2016)

### • عن المجمع:

- وضع حجر الأساس للمستشفى في العام ( 1958م ) حيث تم افتتاحه رسمياً في العام (1960م)، وفي عهد الإدارة المصرية لقطاع غزة، ومنذ ذلك التاريخ توالى التطورات في المستشفى في مبانيها الإدارية والطبية والكوادر الفنية ذات الخبرات الواسعة، وفي بداية الأمر كان يتكون المستشفى من طابق واحد للأقسام الطبية بالإضافة إلى طابق التسوية للخدمات المساعدة وكانت سعته (120) سريراً وبه أربعة أقسام رئيسية هي الجراحة والأمراض الجلدية والأطفال وقسم صغير للولادة الطبيعية بالإضافة إلى وجود غرفة مختبر وغرفة عمليات واحدة ، وبعد مطلع العام (1966م) شهدت السنوات المتلاحقة طفرة جديدة في استحداث أقسام جديدة وتوسعة مباني المستشفى لا سيما الأقسام الخارجية ومنذ نهاية الاحتلال الإسرائيلي لقطاع غزة في العام (1994م)، كانت المستشفى تمتلك ( 240 ) سريراً وعدد الأطباء ( 73 ) والتمريض (135) وإجمالي موظفي المستشفى (317) موظفاً.
- إلى ذلك قامت إدارة المستشفى بإنشاء عدد من المراكز الطبية والعيادات الخارجية والمباني الجديدة التي كفلت تقديم خدمة طبية نوعية لأبناء المنطقة الجنوبية والمناطق الأخرى من قطاع غزة.
- وتقوم إدارة مجمع ناصر الطبي بالإشراف والمتابعة على الخدمات الصحية التي تقدم للمواطنين من خلال مستشفيين هما: (مستشفى ناصر وهو متخصص للجراحة والباطنة، ومستشفى مبارك وهو مخصص للنساء والتوليد والأطفال).

## 3. المستشفى الأوروبي: (في محافظة رفح): (<http://www.moh.gov.ps>، 2016)

### • عن المستشفى:

- بدأت المستشفى كمشروع منحه الاتحاد الأوروبي للشعب الفلسطيني في أواخر الانتفاضة الأولى عام (1989) وحيث أنه لم يكن في هذه الفترة وجود لأي سلطة شرعية فقد تم تكليف وكالة الغوث بالعمل على إنشاء هذه المستشفى بتمويل أوروبي.
- بدأ العمل في إنشاء المستشفى عام (1993) وانتهى التمويل المخصص لها عام (1996) وكان وضع الجاهزية كما يلي: (مباني المستشفى 95%، الأجهزة 60%).

- ومنذ وصول السلطة الفلسطينية كسلطة شرعية في البلاد بدأ الحوار مع الوكالة والاتحاد الأوروبي لنقل ملكية المستشفى إلى وزارة الصحة، وأسفر هذا الحوار عن توقيع مذكرة تفاهم في شهر أكتوبر (1997) تنص على نقل ملكية المستشفى إلى وزارة الصحة، على أن يقوم الاتحاد الأوروبي بإكمال التمويل اللازم وبشرط أن يكون الانتقال من خلال فريق دولي تم استتجاره بمناقصة دولية في بروكسل.

#### 4. مستشفى شهداء الأقصى: (في المحافظة الوسطى): (<http://www.moh.gov.ps>، 2016)

##### • عن المستشفى:

يعتبر مستشفى شهداء الأقصى هو المستشفى الوحيد في المنطقة الوسطى الذي يقوم بتقديم خدمات العلاج السريري وهو يشرف على رعاية وعلاج ما يقارب 300 ألف نسمة وهو مستشفى عام يقوم بتقديم خدمات 10 تخصصات بالإضافة إلى قسم الاستقبال والطوارئ الذي يستقبل سنوياً 95 ألف مراجع كما يقوم المستشفى بمتابعة المرضى في العيادات الخارجية وقد أقيم هذا المستشفى على عجل عام (2001) وذلك بعد اندلاع انتفاضة الأقصى وتقوم وزارة الصحة والقائمون على المستشفى بالعمل الدعوب الدائم على تطوير المستشفى من حيث الانشاءات و زيادة عدد الكوادر الطبية المتخصصة والتميزة كما أن المستشفى تقوم باستجلاب العديد من الوفود الأجنبية والعربية للقيام بخدمات طبية تحتاج للعلاج في الخارج بالإضافة لنقل هذه الخبرات والمهارات الجديدة لأطباء المستشفى الذين يسعون جاهدين للتميز وتقديم خدمات أفضل.

#### 5. المستشفى الأندونيسي (في محافظة الشمال) (<https://palinfo.com>)

(<http://www.palsawa.com>)

##### • عن المستشفى:

حيث تم إنشاء المستشفى في العام (2015)، ويقع المستشفى الأندونيسي شمال قطاع غزة في منطقة (الشيخ زايد)، والذي أنشئ بإشراف وتنفيذ مؤسسة ميرسي الأندونيسية وبتمويل كريم من الشعب الأندونيسي، حيث سيعمل المشفى بطاقة (100) سرير و 4 غرف عمليات وجهاز أشعة CT هو الأحدث في قطاع غزة وأربع غرف عمليات مجهزة بأعلى التقنيات، وجهاز أشعة فيلوسكوبي ومختبر للدم و 10 أسرة عناية مركزة، إضافة إلى تخصصات طبية ستعمل على علاج مختلف الحالات المرضية، وحول الخدمات التي سيقدمها المستشفى، حيث سيقدم خدمات الباطنة العامة من أقسام القلب والصدر والأعصاب، إضافة إلى خدمات الجراحة العامة والعظام كما يقوم المستشفى بمتابعة المرضى في العيادات الخارجية.

## رابعاً: الأزمات التي تواجه المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية: مقدمة:

لا زالت الأزمات تحاصر القطاع الصحي في المحافظات الفلسطينية الجنوبية، ولا تكاد تنتهي أزمة حتي تبدأ أخرى، وعلي الرغم من الخصوصية التي يملكها هذا القطاع عن باقي القطاعات الحكومية الأخرى بإعتبار أن طبيعة العمل به يتعلق بحياة أفراد المجتمع إلا أنه وللأسف لا يزال القصور بمواجهة والسيطرة علي هذه الأزمات سيد الموقف سواء من خلال ما يعانيه هذا القطاع من نقص في الإمكانيات المادية والصحية أو من خلال الضعف الموجود لدي الكوادر البشرية الموجودة في هذا القطاع في مواجهة والتغلب علي هذه الأزمات، الأمر الذي يدفع بمنظومة الخدمات الصحية للدخول إلي مرحلة مقلقة وخطيرة قد تصل إلي مرحلة الإنهيار، الأمر الذي يترتب عليه تكلفه عالية والتي سيتم سدادها من حياة أفراد هذا المجتمع.

### ومن هذه الأزمات التي يعاني منها القطاع الصحي في هذه المرحلة: 1. أزمة نقص الأدوية والمستلزمات الطبية:

حيث نوه وكيل وزارة الصحة د. يوسف أبو الريش (2018) إلي أن الواقع الدوائي قد سجل عجزاً دوائياً ل (45%) من الأصناف الأساسية والتي بلغ رصيدها صفر، والتي تأثرت بها الخدمات الأساسية كقسرة القلب والثلاسيما والهوموفيليا والأورام، فيما وصلت نسبة العجز من قائمة المستهلكات والمستلزمات الطبية المتداولة إلى (30%)، وترتفع نسبة العجز في لوازم المختبرات وبنوك الدم إلى (58%)، وكذلك تأثر بهذه الأزمة أطفال الحضانة حيث ناشد رئيس قسم الحضانة في مجمع الشفاء الطبي د. ناصر بلبل الجهات المعنية بتوفير الأدوية الخاصة بأطفال الحضانة وخاصة الأطفال الخدج وذلك للحفاظ علي حياة أولئك الأطفال، وهذا ما أكدت عليه د. رضا أبو عاصي أخصائية طب الأطفال في قسم الحضانة في مستشفى النصر، كما وأضاف أيضاً رئيس قسم العناية المركزة في مستشفى النصر التخصصي للأطفال د. رائد مهدي أن حياة الأطفال معرضة للموت بسبب النقص الحاد في الأدوية وخاصة أدوية نقص المناعة، والشلل الارتخائي الحاد عند الأطفال والذي يحتاج إلى جرعات من الأدوية التي لا يوجد لها بديل خاصة دواء نقص المناعة والعديد من الأصناف الأخرى التي تتعلق بحياة أولئك الأطفال، مشيراً إلي أن العناية المركزة تبلغ سعتها السريرية 6 أسرة، ونسبة الاشغال تصل أحياناً (120%)، كما ناشدت رئيس قسم الصيدلة في الإدارة العامة للصحة النفسية د. ريم الأعرج بتوفير الأدوية النفسية لمرضاها، وأشارت بأن عدداً كبيراً من المرضى الذين يعانون من الأمراض النفسية المزمنة يتعرضون لانتكاسات صحية بسبب نقص الأدوية الخاصة بهم، وقد سجل العجز في أدويتهم (50%) من إجمالي الـ 39 صنف، إذ أن هناك

(5500) مريض يحتاجون لأدوية نفسية منهم مرضى الصرع والانفصام الشخصي ، واضطراب المزاج، وأضافت د. الأعرج أن هناك عدداً من الحالات منهم طلاب الجامعات والموظفين وغيرهم من الشرائح مهددة بفقدان وظائفهم ومكانتهم الاجتماعية بسبب ظهور أعراض مرض الهوس الاكتئابي عليهم بسبب عدم تلقيهم لعلاجهم، كما وأكدت مديرة دائرة صحة الأم والطفل في الإدارة العامة للرعاية الأولية د. نهلة حلس أن المكملات الغذائية اللازمة للنساء الحوامل غير متوفرة تماماً منذ شهر يوليو الماضي في جميع المراكز الصحية، مشددة على أن عدم تناول النساء الحوامل لأقراص الحديد المدعمة يعني إصابتهن بفقر الدم (الأنيميا) وهو ما يعرضهن للخطر والنزيف أثناء الولادة بالإضافة إلى إصابة أطفالهن باعتلال في الصحة وضعف البنية وأحياناً الوفاة داخل رحم الأم (<http://www.moh.gov.ps>، 2018).

## 2. أزمة نقص إمدادات الوقود والكهرباء:

حيث أكدت وزارة الصحة بغزة، أنها دخلت مرحلة قاسية جراء أزمة الكهرباء والوقود التي تعاني منها المستشفيات محذرة من تداعيات خطيرة على مجمل خدماتها الصحية جراء الأزمة وقرب نفاد كميات الوقود المتبقي في المرافق الصحية، كما ووضح الناطق باسم وزارة الصحة د. أشرف القدرة أنه لا أفق لحل الأزمة الخانقة التي تحاصر القطاع الصحي، مشيراً إلى المرافق الصحية التي توقف عمل المولدات بها شملت ثلاث مستشفيات أساسية وهي مستشفى بيت حانون، ومستشفى الدرة للأطفال، ومستشفى الطب النفسي، مشيراً أيضاً إلى إغلاق (16) مركزاً صحياً في المحافظات الجنوبية الفلسطينية نتيجة هذه الأزمة، كما ووضح إن القطع المتكرر للتيار الكهربائي يؤثر على الأجهزة الطبية، ويحدث بعض الأعطال كما ويؤثر أيضاً على المرضى، خاصة الحالات الحرجة التي تكون بحاجة لكهرباء على مدار الساعة، لافتاً إلى أن الوزارة اضطرت إلى تقليص عدد من الخدمات التشخيصية والمساندة، وذكر أن انقطاع الكهرباء يؤثر على نحو 40 غرفة عمليات، و11 غرفة عمليات للولادة القيصرية، و117 جهاز غسيل دم لمرضى الفشل الكلوي، يتوجه لها 650 مريضاً 3 مرات أسبوعياً، كما ونوه وكيل وزارة الصحة د. يوسف أبو الريش إلي الإجراءات المؤلمة التي اتخذتها وزارة الصحة في المحافظات الفلسطينية الجنوبية المتمثلة بتقليص العمل في المستشفيات ضمن الخطة التقشفية"ب" التي وضعتها الوزارة لترشيد الاستخدام الأمثل للوقود في المولدات الصغيرة التي تغذي المرافق الصحية حال انقطاع التيار الكهربائي الأمر الذي يؤثر علي جودة وعدد ساعات تقديم الخدمات للمرضي الذي سوف يزيد من معاناتهم (<http://www.moh.gov.ps>، 2018).

### 3. أزمة توقف عمل شركات النظافة:

حيث أن توقف عمل شركات النظافة بالمستشفيات يعني دخول كافة الخدمات الطبية في أزمة خطيرة تهدد إستمرار تقديمها وذلك في ظل تراكم الكميات الكبيرة من المخلفات الطبية داخل الأقسام المختلفة في هذه المستشفيات وخاصة أقسام العمليات والتي تؤدي إلي توقفها وتأجيلها بشكل يؤثر علي صحة المرضى، كما أن هذه ليست المرة الأولى والتي يتوقف بها عمل هذه الشركات بل إن هذه الأزمة في تكرر دائم نتيجة عدم إيجاد حلول نهائية لمشاكلهم الأمر الذي يوجب علي الجميع إيجاد حل نهائي لهذه الأزمة والتي تهدد المنظومة الصحية، وسوف يسرد الباحث عدد من مخاطر توقف عمل هذه الشركات والتي سوف تتسبب بوقوع أزمات أخرى ومنها:

- انتشار العدوى نتيجة تراكم النفايات الطبية وتعفنها في المختبرات مما سيؤدي إلى التسبب في مكرهه صحية وتلوث بيئي.
- قصور وعدم دقة في نتائج التحاليل المختلفة والتي ترتبط دقتها بشكل كبير بنظافة المكان.
- توقف العمل في بعض الأقسام الطبية في المستشفيات المختلفة.
- المخاطرة بحيات المئات من الأطفال والنساء في مستشفيات الولادة خاصة مع العدد الكبير الذي تستقبله مستشفيات الولادة في المستشفيات المختلفة (<http://www.moh.gov.ps> 2018)

كما وأن هناك العديد من الأزمات الأخرى التي عانى منها القطاع الصحي ولا يزال يعاني من بعضها حتى وقتنا هذا ومنها:

- أزمة الإضرابات: سواء كانت من قبل الموظفين في القطاع الصحي أو شركات التغذية والنظافة والتي تطرقنا إليها في دراستنا هذه، والتي تؤدي إلى الإضرار بمنظومة العمل الصحي المتكاملة، (<http://www.moh.gov.ps>، 2014).
- أزمة منع المرضى من السفر للعلاج بالخارج: حيث أن بعض العمليات الجراحية لا يمكن إجرائها داخل المستشفيات المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وتتطلب السفر للخارج لإجرائها وحيث أن السلطة الوطنية الفلسطينية تقوم بواجبها بتوفير كافة التحويلات العلاجية اللازمة لأفراد المجتمع عامة، إلا أن الأزمة تكمن في منع سفر بعض الحالات المرضية من خلال معبر إيرز بيت حانون أو من خلال الإغلاق المستمر لمعبر رفح (حمد، 2012).
- أزمة تعطل الأجهزة الطبية والمولدات الكهربائية: إن تعطل العديد من الأجهزة الطبية أدت إلى تعثر في الخدمة الطبية المقدمة للمواطنين في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك نتيجة القصور الموجود في

الإمكانات المادية لدي هذه المستشفيات للقيام بعملية تصليحها، وأحياناً نتيجة عدم وجود الخبراء لبعض الأجهزة الطبية والتي تتطلب إحضار مختص من الخارج للقيام بعملية تصليح هذه الأجهزة أو الحصول على قطع الغيار من الخارج (<http://www.gmo.ps/ar>).

- أزمة تطوير المباني والبنية التحتية في القطاع الصحي: إنقطاع مواد البناء والحصار المفروض على قطاع غزة عمل على إعاقة عدد من مشاريع البناء والتأهيل وصيانة الأجهزة الطبية، والتي على أثرها قامت وزارة الصحة الفلسطينية بمناشدة عديدة للسماح بدخول مواد البناء وكذلك دخول الوفود الطبية (<http://www.moh.gov.ps>، 2013).

- أزمة الحروب على قطاع غزة: حيث أدت الحروب المتكررة على قطاع غزة إلى تفاقم الأزمات التي تواجهها المستشفيات ومنها ما يلي (استهداف الطواقم الطبية بما فيها المسعفين وسيارات الإسعاف - استهداف المؤسسات الصحية - انقطاع التيار الكهربائي طوال فترة الحرب والإعتماد الكامل على المولدات الكهربائية - النقص الحاد في الوقود اللازم للمستشفيات)، وغيرها العديد من الأزمات التي يمر بها قطاع المستشفيات خلال هذه الحروب (<http://www.moh.gov.ps>، 2014).

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

- مقدمة
- المحور الأول: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي.
- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات.
- المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات.
- التعقيب على الدراسات السابقة.
- مدى الإستفادة من البحوث والدراسات السابقة.
- ما يميز هذ البحث.

## مقدمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات، لهذا قام الباحث بالإطلاع على العديد من البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وقد قام الباحث بتصنيف الدراسات السابقة إلى محاور بما يخدم محاور البحث الحالي (الذكاء العاطفي، إدارة الأزمات) حيث سيتم سردها من الأحدث إلى الأقدم دراسات فلسطينية، دراسات عربية ودراسات أجنبية، حيث بلغ عدد هذه الدراسات (15) دراسة في البيئة المحلية و (13) دراسة في البيئة العربية، و (12) دراسة في البيئة الأجنبية.

المحور الأول: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي:

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (موسي، 2017) بعنوان:

"دور برنامج القيادة من أجل المستقبل في رفع كفايات الذكاء العاطفي لدي مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تطويره".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور برنامج القيادة من أجل المستقبل، في رفع كفايات الذكاء العاطفي، لدي مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وسبل تطويره، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة الذين انخرطوا في برنامج القيادة من أجل المستقبل، والبالغ عددهم (257) مديراً، فيما تكونت عينة الدراسة من (255) مفردة، تم اختيارهم بطريقة مسحية لكامل مجتمع الدراسة، وقامت الباحثة بإستخدام الإستبانة كأداة للدراسة، وقد طورتها عن مقياس عثمان ورزق للذكاء العاطفي. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: بلغ الوزن النسبي الكلي لدور برنامج القيادة من أجل المستقبل، في رفع كفايات الذكاء العاطفي، لدي مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة (77.8%) أي بدرجة كبيرة، كما ترتبت كفايات الذكاء العاطفي وفقاً لاستجابات أفراد العينة تنازلياً، كما يلي: التعاطف، التواصل الاجتماعي، تنظيم الإنفعالات، المعرفة الانفعالية، إدارة الإنفعالات، واتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوي الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برنامج القيادة من أجل المستقبل، في رفع كفايات الذكاء العاطفي، لدي مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزي إلي متغير: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة)، بإستثناء مجال التواصل الإجتماعي حيث أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة إحصائياً لصالح الذكور، لكن توجد فروق دالة تعزي إلي متغير التخصص: (علوم إنسانية، علوم طبيعية)، للمجالات مجتمعة، وكذلك لمجال إدارة الإنفعالات، والمعرفة الإنفعالية لصالح تخصص العلوم الإنسانية، فيما لا توجد

فروق دالة لباقي المجالات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: صيانة برنامج القيادة من أجل المستقبل وضمان إستمرار تطبيقه من قبل المديرين، حتي بعد إنتهائه ودعم المدارس بالإمكانيات اللازمة، لتنفيذ البرنامج، وتطبيق أنشطته بشكل أكثر فعالية، و إعداد برامج تدريبية خاصة، لتنمية الذكاء العاطفي لدي مديري المدارس.

## 2. دراسة (الصوالحي، 2016) بعنوان:

### "الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي علاقة الذكاء العاطفي بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانه كأداة للدراسة، مستخدماً العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين (أكاديمي، إداري) ذوي المناصب الإدارية (عميد، نائب/مساعد عميد، مدير/مساعد مدير، رئيس قسم أكاديمي/إداري) في الجامعات الفلسطينية النظامية الأكبر والأقدم في قطاع غزة (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية) وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (352) مفردة، تم توزيع (177) استبانة كعينة حيث تم إسترداد (172) استبانة، وبنسبة إسترداد (97.2%) وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود مستوي عالي من الذكاء العاطفي لدي القيادات الإدارية بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بأبعاد الخمسة (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الإجتماعية) وبين الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة قيام إدارة الجامعات بتطوير إجراءات العمل بعيداً عن الروتين، وزيادة قدرة العاملين علي الإعتماد علي أنفسهم من خلال إعادة النظر في الوصف الوظيفي، بالإضافة إلي دعوة إدارة الجامعات إلي تنمية قدرة العاملين علي الإعتراف بجوانب القوة والضعف وتخطي عقبات العمل وإظهار أعمالهم الإبداعية والجديدة من خلال تحفيز المتميزين منهم، وكذلك إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن عواطفهم أثناء العمل، وفتح باب الأمل في المستقبل الوظيفي، وأيضاً زيادة فرص التفاعل الإجتماعي والتواصل بين العاملين، وبت روح المبادرة في تقديم المساعدة والمساندة للزملاء، والعمل علي حل مشاكلهم.

## 3. دراسة (الشوا، 2015) بعنوان:

### "الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة علي الموظفين العاملين في بنك فلسطين بمحافظات غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (704) موظف، وتم اختيار عينة بلغت (250) وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانته، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية التطبيقية. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن درجة ممارسة الذكاء العاطفي لدى موظفي بنك فلسطين إيجابية بدرجة مرتفعة. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: العمل علي الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي، وكذلك تطوير برامج تدريبية للموظفين لرفع المستوى المعرفي والمهارات الخاصة بالذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

#### 4. دراسة (التلحاني، 2014) بعنوان:

"الذكاء العاطفي والقدرات القيادية لدى طلبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (مسار الدراسة باللغة الانجليزية) في جامعة الأزهر - غزة".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين الذكاء العاطفي والقدرات القيادية لدى طلبة الجامعات، وتم تطبيق الدراسة علي طلبة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية (مسار الدراسة باللغة الانجليزية) في جامعة الأزهر في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (320) من طلبة الجامعة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانته، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: أن مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة الدراسة مقبول، وأن هناك فرصة لتعزيزه، بالإضافة إلي أن الذكاء العاطفي مرتبط بالقدرات القيادية خاصة بعد الرفاهية (الوعي بالذات) وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: يمكن تطوير جوانب الذكاء العاطفي من خلال التدريب، كما أن لصناع القرار دور في تحسين الذكاء العاطفي للطلاب من خلال توفير فرص التنمية لهم، بالإضافة إلي أن الذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً مع القدرات القيادية للطلاب، لذلك فإنه ينبغي علي صناع القرار التركيز علي توفير الأنشطة التفاعلية وفرص التحديات التي من شأنها أن تؤدي إلي تحسين القدرات القيادية للطلاب، والذين هم موظفي المستقبل.

#### 5. دراسة (أبو عفش، 2011) بعنوان:

"أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية عند أفراد العينة، بالإضافة إلي التعرف علي مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي علي فعاليتها، وتم تطبيق الدراسة علي شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وبلغ مجتمع الدراسة (94) مدير، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانته، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل. وقد توصلت الدراسة

إلي عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشاكل للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، وهذه العلاقة تعتمد علي المستوي الذي يتمتع به المدراء في كل من مكونات الذكاء العاطفي، بالإضافة إلي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي ومقدرة مدراء الأنروا علي اتخاذ القرار وحل المشاكل تعزي للجنس والخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: العمل علي الاهتمام بتطبيق أبعاد الذكاء العاطفي في مجال اتخاذ القرار، وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية والورش التطبيقية والندوات والمحاضرات، وكذلك التركيز علي استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية اختيار الموارد البشرية ليكونوا قادرين علي اتخاذ القرار الصائب والفعال، وجعله جزء أساسي من عملية التطوير التنظيمي.

#### 6. دراسة (بظاؤو، 2010) بعنوان:

"أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الذكاء العاطفي علي الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا، والخروج بتوصيات تعمل علي زيادة الاهتمام بهذا الجانب كأحد عوامل التميز والتفوق الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة علي شريحة المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (92) مدير، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بمكوناته الثلاثة حسب نموذج سينج وفاعلية الأداء المهني بأبعاده الأربعة (قيادة فرق العمل، إدارة العلاقة بالآخرين، القدرة علي تحفيز العاملين معنوياً، القدرة علي إدارة الصراع وحل النزاع)، بالإضافة إلي أنه ليس هناك أثر لعامل الجنس والدرجة الوظيفية وعدد سنوات الخدمة علي مستوي الذكاء العاطفي لدي المدراء العاملين في مكتب الأنروا، و إنما هناك أثر لعامل العمر حيث وجد أنه يؤثر بشكل مباشر علي النضوج الانفعالي وهذا نتيجة الخبرة في الحياة التي تكتسب نتيجة مخالطة أصناف متنوعة من الناس. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: عقد ندوات ومحاضرات دورية وورش عمل حول مفهوم الذكاء العاطفي، وذلك لرفع المستوي المعرفي لدي المدراء فيما يخص الذكاء العاطفي كمفهوم جديد في الحقل الإداري، وكذلك إدراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف تفحص مستوي الذكاء العاطفي عند المتقدمين للوظيفة.

#### 7. دراسة (الأسطل، 2010) بعنوان:

"الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة، وتم تطبيق الدراسة علي طلبة المستوى الرابع الملتحقين بكليات التربية بالجامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (5358) طالباً وطالبة وتم اختيار عينة بلغت (403) وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى (69.03%) من الذكاء العاطفي لدي طلبة كليات التربية بجامعة غزة موضوع البحث، بالإضافة إلي وجود علاقة إرتباطية طردية بين مستوى الذكاء العاطفي العام وبين الدرجة الكلية لمهارات مواجهة الضغوط، فكلما زاد مستوى الذكاء العاطفي زاد مستوى مهارات مواجهة الضغوط. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: إنشاء مراكز علمية متخصصة لتزويد الطلبة وتنمية قدراتهم علي الذكاء العاطفي، وكذلك الاستفادة من الفئة التي تتمتع بدرجات عالية من الذكاء العاطفي في كافة مؤسسات المجتمع الفلسطيني، والاهتمام بالذكاء العاطفي وإكسابه للطلبة.

ثانياً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الحموري، 2017) بعنوان:

"مستوي الذكاء الروحي لدي الطلبة الموهوبين وعلاقته بالذكاء العاطفي: دراسة ميدانية على الطلبة الموهوبين في مركز الأمير فيصل بن خالد لرعاية الموهوبين في منطقة أبها".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوى الذكاء الروحي لدي الطلبة الموهوبين، وعلاقته بالذكاء العاطفي، تكونت عينة هذه الدراسة من (260) طالباً من المرحلتين المتوسطة والثانوية من مركز الأمير فيصل بن خالد لرعاية الموهوبين في منطقة أبها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الدراسة مقياس الذكاء الروحي (الضبع 2012) ومقياس الذكاء العاطفي (weisinger, 1998). وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: مستوى الذكاء الروحي لدي الطلبة الموهوبين كان مرتفعاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الروحي تعزي لأثر المرحلة، في مختلف المجالات، وفي الدرجة الكلية، كما أشارت النتائج إلي أن مستوى الذكاء العاطفي لدي الطلبة الموهوبين كان متوسطاً، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لأثر المرحلة، في مختلف المجالات وفي الذكاء العاطفي ككل، وجاءت الفروق لصالح المرحلة الثانوية، وكذلك وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً، بين مستوى الذكاء الروحي وبين الذكاء العاطفي.

## 2. دراسة (البطينة وعوم، 2016) بعنوان:

"أثر الذكاء العاطفي علي سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال".

هدفت الدراسة إلي بيان أثر الذكاء العاطفي علي سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة إقليم الشمال حيث بلغت العينة الكلية (135) عضواً، وبلغ عدد الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل (120) إستبانة أي بنسبة (89%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً في مثل هذا النوع من البحوث الميدانية. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الوعي بالذات وإدراك وفهم عواطف الآخرين، وإدراك العلاقات الإنسانية علي المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة إقليم الشمال، وعدم وجود أثر لكل من إدارة الذات، وتحفيز الذات علي المواطنة التنظيمية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة إقليم الشمال. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: زيادة قدرة أعضاء الهيئة التدريسية علي قيادة عواطف الآخرين، وزيادة القدرة علي تحفيز وتحريك عواطف الآخرين.

## 3. دراسة (العيد، 2015) بعنوان:

"الذكاء العاطفي وعلاقته بالنجاح الأكاديمي عند طالبات اللغة العربية في جامعة حائل".

هدفت الدراسة إلي الكشف عن علاقة الذكاء العاطفي بالنجاح الأكاديمي لطالبات السنة الثانية لتخصص اللغة العربية في كلية الآداب والفنون بجامعة حائل، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق مقياس الذكاء العاطفي لسكوت وآخرون (1997) والذي يتكون من (33) فقرة في الأبعاد الثلاثة للذكاء العاطفي وهي (بعد التقدير والتعبير عن الوجدان، وبعد التنظيم الوجداني، وبعد استعمال الوجدان) وقد تكونت عينة الدراسة من (34) طالبة من طالبات السنة الثانية تخصص اللغة العربية في كلية الآداب والفنون بجامعة حائل بلغ عدد الطالبات المتفوقات (17) طالبة، وبلغ عدد الطالبات غير المتفوقات (17) طالبة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: أن نسبة الذكاء العاطفي للطالبات المتفوقات كان مرتفعاً، حيث احتل بعد (استعمال الوجدان) المرتبة الأولى في مستوى الذكاء العاطفي المرتفع يليه بعد (التنظيم الوجداني) وأخيراً بعد (التقدير والتعبير عن الوجدان)، كما أشارت النتائج أن نسبة الذكاء العاطفي للطالبات الغير متفوقات كان منخفضاً بشدة، حيث احتل بعد (التقدير والتعبير عن الوجدان) المرتبة الأولى في مستوى الذكاء العاطفي المنخفض، ثم احتل بعدا (التنظيم الوجداني، استعمال الوجدان) المرتبة الثانية بالتساوي في مستوى الذكاء العاطفي المنخفض. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها:

تضمنين مهارات الذكاء العاطفي في البرامج التعليمية والمساقات الجامعية لما لها من أهمية في شخصية الفرد وكذلك في تحصيله وتفوقه، تصميم البرامج التدريبية التي تعمل علي رفع مستوى الذكاء العاطفي لدى الطالبات، إتاحة فرص النشاط والتفاعل للطلبة مما له أثر في إكسابهم مهارات الذكاء العاطفي المهمة في الحياة وذلك من خلال نشاطات منهجية ولا منهجية.

#### 4. دراسة (غيث والحلح، 2014) بعنوان:

"مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الجامعة الهاشمية في ضوء متغيرات التخصص العلمي والنوع الاجتماعي والتحصيل الأكاديمي".

هدفت الدراسة إلي الكشف عن مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الجامعة الهاشمية ومعرفة فيما إذا كانت هناك فروق في مستوى الذكاء العاطفي تبعاً لمتغير التخصص والنوع الاجتماعي والتحصيل الدراسي، وتم تطبيق الدراسة علي طلبة الجامعة الهاشمية في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (16990) طالباً وطالبة وتم اختيار عينة بلغت (500)، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانته، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى طلبة الجامعة الهاشمية، بالإضافة إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء العاطفي للذكور والإناث بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص والتحصيل الأكاديمي. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول برنامج الذكاء العاطفي، وكذلك إقامة ندوات وورش عمل تعرف الطلبة بأهمية الذكاء العاطفي.

#### 5. دراسة (طلافة، 2013) بعنوان:

"أثر الذكاء العاطفي والقدرة على حل المشكلات في التحصيل الأكاديمي لدى طلبة السنة الجامعية الأولى في جامعة مؤتة".

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر كل من الذكاء العاطفي والقدرة علي حل المشكلات في التحصيل الأكاديمي لدى طلبة السنة الجامعية الأولى، وتم تطبيق الدراسة علي طلبة السنة الجامعية الأولى في جامعة مؤتة في الأردن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (3765) طالباً وطالبة وتم اختيار عينة بلغت (486) وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانته، وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقدرة علي حل المشكلات من جهة والتحصيل الأكاديمي من جهة أخرى، وإمكانية التنبؤ بالتحصيل الأكاديمي من خلال الذكاء العاطفي والقدرة علي حل المشكلات. وتوصلت الدراسة

إلي عدد من التوصيات من أهمها: إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول علاقة الذكاء العاطفي بمتغيرات شخصية أخرى مثل دفع الإنجاز وأنماط الشخصية وأنماط التعلم للوقوف علي فهم أفضل لهذا المتغير وعوامله ومتغيراته.

#### 6. دراسة (بكر، 2012) بعنوان:

"المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر".  
هدفت الدراسة إلي قياس مدى فعالية المدراء العاملين في قطاع الاتصالات بمصر في كيفية تحقيق مهارة الأداء القائمة علي الذكاء العاطفي، وتم تطبيق الدراسة علي القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات في مصر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (100) قائد إداري. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: إن مهارات القيادات الإدارية بوجه عام في القطاع محل الدراسة نحو مهارة تحقيق متطلبات الإدارة القائمة علي الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها علي نجاح العمل وتحسين الأداء فيه تتسم بالقصور والسلبية، بالإضافة إلي أنه توجد اختلافات جوهرية أيضاً بين اتجاهات مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة في القطاع محل الدراسة نحو عناصر ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة علي الذكاء العاطفي، كما أن درجة القصور لدي مديري الإدارة العليا أقل من مديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة، كذلك توجد اختلافات جوهرية أيضاً بين اتجاهات المدراء الذكور والمديرات الإناث في القطاع محل الدراسة نحو عناصر ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة علي الذكاء العاطفي. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة تحسين وتطوير بيئة العمل بإستمرار وخلق بيئة عمل جذابة ومحفزة للعاملين، للمساهمة في رفع مستوى الذكاء العاطفي، وكذلك العمل علي توفير الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الذكاء العاطفي ومحاولة تعزيزه لدي العاملين.

#### 7. دراسة (مهيرات، 2010) بعنوان:

"الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي علاقة الذكاء العاطفي بالقدرة علي اتخاذ القرار لدى المرأة العاملة في المراكز القيادية، وتم تطبيق الدراسة علي وزارة التنمية الاجتماعية والمراكز التابعة للوزارة في المملكة الأردنية الهاشمية، واتبعت الدراسة منهج الدراسات شبه التجريبية، وقد بلغ مجتمع الدراسة (169) امرأة تحتل مراكز قيادية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع

الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود مستوي مرتفع من الذكاء العاطفي لدي المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الإجتماعية، بالإضافة إلي وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وجميع مجالات اتخاذ القرارات لدي المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الإجتماعية. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: تنظيم ورش عمل ودورات تعني بكيفية تنمية الذكاء العاطفي لدي جميع العاملين من أجل تنمية الذكاء العاطفي وإثرائه.

8. دراسة (البغدادى، 2009) بعنوان:

"مستوي الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بمتغيرات الجنس والعمر والتخصص".

هدفت الدراسة إلي قياس مستوي الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا، وتم تطبيق الدراسة علي طلبة الدراسات بجامعة البلقاء التطبيقية في المملكة الأردنية الهاشمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (481) طالباً وطالبة وتم اختيار عينة بلغت (153)، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: مستوي الذكاء العاطفي لدي طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية لجميع أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة حول المتوسطة، أما بعد العلاقات المتبادلة فكان فوق المتوسط. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: إعطاء دورات لمدرسي الجامعات في الذكاء العاطفي واليات تنميته لدى طلبتهم، وكذلك إعداد وبناء برنامج لتنمية الذكاء العاطفي لدي طلبة الجامعات ضمن الخطط الدراسية وطرائق التدريس وزيادة وعيهم في موضوع الذكاء العاطفي نظراً لحدادته وأهميته.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Shahid et al, 2015) بعنوان:

"العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية تدريس المحاضرات في الجامعات الماليزية العامة والخاصة".

**" The Relationship between Emotional Intelligence and Teaching Effectiveness of lecturers in Public and Private Universities in Malaysia".**

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية تدريس المحاضرات، وتم تطبيق الدراسة علي عينة عشوائية من المحاضرين في الجامعات الماليزية العامة والخاصة بلغت (275) محاضراً، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: هناك علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي

بأبعاده الخمسة مع فعالية التدريس. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات الذكاء العاطفي من خلال تدريب مكثف للمحاضرين كون الذكاء العاطفي بات من الاحتياجات الهامة للجامعات.

2. دراسة (Priya & Panchanatham, 2014) بعنوان:

"الشخصية وعلاقتها بالذكاء العاطفي للمهنيين".

### "Personality in Relation to Emotional Intelligence among the Professionals".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي العلاقة بين الشخصية والذكاء العاطفي للمهنيين، كما تهدف إلي التعرف علي تأثير المتغيرات الديموغرافية علي الشخصية والذكاء العاطفي، وتم تطبيق الدراسة علي عينة عشوائية من المهنيين في منطقة مادوراي في الهند بلغت (100) مهنيًا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: هناك علاقة إيجابية وهامة بين الشخصية والذكاء العاطفي، بالإضافة إلي أن هناك تأثير كبير للمتغيرات الديموغرافية علي الشخصية والذكاء العاطفي. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: عقد دورات تدريبية للمهنيين في تنمية الشخصية حيث هناك علاقة إيجابية وهامة بين الذكاء العاطفي والشخصية.

3. دراسة (Rathi, 2014) بعنوان:

"تأثير الذكاء والعمل العاطفي على النتائج التنظيمية في المنظمات الخدمية: نموذج مفاهيمي".

### "Impact of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Organizational Outcomes in Service Organizations: A Conceptual Model".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي نموذج نظري لتأثير الذكاء العاطفي علي المخرجات التنظيمية والمعروفة بالأداء الوظيفي ورضا العملاء في المؤسسات الخدمية في المانيا مع العمل العاطفي كمتغير وسيط، وذكر الأثار المترتبة علي ذلك. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: المنظمات الخدمية بشكل عام تمتلك قواعد عاطفية واضحة تمليها علي الموظفين، والتي يجب علي الموظف أن يستخدمها في تعامله مع العملاء، بالإضافة إلي أن المشاعر الإيجابية للموظفين ينتج عنها نتائج إيجابية للمنظمة، ولأجل ذلك يطلب من موظفي الخدمات في كثير من الأحيان تنظيم عواطفهم والتعبير عنها علي النحو الذي أوصت به المنظمة، وكذلك التركيز علي تطوير الذكاء العاطفي دون ذكاء العمل لن يكون فعالاً، أما التركيز علي الاثنين معاً سيؤدي إلي تعزيز أداء الموظفين وبالتالي يؤدي إلي النجاح التنظيمي. وتوصلت

الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: يجب علي المؤسسة أن تركز علي توظيف الأشخاص الأذكياء عاطفياً، والعمل علي تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى الموظفين.

4. دراسة (Hess & Bacigalupo, 2013) بعنوان:

"تطبيق مهارات الذكاء العاطفي على القادة وصناع القرار في المنظمات الغير ربحية".

**"Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations".**

هدفت الدراسة إلي التعرف علي كيفية تطبيق مهارات الذكاء العاطفي لتعزيز عمليات صنع القرار للقادة في المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوفير قائمة مرجعية لمساعدة القادة في المنظمات غير الربحية في زيادة الوعي بالذكاء العاطفي، وتعزيز عمليات صنع القرار. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: جميع قادة المنظمات غير الربحية يشاركون في تحقيق الهدف الذي يقضي بتحسين جودة صنع القرار والاستفادة من مهارات الذكاء العاطفي للمساعدة في تحقيق الهدف، بالإضافة إلي أن استخدام مهارات الذكاء العاطفي لا تحسن عملية صنع القرار فقط، ولكنها أيضاً تحسن العمليات المرتبطة بصنع القرار داخل المنظمات غير الربحية. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة استفادة المدراء من مهارات الذكاء العاطفي في تحسين نوعية صنع القرار، بالإضافة إلي أن القدرة علي فهم مشاعر الآخرين وردود أفعالهم يمكن من خلالها التوصل إلي نتيجة قرار أكثر إيجابية، وكذلك ضرورة أن تكون هناك وجهة نظر عاطفية في عملية بناء وصيانة العلاقات بين الموظفين.

5. دراسة (Shooshtarian, et. Al, 2013) بعنوان:

"تأثير الذكاء العاطفي للعاملين على رضاهم الوظيفي، وأدائهم الوظيفي والتزامهم".

**"The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction Job Performance and Commitment".**

هدفت الدراسة إلي التعرف علي تأثير الذكاء العاطفي في العمل علي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والالتزام لدى العاملين، وتم تطبيق الدراسة علي العاملين في الشركات العاملة في صناعات محافظة فارس في إيران، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة بلغت (350) عاملاً. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: التأكيد علي أهمية دور الذكاء العاطفي وتأثيره علي ظروف العمل، بالإضافة إلي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي للعاملين وأدائهم الوظيفي، بينما لا توجد أي علاقة بين الذكاء العاطفي للعاملين والتزامهم بالعمل، وكذلك امتلاك مهارات الذكاء العاطفي - وهي مهارات مرنة وقابلة للتعلم

مع الزمن-سيكون نتيجة زيادة وتحسين كفاءة الموظفين وأدائهم الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: يتوجب علي الشركات الصناعية -أثناء مرحلة التوظيف-التركيز علي تقييم قدرة الفرد علي السيطرة علي مشاعره وقدرته علي التعرف علي مشاعر الآخرين، وذلك من خلال اختبار مستوي الذكاء العاطفي، وكذلك يجب أن تكون نتيجة اختبار الذكاء العاطفي عامل هام في اتخاذ قرار التوظيف، وأيضاً يجب علي الموظفين حضور ورشات عمل في مجال الذكاء العاطفي، والتي يقوم بإجرائها المختصين والمستشارين في هذا المجال.

**المحور الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الازمات:**

**أولاً: الدراسات الفلسطينية:**

**1. دراسة (الخضري، 2017) بعنوان:**

**"فاعلية إتخاذ القرار لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الإزمات"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقامت ببناء إستبانة كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة التي شملت (250) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة غزة وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم جمع الاستبانات وتحليل استجابات أفراد العينة بإستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: تحققت فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وبدرجة متوسطة، كما يوجد موافقة بدرجة متوسطة علي مستوي إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، بالإضافة إلي أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار ومستوي إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: تطوير كفاءة مديري المدارس الثانوية في مهارات إتخاذ القرارات وفق المنهجية العلمية لتحقيق فاعلية إتخاذ القرار لديهم لتحسين الفاعلية في إدارة الأزمات.

**2. دراسة (أبو حجر، 2016) بعنوان:**

**"درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة**

**التنظيمية السائدة لديهم".**

**هدفت الدراسة إلي** قياس درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الازمات وتحديد علاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانتين، استبانة لإدارة الأزمات مكونة من (39) فقرة، وإستبانة للثقافة التنظيمية مكونة من (40) فقرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات وهي مديرية جباليا التعليمية ومديرية بيت لاهيا التعليمية ومديرية غرب غزة التعليمية والبالغ عددهم (2125) معلم ومعلمة للعام الدراسي 2015 قامت الباحثة بإختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة تمثل (20%) من مجتمع الدراسة والبالغ عدد أفرادها (425) معلم ومعلمة تم جمع (350) إستبانة بمعدل (82.3%) من عينة الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). **وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها:** درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل مرتفع وبوزن نسبي بلغ (73.5%)، بالإضافة إلي وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للممارسة لإدارة الأزمات وفي درجات الأبعاد الفرعية تعزي لمتغير الجنس (معلم ومعلمة) لصالح المعلمات وكذلك المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين علي درجة البكالوريوس فأدني، بينما أتضح عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية لممارسة إدارة الأزمات لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمديرياتها الثلاث، تعزي لمتغير سنوات الخدمة للمعلمين والمعلمات. **وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها:** عقد دورات تدريبية لمديري المدارس ونوابهم، خاصة المديرين الجدد لزيادة معرفتهم بأليات إدارة الازمات المدرسية المتنوعة التي قد تصيب المدرسة، وإدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبيه.

### 3. دراسة (مخيمر، 2015) بعنوان:

"دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة حالة وزارة الصحة الفلسطينية".

**هدفت الدراسة إلي التعرف علي** دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في إدارة الازمات في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، والكشف عن مستويات الأدوار للعلاقات العامة في إدارة الأزمات ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي(دراسة الحالة) وكانت أدوات الدراسة عبارة عن: إستبانة تكونت من (79) فقرة موزعة علي (11) محور أساسي، تم تطبيقها علي عينة بلغت (35) من العاملين بالعلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة. **وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها:** أن هناك دور حيادي للعلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بنسبة (68.5%)، ودور مرتفع جداً في مرحلة الإستعداد والوقاية

بنسبة (85.8%)، ودور مرتفع في مرحلة إستعادة النشاط بنسبة (80.5%)، ودور مرتفع في مرحلة التعلم بنسبة (77.7%)، في إدارة الأزمات، بالإضافة إلي أن موظفي العلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية لهم دور مرتفع في إدارة الأزمات حيث بلغ مستوي الدرجة الكلية لاستبانة إدارة الأزمات (3.94%)، بوزن نسبي (78.8%)، كما وجد أن هناك دور مرتفع للعلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية في التخطيط للأزمات حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية (4.08%)، بوزن نسبي (81.6%). وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: إجراء تجارب إفتراضية للتعامل مع الأزمات لزيادة الكفاءة الموجودة للعاملين بالعلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية، وكذلك عقد دورات مكثفة من قبل العلاقات العامة للوزارات الأخرى للاستفادة من التجارب والخبرة والأداء المميز.

#### 4. دراسة (أبو شعيرة، 2015) بعنوان:

##### "دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظة غزة: دراسة تقييمية"

هدفت الدراسة إلي الكشف عن أدوار مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في إدارة الأزمات من وجهة نظر المديرين، حيث إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة البالغ عددهم (395) مديراً ومديرة، أخذ منهم عينة عشوائية طبقية عددها (242) مديراً ومديرة وبنسبة (60%) من المجتمع الأصلي، حيث قامت الباحثة ببناء استبانة لقياس دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات وتكونت فقراته من (47) فقرة، وكذلك مقابلة مع المشرفين التربويين وبعض مديري ومديرات المدارس وقد قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان علي عينة الدراسة ثم قامت بتحليل إستجابات أفراد العينة بإستخدام برنامج الرزم الاحصائية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: الدرجة الكلية لأدوار مديري المدارس الحكومية في مرحلة إدارة الأزمات كانت بوزن نسبي (80%)، وهي درجة كبيرة جداً، بالإضافة إلي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظة غزة لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجموعتي سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات من ناحية، ومجموعتي (5-10) سنوات، وأكثر من عشر سنوات) علي مجال دور مدير المدرسة في إكتشاف الإنذار المبكر للأزمة والدرجة الكلية للاستبانة لصالح مجموعتي (5-10) سنوات وأكثر من عشر سنوات، أما بالنسبة لمرحلة استعادة النشاط فكانت لصالح مجموعة أكثر من عشر سنوات. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة إعطاء دورات تدريبية في إدارة الأزمات لمديري المدارس، وإدارة الوقت للحد من الأزمات، وكذلك تبادل الخبرات بين مديري المدارس في التعامل مع الأزمات، والإستفادة من خبرات الدول المتقدمة، وأخيراً الاتصال مع المجتمع

المحلي، لإستقطاب الدعم المالي في محاولة لإستعادة النشاط في حالة الأزمات المدرسية وتزويد المدارس بوسائل اتصال حديثة.

#### 5. دراسة (أبو سلوت، 2015) بعنوان:

"دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلي الكشف عن واقع رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية، وإبراز إدارة الأزمات فيها، وبيان طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية، وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من موظفين بالدرجات الوظيفية العليا بالوزارة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من موظفي الإدارات العامة والوحدات الأكثر تأثراً بالأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، والبالغ عددهم (274) موظفاً، وقام الباحث بجمع البيانات عن بإستخدام الإستبانة وقد تمت عملية جمع البيانات في الفترة من فبراير 2015 وحتى أبريل من نفس العام. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: جاءت الدرجة الكلية لمجال إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بوزن نسبي (61.8%) وهو بدرجة (متوسطة). وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: التوصية بزيادة الاهتمام بعقد دورات تدريبية علي أيدي خبراء ومختصين بهدف تطوير معارف الأفراد وتمكينهم من القيام بحل مشكلات العمل، وهذا الإهتمام يجب ألا يقتصر علي الفعاليات والدورات التي تتم داخل الوزارة.

#### 6. دراسة (أبو حجير، 2014) بعنوان:

"القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلي التعرف علي ممارسات القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، حيث تم إستخدام قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات، أما مجال التطبيق فتمثل في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني العديد من المخاطر والأزمات وبلغ حجم المجتمع (2682) موظفاً بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة، وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) كرمزة إحصائية لإدخال ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: أن ممارسات القيادة الإستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة وطغي عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي، بالإضافة إلي وجود علاقة إرتباط طردية قوية بين ممارسات القيادة الإستراتيجية وإدارة المخاطر والأزمات وهو ما يعزز دور القيادة الإستراتيجية في إدارة

المخاطر والأزمات، وكذلك توصلت النتائج إلي أن الممارسات الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في إدارة المخاطر والأزمات كانت الأقل تطبيقاً من قبل القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: الاهتمام برصد مؤشرات متغيرات البيئة الخارجية المختلفة مع التركيز علي البيئة الإقتصادية والبيئة السياسية والقانونية إذ أنها وفقاً لنتائج الدراسة تمثل أكثر مصادر التهديدات الخارجية للمؤسسات الحكومية الفلسطينية، وكذلك إتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر والأزمات وهو ما يتمثل بالأهتمام بمراحلها كافة.

#### 7. دراسة (أبو عزيز، 2010) بعنوان:

"معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلي التعرف على أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات علي جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام بإعداد إستبانة وتوزيعها علي (35%) من مجتمع الدراسة حيث قام بتوزيع (320) إستبانة وتم إسترداد (277) إستبانة صالحة لأغراض البحث العلمي. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: يتوفر لدي وزارة الصحة المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، بالإضافة إلي أن أهم المعوقات التي واجهتها وزارة الصحة هي المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر فيما شكلت المعوقات المادية ثاني هذه العوامل. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل علي تطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات من خلال توفير المتطلبات الأساسية للتعامل مع الأزمات التي يشكل أياً منها عائقاً أمام إدارة الأزمات، وكذلك رفع كفاءة وجاهزية العاملين في وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات من خلال تزويدهم بالمعرفة الفنية في مجال تخصصاتهم والمعرفة الإدارية في مجال إدارة الأزمات من خلال تدريبهم العملي علي إدارة الأزمات.

#### 8. دراسة (الجديلي، 2006) بعنوان:

"واقع ادارة الازمات في المستشفيات الحكومية "

حيث هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لأدارة الأزمات في مراحلها المختلفة في ثلاث مستشفيات حكومية بغزة ( مستشفى الشفاء , مستشفى ناصر , المستشفى الأوروبي ) وذلك لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية الذي تتمتع به هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات الثلاث في كل مرحلة من مراحل النظام والتي تمثل المنظور المكتمل لإدارة الأزمات، وأظهرت الدراسة ايضا

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام ادارة الازمات فيها. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة انشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية وفي المستشفيات الكبرى وبضرورة الاعتماد على أشخاص مؤهلين في إدارة الأزمات، كما أوصت بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

ثانياً: الدراسات العربية:

## 1. دراسة (زيد ونجاد، 2017) بعنوان:

"التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية وذلك من خلال الإجابة على سؤال البحث الرئيسي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات؟ هذا وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، حيث كان اعتماده على المصادر والمراجع السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، ومن ثم قاما بجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة وتم تحليلها بالبرنامج الإحصائي المعروف ب (SPSS) وقد بلغت عينة البحث (119) موظفاً من مجتمع الدراسة الكلي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما تبين من نتائج الدراسة أن إدارة الشركة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، ولا تحرص علي وضع الخطط الإستراتيجية بعناية. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة تبني برنامج تأهيل للعاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية في مجال التخطيط الإستراتيجي، ووضع خطط وبرامج كافية وجاهزة لإدارة الأزمات والتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

## 2. دراسة (زويلف، 2015) بعنوان:

"نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف علي أثر نجاح نظم المعلومات المحاسبية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في الأردن، وشملت الدراسة عينة مكونة من (10) بنوك، ولجمع البيانات اللازمة تم تصميم إستبانة وزعت علي أفراد عينة الدراسة في الإدارات العامة لهذه البنوك، وقد تم توزيع (120) إستبانة، اعتمد منها لغايات البحث والتحليل (108) إستبانة، أي ما نسبته (90%) من الإستبانة

الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود أثر دال إحصائياً لنجاح نظم المعلومات المحاسبية (مجمل مؤشرات) في كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات) كما تبين أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لكل مؤشر من المؤشرات التالية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات: جودة المعلومات، وجودة النظام، واستخدام النظام، بينما لم يكن هناك أثر دال إحصائياً لمؤشر رضي المستخدم في هذه المراحل. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: التعزيز من دور نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وتطوير قدرة العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن علي إستخدام هذه النظم.

### 3. دراسة (الزلفي، 2011) بعنوان:

"ادارة الازمات لدى مديري المدارس في التعليم العام الحكومي والاهلي بمدينة الطائف".

هدفت الدراسة إلي التعرف على أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم الحكومي والأهلي بمدينة الطائف وكذلك للتعرف على دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، واستخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة وتكونت عينة الدراسة النهائية من (135) مديراً من مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي العاملين في مدارس البنين التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة الطائف، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة وتضمنت (44) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: أن أبرز الأزمات التي تواجه مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف كانت بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.62-3.86)، بالإضافة إلي أن دور مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف مع الازمة في التعامل قبل حدوثها كان بدرجة متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.73 - 3.90) وبلغ المتوسط العام (3,08). وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة تعزيز وعي مديري المدارس الحكومية والأهلية في جميع مراحل التعليم بمدينة الطائف بأهمية إدارة الأزمات والتخطيط المسبق لها وبدورهم في حل الأزمات والتغلب عليها في البيئة المدرسية قبل حدوثها، وكذلك عقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات لمديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف.

### 4. دراسة (جاسم، 2011) بعنوان:

"دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق - دراسة مقارنة".

هدفت الدراسة إلي معرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في العراق من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع

الدراسة من المديرين والمديرات ( وكيل وزارة - مدير عام - مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) الذين يعملون في المقار الرئيسية والمقار الفرعية وبلغ عددهم في وزارة الصحة (224 ) وفي وزارة الداخلية (197) وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها ( 161 ) من وزارة الصحة و(139) من وزارة الداخلية. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: إن الاستعدادات لمواجهة الأزمات قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكلتا الوزارتين، بالإضافة إلي أن الاستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة، مما يعني ان الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية، بينما في مرحلة ما بعد الأزمة فالاستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة بينما اشارت الدراسة الى أنها كانت متوسطة في وزارة الداخلية. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة الأهتمام في التعامل مع الأزمات بمراحلها الثلاث وطرحت مجموعة من الاجراءات والآليات التي تساعد على ذلك، وكذلك تشجيع القيادات النقابية لعقد دورات تتخصص في القيادة وإدارة الأزمات وكيفية التصرف حيال الأزمة قبل وأثناء وقوعها.

#### 5. دراسة (الشمري، 2010) بعنوان:

" الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل".

هدفت الدراسة إلي التعرف على النمط القيادي الذي تمارسه القيادات الإدارية في إدارات التعليم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، وبيان العلاقة بين النمط القيادي وإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التعليم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية، وخضعت الدراسة للمنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الديمقراطي ومرحلة الانذار، بالإضافة إلي عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي الديكتاتوري ومرحلة الانذار، وكذلك عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي النسبي ومرحلة الانذار، وأيضاً عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من مرحلة الانفجار ومرحلة الانحسار مع الانماط القيادية الثلاثة سابقة الذكر في المنطقة التعليمية في مدينة حائل. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: التأكيد على ادارة التعليم بالمنطقة بضرورة التهيؤ المسبق لمواجهة الأزمات واتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها، وكذلك ضرورة اهتمام القيادات الادارية العليا في وزارة التربية والتعليم لمراحل إدارة الأزمات وبالأخص مرحلة الإنذار التي من خلالها تستطيع القيادات الإدارية التنبؤ بالمتغيرات التي في إدارة التعليم مستقبلاً .

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Genit, 2014) بعنوان:

" نماذج الاعمال الابداعية وإدارة الأزمات "

" Innovative business models and crisis management".

هدفت الدراسة إلى تقديم أساس منطقي حول الحاجة إلى الاستثمار في نماذج الأعمال الإبداعية وفقاً للادبيات السابقة للمساعدة في إتخاذ القرارات الصحيحة عند التعامل مع الأزمات، وقد تم استخدام الدراسة المقارنة لاثنتين من الشركات الكبرى في البانيا وهما Mango و Abertis، وحيث شركة Mango هي منشأة دولية في تصميم وصناعة الملابس والأحذية ، بينما Aberits هي شركة متخصصة في ادارة البنية التحتية عبر شركات خاصة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: الاستنتاج الرئيس هو بيان ان الفشل في كثير من الشركات لم يحدث بسبب الأزمة فقط ولكنه بسبب ان ادارة الشركة لم تبتكر نماذج جديدة للأعمال الابداعية، بالإضافة إلي أنه تبرز النتائج تغير في قواعد وأدوار إدارة الأزمات حيث تبين الدور الهام للأعمال الابداعية في هذا المجال.

2. دراسة ( Fredericka, 2013 ) بعنوان:

" عندما انقذت الثقافة الموقف : ثقافة المنظمة وإدارة الأزمات ."

"When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis

Management".

هدفت الدراسة إلي إبراز حالة وصفية لدور الثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات وذلك في إحدى منظمات الرعاية الأمريكية، حيث تعرضت بسبب الفيضانات إلى خسائر تقدر ب 200 مليون دولار، وأغلقت للمرة الأولى منذ انشاءها قبل 90 عاماً كما كان متوقع أن يستغرق تشغيلها من 18 إلى 24 شهر، إلا أنها عادت للعمل في خلال 5 شهور فقط. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: بينت الدراسة أن عدة عوامل وإجراءات لعبت دوراً في تشكيل قدرة المستشفى على تجاوز الأزمة في وقت قياسي جداً، أهمها بروز مهارات قيادية عالية تم بناؤها من خلال الالتزام لعقود بتطوير القيادة، كما ظهر لدى العاملين دوافع داخلية وولاء كبير دفعهم للمشاركة بصورة كبيرة في تجاوز الأزمة، بالإضافة إلى أن العاملين ( بسبب ثقافة المنظمة) أظهروا قدرات فائقة على المرونة والتوجيه الذاتي والتضامن كفريق عمل، وكذلك من خلال التجربة تبين أن الثقافة التنظيمية كانت أبرز المتغيرات التي مكنت المستشفى الاقليمي من تجاوز الأزمة بسرعة، وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: بتعليم الدروس المستفادة الى طلاب الماجستير المهني في ادارة الاعمال .

3. دراسة (jemy, 2013) بعنوان:

" التعلم في الأزمة: إعادة النظر في العلاقة بين التعلم التنظيمي وإدارة الأزمات "

### "Learning in Crisis: Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management".

هدفت الدراسة إلي التعرف على الدور الرئيس والهام للتعلم التنظيمي أثناء الأزمات حيث يمثل ذلك أسلوب جديد للتعلم خاصة في الأوقات الصعبة، كما هدفت الدراسة إلى ايضاح أن عدم الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد يكون سبباً في الأزمات اللاحقة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين التعلم التنظيمي من الأزمات وكفاءة إدارة الأزمات التنظيمية حيث تعزز عملية التعلم من إدارة الأزمة. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: بأهمية تأهيل وتدريب القائمين على إدارة الأزمات على التعلم التنظيمي بأسس علمية خاصة من خلال البعثات الدراسية، إذ أن القصور في ذلك يسهم في حدوث أزمات تنظيمية في المستقبل.

4. دراسة (Zenica – Livia, 2012) بعنوان:

" تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية في المنظمات ."

### " Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations"

هدفت الدراسة إلي التعرف على أدبيات ومفاهيم تغيير السلوك الأخلاقي في أوقات الأزمات الاقتصادية، وقد طبقت على المنظمات الرومانية، حيث كان حجم العينة 265 موظف أجابوا على نموذجي الاستقصاء، الأول صُمم للتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى السلوك غير الأخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية أما الثاني فصمم للتعرف على اجراءات منع السلوك غير الاخلاقي أثناء الأزمات الاقتصادية. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: بينت الدراسة أنه بحدوث الأزمات تبرز خمسة أسباب لانعدام السلوك الأخلاقي أهمها: تخفيض الأجور، فقدان المزايا والشعور بفقدان الوظائف، مما يضع العاملين أمام ضغوط هائلة، فيصبح ذلك دافعها لتحقيق أي مكاسب على حساب المعايير الأخلاقية في سلوكياتهم. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: أن أهم الإجراءات لمنع السلوك الغير أخلاقي هو تدريب المديرين والعاملين وتطوير ثقافتهم خاصة في السنة الأولى من عضويتهم بالمنشأة، لغرس المعايير الأخلاقية ومنع أي سلوك غير أخلاقي قد ينتج عن الأزمات الاقتصادية.

5. دراسة (MedienWitrt, 2010) بعنوان:

" الاتصالات المتكاملة والمنهج الجديد لإدارة الأزمات التنظيمية ."

### "Integrated Crisis Communication as New Approach in Organizational Crisis".

هدفت الدراسة إلي التعريف بالدور المهم للاتصالات المتكاملة خلال الأزمات التنظيمية حيث يمثل ذلك مدخلا حديثا لإدارة الأزمات التنظيمية، وتبرز الدراسة الأساليب التقنية الحديثة في الاتصالات التي تساعد في إدارة الأزمات التنظيمية، والتي تدعم القيادة في اتخاذ القرارات الكفؤ خلال الأزمة. وقد توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة بين الاتصالات المتكاملة وإدارة الأزمة التنظيمية بنجاح، اذ تتكامل كافة الأنظمة التسويقية والمالية والتقنية والبشرية لتمثل مخرجاتها نموذج اتصالات متكامل يساعد على مواجهة الأزمات التنظيمية وادارتها بكفاءة. وتوصلت الدراسة إلي عدد من التوصيات من أهمها: أهمية التواصل الاعلامي في الوقت المناسب عند وقوع الأزمة اذ يساعد ذلك في التغلب عليها ومعالجتها بسرعة، كما ان للمتحدث الاعلامي دوراً مهماً ضمن فريق الازمة حيث يجب أن يكون أحد أعضائها.

### المحور الثالث: الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات:

#### أولاً: الدراسات الفلسطينية:

لاحظ الباحث افتقار الدراسات المحلية التي تجمع بين محوري البحث (الذكاء العاطفي، إدارة الأزمات)، وكان هذا أحد مبررات البحث.

#### ثانياً: الدراسات العربية:

لاحظ الباحث افتقار الدراسات العربية التي تجمع بين محوري البحث (الذكاء العاطفي، إدارة الأزمات)، وكان هذا أحد مبررات البحث.

#### ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

#### 1. دراسة ( Vahhabzadeh، Mousavi، 2015 ) بعنوان:

"مسح العلاقة بين الذكاء العاطفي مع قدرات إدارة الأزمات"

### "Surveying the Relationship between Emotional Intelligence with Crisis Management Capabilities".

هدفت الدراسة إلى إستقصاء العلاقة بين الذكاء العاطفي وقدرات إدارة الأزمات في شركة (Paksan) حيث كان البحث قابل للتطبيق من خلال عرض الهدف والوصف من خلال جمع البيانات، حيث إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات والتي صممت بإستخدام الدراسات المكتبية والدراسات الميدانية، واستخدم لقياس الذكاء العاطفي أربع أبعاد رئيسية تتضمن (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الوعي الإجتماعي، المهارات

الإجتماعية)، حيث تضمن مجتمع الدراسة جميع الخبراء والمدراء في ( وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة (216) فرد من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ترابطية إيجابية كبيرة ما بين الذكاء العاطفي وأبعاده، ما عدا بعد المهارات الإجتماعية التي تتأثر بشكل كبير وإيجابي بإدارة الأزمات، بالإضافة إلى أنه تم اختيار بعد (تنظيم الذات) علي أنه أهم بعد في إدارة الأزمات، وأخيراً جميع المتغيرات ما عدا الوعي الإجتماعي وضعت في مستويات ملائمة كإختبار ذي حدين. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: تحديد مواطن القوة والضعف الذاتي والسيطرة والتغلب على العواطف والمشاعر، وكذلك تأخير ردود الفعل (القليل من الوقت للتفكير واختيار رد فعل مناسب)، بالإضافة إلى السيطرة علي الغضب وإستحضار أشياء أخرى عدا الموضوع، وأيضاً محاولة للعثور على أمزجة الخصم والأخلاق وصنع علاقات فعالة معاً، وأخيراً الحصول على انتقادات من المدراء.

## 2. دراسة (Ardestani, Amirzade, 2014) بعنوان:

"تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الأزمات"

### "THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON CRISIS MANAGEMENT".

هدفت الدراسة إلى التعرف علي تأثير الذكاء العاطفي علي إدارة الأزمات علي شركات صغيرة ومتوسطة الحجم في طهران، وبعد مراجعة الأدبيات السابقة من قبل الباحث ، قام بإستخدام أربع أبعاد رئيسية لقياس الذكاء العاطفي تتضمن ( الوعي بالذات، تنظيم الذات، الوعي الإجتماعي، المهارات الإجتماعية)، وتمت عملية جمع البيانات بإستخدام إستبانة تم تطبيقها علي عينة عشوائية بسيطة من (400) من المدراء العاملين في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر للعلاقة الإيجابية ما بين الذكاء العاطفي وكذلك مكوناته، باستثناء الوعي الاجتماعي وبين قدرات إدارة الأزمات لدى المدراء العاملين في هذه الشركات، بالإضافة إلى أن المدراء الذين يتمتعون بذكاء عاطفي أعلى قادرون على اتخاذ قرارات أفضل في ظل الظروف الغير متوقعة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: توصية للمدراء بتحسين مهارات الذكاء العاطفي لديهم من أجل اتخاذ قرارات أكثر فعالية في مواجهة الأحداث الغير متوقعة، وكذلك بناءً علي أن مهارات الذكاء العاطفي يمكن تعلمها ينصح بالتدريب لمهارات الذكاء العاطفي والتي يمكن أن تحسن من القدرة علي اتخاذ القرارات العشوائية.

## التعقيب على الدراسات السابقة:

### أولاً: محور الدراسات التي اهتمت بالذكاء العاطفي:

- أجريت هذه الدراسات في فترة زمنية متباينة فكان أولها دراسة الأسطل (2010) وأخرها دراسة موسى (2017) والحموري (2017)، وكان معظمها في العقد الأول والثاني من القرن الـ 21 ما يدل علي تزايد الاهتمام بالذكاء العاطفي في العمليات الإدارية.
- أجريت الدراسات في أماكن متعددة فمنها ما أجريت في فلسطين ومصر والأردن والهند وماليزيا والسعودية.
- اهتمت عديد من الدراسات بدراسة الذكاء العاطفي مع متغيرات أخرى مثل (الإبداع الإداري، حل المشكلات، اتخاذ القرار، الأداء الوظيفي، القدرات القيادية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، مواجهة الضغوط، القيادة من أجل المستقبل، الذكاء الروحي، التحصيل الأكاديمي، قيادة الأداء، النتائج التنظيمية، الرضا والأداء الوظيفي، تدريس المحاضرات، الشخصية).
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وسيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لمناسبته لطبيعة هذا البحث.
- العديد من الدراسات استخدمت أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع البحث، وبعضها الآخر استخدم أسلوب اختيار عينة طبقية عشوائية ومنظمة من مجتمع البحث، وسيستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية في هذا البحث لمناسبته لطبيعة هذا البحث.
- تنوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات والبحوث وذلك حسب الهدف من هذه الدراسات فمنها ما استخدم استبانات ومنها ما استخدم نماذج خاصة بدراسته، وسيستخدم الباحث استبيان لمناسبته لطبيعة هذا البحث.

### ثانياً: محور الدراسات التي اهتمت بإدارة الأزمات:

- أجريت هذه الدراسات في فترة زمنية متباينة فكان أولها دراسة الجديلي (2006) وأخرها دراسة الخصري (2017) ودراسة زيد ونجاد (2017) وكان معظمها في العقد الأول والثاني من القرن الـ 21 ما يدل علي تزايد الاهتمام بإدارة الأزمات في العمليات الإدارية.
- أجريت الدراسات في أماكن متعددة فمنها ما أجريت في فلسطين ومصر والسعودية والعراق والبنانيا وأمريكا ورومانيا واليمن والجزائر والأردن.

- اهتمت عديد من الدراسات بدراسة إدارة الأزمات مع متغيرات أخرى مثل (فاعلية إتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية، رأس المال الفكري، القيادة الإستراتيجية، الأنماط القيادية، التخطيط الإستراتيجي، نظم المعلومات الحسابية، ثقافة المنظمة، التعلم التنظيمي، الأعمال الإبداعية، السلوك الأخلاقي، الاتصالات)
- معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وسيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لمناسبته لطبيعة هذا البحث.
- العديد من الدراسات استخدمت أسلوب العينة الطبقية العشوائية لجميع مفردات مجتمع البحث، وبعضها الآخر استخدم الأسلوب الوصفي المسحي من مجتمع البحث والبعض الآخر استخدم دراسة الحالة، وسيستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية في هذا البحث لمناسبته لطبيعة هذا البحث.
- تنوعت الأدوات التي استخدمت في الدراسات والبحوث وذلك حسب الهدف من هذه الدراسات منها الاستبانات خاصة، وسيستخدم الباحث استبيان لمناسبته لطبيعة هذا البحث.

#### ثالثاً: محور الدراسات التي اهتمت بالذكاء العاطفي وإدارة الأزمات:

- أجريت هذه الدراسات في فترة زمنية متباينة فكان أولها دراسة **Ardestani, Amirzade** (2014) واخرها دراسة **Mousavi, Vahhabzadeh** (2015) وكان معظمها في العقد الثاني من القرن الـ 21 ما يدل علي تزايد الاهتمام بالعلاقة ما بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات في العمليات الإدارية حتى وقتنا هذا.
- أقتصرت هذه الدراسات على الجمهورية الإيرانية.
- استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، وسيستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي أيضاً في هذا البحث لمناسبته لطبيعة هذا البحث.
- استخدمت الدراسات أسلوب العينة العشوائية البسيطة لجميع مفردات مجتمع البحث، وسيستخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية في هذا البحث لمناسبته لطبيعة هذا البحث.
- الاداة التي استخدمت في الدراسات والبحوث هي الاستبانات، وسيستخدم الباحث الاستبيان لمناسبته لطبيعة هذا البحث.

#### مدي الإستفادة من البحوث والدراسات السابقة:

- إكساب الباحث معلومات قيمة وكبيرة فيما يتعلق بالذكاء العاطفي وإدارة الأزمات.
- اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي.

- الاستفادة منها في بناء أداة البحث المستخدمة وهي الاستبانة.
- تحديد المتغيرات المناسبة للبحث.
- الاستفادة منها في تحديد نوع المعالجات الإحصائية المناسبة.
- تحديد الإجراءات المناسبة للبحث./
- ربط نتائج هذا البحث مع نتائج الدراسات السابقة في عملية تحليل النتائج.

### ما يميز هذا البحث:

- تطرق البحث الحالي إلى التعرف على علاقة الذكاء العاطفي بإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة.
- كذلك يكمن أهمية هذا البحث في مكان تطبيقه فهو يتناول مكان حساس جداً مليئاً بالأزمات وهي المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة ولما لهذه المستشفيات من دور مهم في تقديمها لخدماتها المختلفة للمجتمع الفلسطيني والتي لم يسبق التطرق إليها في الدراسات السابقة التي تناولت دور الذكاء العاطفي في إدارة الأزمات.
- ومن أهم ما يميز هذا البحث أنه من أولي الأبحاث المحلية والعربية (على حد علم الباحث) والتي تناولت الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات معاً.
- وتميز البحث عن البحوث التي ربطت بين المتغيرين (الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات) في مجتمع البحث حيث سوف يتم دراسة هذا البحث على المستشفيات الكبرى في قطاع غزة.
- كما واختلف هذا البحث عن البحوث السابقة بزمّن التطبيق.

## الفصل الرابع

### الإجراءات المنهجية

- المقدمة
- أولاً: منهج الدراسة
- ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
- ثالثاً: طريقة جمع البيانات
- رابعاً: أداة الدراسة
- خامساً: خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)
- سادساً: محتوى أداة الدراسة
- سابعاً: تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)
- ثامناً: العينة الإستطلاعية (Pilot Study)
- تاسعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
- عاشراً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
- الحادي عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## المقدمة:

ان محاولة الباحث لتعميق وتأصيل الصفة العلمية تتطلب عرض وتوضيح الإجراءات المنهجية التي اتبعها في دراسته وما تضمن ذلك من ضوابط وخطوات. إن البحث العلمي المتين يقوم على النظرة الفاحصة للظاهرة المدروسة وذلك من خلال التعمق في أبعادها وتحديد العلاقات بينها وبين مختلف الظواهر الأخرى، لذلك على الباحث عدم الاكتفاء بالجانب النظري الذي يهدف إلى توضيح مجموعة من الافتراضات النظرية حول الظاهرة المدروسة بل عليه تدعيم ذلك بجانب ميداني باستخدام الأدوات البحثية المختلفة.

فيعرض الباحث الخطوات التي اتبعها والمتمثلة في: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وطريقة جمع البيانات، نسبة الاسترداد، وأداة الدراسة، محتوى أداة الدراسة، وصدق وصلاحية أداة الدراسة وثباتها، وأساليب التحليل الاحصائي التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

## أولاً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع والمشكلة قيد البحث، ويهدف المنهج إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الموضوع ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات وذلك للكشف عن الظاهرة موضوع الدراسة وتحديد المشكلات الموجودة أو توضيح بعض الظواهر ذات العلاقة بموضوع الدراسة (البياتي والقاضي، 2008).

وقد استخدم الباحث هذا المنهج لدراسة "الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

حيث يتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على وصف التعبير الكيفي والكمي للظاهرة موضوع الدراسة، فيوضح خصائص الظاهرة موضوع الدراسة، وكذلك يعطي وصفاً رقمياً بحيث يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (المشوحى: 2002).

## ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة بالمدراء ورؤساء الأقسام العاملين في كبرى المستشفيات الحكومية الرئيسية في المحافظات الجنوبية وهي (مستشفى الأندونيسي في محافظة شمال غزة، مجمع الشفاء الطبي في محافظة غزة، مستشفى شهداء الأقصى في محافظة الوسطى، مجمع ناصر الطبي في محافظة خانينونس، مستشفى الأوروبي في محافظة رفح) وبلغ عدد المدراء العامين (5)، ومدراء الدوائر (41)، ورؤساء أقسام (370) حسب احصائيات صادرة عن المجمعيات والمستشفيات لعام (2017)، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للمدراء العامين للمجمعات والمستشفيات الحكومية.

حيث تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة المتاح تم استخدام معادلة مدخل رابطة التربية الأمريكية لكيرجسي ومورجان (Kergcie & Morgan 1970) لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب الذي يمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك وفق الصيغة الموضحة أدناه.

$$n = \frac{\chi^2 NP(1 - P)}{ME^2(N - 1) + \chi^2 P(1 - P)}$$

حيث أن:

n : حجم العينة المطلوب.

N : حجم مجتمع البحث.

P : مؤشر السكان أو نسبة المجتمع واقترح كيرجسي ومورجان ان تساوي 0.5.

ME : نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له 0.03.

$\chi^2$  : قيمة مربع كاي بدرجة حرية واحدة = 3.86 عند مستوى ثقة = 0.95 أو مستوى دلالة 0.05.

بعد التعويض في المعادلة السابقة تم التوصل لأن حجم عينة الدراسة المناسب (200) موزعة على المدراء الدوائر (20)، بينما رؤساء الأقسام (180) من أصل المجتمع المتاح (411)، والجدول رقم (6) يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة على المجمعات والمستشفيات الحكومية.

جدول رقم (6): يوضح توزيع مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الاسترداد

مجمع/ مستشفى	مدراء عاميين			مدراء الدوائر			رؤساء أقسام		
	المجتمع المطلوبة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد	العينة المطلوبة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد	العينة المطلوبة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
الشفاء	1	1	100.0%	6	6	100.0%	58	56	97.0%
الأوروبي	1	1	100.0%	3	3	100.0%	34	32	94.0%
شهداء الأقصى	1	1	100.0%	3	3	100.0%	23	21	91.0%
مجمع ناصر	1	1	100.0%	5	4	80.0%	46	43	93.0%
الأندونيسي	1	1	100.0%	3	3	100.0%	19	18	95.0%
الإجمالي	5	5	100.0%	20	19	95.0%	180	170	94.0%
حجم العينة المطلوبة <sup>1</sup>	200			عدد الاستبانات المستردة			189	نسبة الاسترداد الكلية %94.5	

1 يوضح حجم العينة المطلوبة من مجتمع الدراسة (مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام)

وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات واسترداد الاستبانات التي تم توزيعها تم استرداد (189) استبانة صالحة للتحليل من أصل الاستبانات الموزعة لعينة الدراسة (مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام)، وعلى ذلك

بلغت نسبة الاسترداد (94.5%)، وكذلك تم استرداد (5) استبانات من المدراء العاميين من أصل (5) مدراء عاميين وبلغت نسبة الاسترداد (100.0%).

وتعتبر هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة وبناءً عليه يمكن الاعتماد عليها في استكمال إجراءات الدراسة، حيث يرى البعض أن نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% أو 50% تعتبر نسبة مقبولة ويمكن الاعتماد عليها، كما أنه وفقاً لما توصل له (Sekaran,2000) فإنه يعتبر نسبة استرداد 30% كحد أدنى مناسبة لأغراض البحث.

### ثالثاً: طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات من خلال توزيع أداة الدراسة على المبحوثين الذين يمثلون عينة الدراسة، حيث قاموا بالإجابة على فقرات أداة الدراسة بدقة وموضوعية بعيداً عن التحيز متبعين توجيهات الباحث وإشرافه الشخصي، بعد ذلك قام الباحث باسترداد أداة الدراسة (الاستبانة) الموزعة على المبحوثين وذلك للقيام بوصفها وتحليلها وتقييم النتائج، وقد قام الباحث بهذه العملية بنفسه كاملة.

### رابعاً: أداة الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة بشكل أساسي على الاستبانة، حيث أن الاستبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المبحوثين الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بما يتناسب مع أغراض البحث. (عودة ومكاوي، 1992)

### خامساً: خطوات إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)

تم إعداد أداة الدراسة بما يوافق موضوع الظاهرة قيد الدراسة، وذلك لدراسة " الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة وكيفية إعداد الاستبانة وترتيب فقراتها وصياغتها بالشكل الملائم الذي يناسب موضوع الدراسة، من ثم قام الباحث بإعداد مسودة أولية للاستبانة حيث قام بعد ذلك بعرضها على المشرف من أجل تقييمها، وتم النقاش حول مدي ملائمة فقرات الاستبانة ومتغيراتها لقياس ما وضعت لقياسه وقدرتها على التعبير عن مضمون الدراسة، بعد مراجعة المشرف للاستبانة تم إعادة ترتيب محاور وأبعاد الاستبانة وإعادة صياغة بعض الفقرات وفق التعديلات التي أبداه المشرف.

ومن ثم تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية كما هي موضحة في الملحق رقم (3)، وبعد ذلك تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة من دكاترة ومختصين، والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم، وأخيراً في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية كما في ملحق رقم (4).

#### سادساً: محتوى أداة الدراسة

تكونت أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية، حيث يمثل القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، في حين أن القسم الثاني تمثل في المحور الأول وأبعاده الفرعية: والذي يمثل المتغير المستقل ويتكون من (40) فقرة، بينما القسم الثالث يتمثل في المحور الثاني والذي يمثل المتغير التابع ويتكون من (21) فقرة، والجدول (7) يوضح محتويات محاور وأبعاد أداة الدراسة.

جدول (7): يوضح توزيع فقرات أداة الدراسة على المحاور وأبعاد المكونة لها

عدد الفقرات	الوصف	المحاور
8	الأول: الوعي بالذات	المحور الأول
8	الثاني: تنظيم الذات	
8	الثالث: الدافعية	
8	الرابع: التعاطف	
8	الخامس: المهارات الاجتماعية	
40	أبعاد المحور الأول (الذكاء العاطفي) ككل ويتمثل بالمتغير المستقل	
21	إدارة الأزمات ويتمثل بالمتغير التابع	المحور الثاني
61	مجموع الفقرات	

#### سابعاً: تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة)

استخدم الباحث تدرج مكون من 10 درجات وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة الدراسة، بحيث تعرض فقرات الاستبانة على عينة الدراسة ومقابل كل فقرة 10 إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتُعطى الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة يستفاد منها في التعبير عن مستوى انخفاض أو ارتفاع الموافقة على فقرات وبنود الاستبانة، والجدول (8) يوضح ذلك.

جدول (8): تصحيح أداة الدراسة بعشرة درجات وفق مقياس ليكرت للموافقة

الدرجة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الإجابة	عدم الموافقة التامة	الموافقة التامة								

يتضح من الجدول أعلاه أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة كلما زادت درجة الرفض عليها، حيث تعبر الدرجة (1) عن عدم الموافقة التامة للفقرة، وكلما زادت الدرجة الممنوحة للإجابة زادت درجة الموافقة عليها، وتعبر الدرجة (10) عن الموافقة التامة للفقرة، وحيث تم الاعتماد على قيمة الوسط الحسابي وقيمة الوزن النسبي والجدول (9) أدناه يوضح مستويات الموافقة استناداً لخمس مستويات (منخفض جداً، منخفض، متوسط، مرتفع، مرتفع جداً).

جدول (9): مستويات الموافقة على فقرات ومحاور وأبعاد الدراسة

مستوى الموافقة	منخفض جداً	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً
الوسط الحسابي	أقل من 2.80	2.80 إلى 4.59	4.60 إلى 6.39	6.40 إلى 8.19	أكبر من 8.20
الوزن النسبي	أقل من 28%	28% إلى 45.9%	46% إلى 63.9%	64% إلى 81.9%	أكبر من 82%

وهذا يعطي دلالة واضحة على أن المتوسطات التي تقل عن (2.80) تدل على وجود درجة منخفضة جداً من الموافقة على الفقرة أو المحور أو البعد بمعنى وجود درجة مرتفعة جداً من الرفض، أما المتوسطات التي تتراوح بين (2.80-4.59) فهي تدل على وجود درجة منخفضة من الموافقة بمعنى درجة مرتفعة من الرفض على الفقرات أو المحاور والأبعاد، بينما المتوسطات التي تتراوح بين (4.60-6.39) فهي تدل على وجود درجة متوسطة من الموافقة أو وجود درجة حيادية تجاه الفقرة أو المحور أو البعد المقصود، كما أن المتوسطات التي تتراوح بين (6.40-8.19) تدل على وجود درجة مرتفعة من الموافقة، في حين أن المتوسطات التي تساوي وتزيد عن (8.20) تدل على وجود درجة مرتفعة جداً من الموافقة، وهذا التقسيم تم تحديده وفق مقياس ليكرت المكون من 10 درجات الذي تم اعتماده في تصحيح أداة الدراسة.

### ثامناً: العينة الإستطلاعية (Pilot Study):

هي نوع من أنواع العينات التي يستخدمها أي باحث يقوم بدراسة ميدانية، وخاصة الباحث الجديد يلجأ إليها عندما تكون معرفته عن الموضوع بسيطة جداً، مما تزيد من معرفته حتى يتسنى له التعمق في دراسته والتوسع في جميع جوانبها، وتمثل العينة الاستطلاعية نقطة انطلاق في البحث العلمي بشقيه النظري

والتطبيقي وتمثل الخطوة الأولى للدراسة الميدانية، وتكون بمثابة طمأنة للباحث وبمثابة تعزيز للاستمرار في دراسته.

وبناء على ذلك قام الباحث بتوزيع عينة استطلاعية عشوائية مكون من (30) استبانة للمدراء ورؤساء الأقسام العاملين في مستشفيات المحافظات الجنوبية. والجدول (10) يوضح الوصف الإحصائي لأفراد العينة الإستطلاعية حسب متغيري (الجنس، المسمى الوظيفي).

جدول (10): توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب (الجنس، المسمى الوظيفي)

المتغير	العدد	النسبة
الجنس		
ذكر	27	90.0
أنثى	3	10.0
المجموع	30	100.0
المسمى الوظيفي		
مدير عام، نائب مدير عام	2	6.7
مدير دائرة، نائب مدير دائرة	6	20.0
رئيس قسم، نائب رئيس قسم	22	73.3
المجموع	30	100.0

وتكمن أهمية العينة الاستطلاعية في استطلاع جميع المتغيرات المتعلقة بمشكلة البحث والتي يزعم الباحث دراستها، وكذلك لحساب صدق وثبات أداة الدراسة التي بناءً عليها يتم تحديد الاستمرار بالدراسة ام التوقف.

#### تاسعاً: صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

صدق وثبات أداة الدراسة هما أسلوبان لقياس مدى صحة أداة الدراسة (الاستبانة)، ويمكن تعريف الصدق على أنه مدى قدرة المقياس في وصف أو تقدير ما صمم لقياسه، ووجود درجة عالية من الصدق يدل على غياب الأخطاء المنهجية في أداة الدراسة، ويعكس المفهوم المفترض والحقيقي للمقياس. في حين أن الثبات يعني إلى أي درجة يمكن الاعتماد على أداة الدراسة لضمان نفس النتائج عند التطبيق المتكرر لأداة الدراسة، أي أنه في حال استخدام باحث آخر لنفس أداة الدراسة تحت نفس الظروف سيتوصل لنفس النتائج تقريباً، وهذا يعني أن الدراسة التي تتمتع بدرجة عالية من الثبات (Jonathan Weiner, 2007).

## 1- صدق أداة الدراسة

### أ- الصدق المرتبط بالمحتوى (Content validity)

يعتبر صدق المحتوى الخطوة الأولى لقياس صدق أداة الدراسة، حيث يعتبر أنه التحقق من تمثيل المقياس للمحتوى المراد قياسه، وعليه فإن تحقيق درجة عالية من صدق المحتوى للمقياس ما هي إلا دلالة على أن فقرات المقياس تمثل نطاق السلوك المراد قياسه تمثيلاً جيداً (الأنصاري، 2000، ص96). بينما يشير صدق المرتبط بالمحتوى إلى محتوى الأداة وشكلها ومدى ملائمة المحتوى وشموله للموضوع قيد الدراسة، ولتحقيق هذا النوع من الصدق فلا بد من تحديد مجال المحتوى الذي نريد قياسه وبناء أسئلة أو فقرات تمثل الموضوع قيد الدراسة ومن ثم تقديم المحتوى والأسئلة للخبراء والمختصين ليقوموا بفحص الفقرات منطقياً وتقدير مدى تمثيلها للمحتوى المراد قياسه (أبو علام، 1987).

وبناءً على ذلك تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من مختلف الجامعات والتخصصات ملحق رقم (2)، حيث قدم السادة المحكمين العديد من التعديلات على أداة الدراسة، وقام الباحث بالأخذ بهذه التعديلات وأعاد صياغة الاستبانة في ضوء الملاحظات التي قدمها المحكمين، حتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

### ب- الصدق البنائي (Construct validity)

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يتم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة مع المحاور والأبعاد المكونة لها وذلك من خلال طريقة الصدق البنائي، والجدول (11) يوضح أن معاملات الارتباط لمستوى الأبعاد الفرعية للمحور الأول "الذكاء العاطفي" تراوحت بين (0.923) وذلك للبعد الثاني "تنظيم الذات"، و (0.967) وذلك للبعد الثالث "الدافعية".

وعلى مستوى المحاور ككل بلغ معامل ارتباط المحور الأول "الذكاء العاطفي" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.921)، بينما بلغ معامل ارتباط المحور الثاني "إدارة الأزمات" بالدرجة الكلية للاستبانة (0.865)، وكانت جميع معاملات الارتباط (الصدق) ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ويشير ذلك لوجود درجة مرتفعة من صدق البنائي للأبعاد الفرعية والمحاور الرئيسية للبيانات التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية.

جدول (11): معاملات الارتباط (الصدق) بين الدرجة الكلية للاستبانة والمحاور والأبعاد الفرعية

المحاور	المجالات	عدد الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	الأول: الوعي بالذات	8	0.953*	0.000
	الثاني: تنظيم الذات	8	0.923*	0.000
	الثالث: الدافعية	8	0.967*	0.000
	الرابع: التعاطف	8	0.954*	0.000
	الخامس: المهارات الاجتماعية	8	0.950*	0.000
المحور الثاني	أبعاد المحور الأول (الذكاء العاطفي) ككل ويتمثل بالمتغير المستقل	40	0.921*	0.000
	إدارة الأزمات ويتمثل بالمتغير التابع	21	0.865*	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

### ت-صدق الاتساق الداخلي

يقصد بالاتساق الداخلي مدى ارتباط درجات المحاور والأبعاد مع درجات الفقرات المكونة لها، وكذلك ارتباط درجات المجالات والمحاور مع درجة أداة الدراسة ككل. وتم التحقق من وجود صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل، وفيما يلي عرض لنتائج التحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب الأبعاد.

جدول (12): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الوعي بالذات"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي القدرة للتعرف على عواظي بسهولة.	0.564*	0.001
2	أدرك نقاط القوة والضعف في شخصيتي.	0.856*	0.000
3	استفيد من خبراتي وتجاربي الماضية.	0.873*	0.000
4	أشعر عادة بالثقة بالنفس.	0.749*	0.000
5	أميز بسهولة بين عواظي الإيجابية والسلبية.	0.838*	0.000
6	أكون صادقاً مع نفسي ومع الآخرين.	0.828*	0.000
7	أحدد أهدافي ومبادئ بوضوح.	0.834*	0.000
8	أخذ بعين الاعتبار نصائح ونقد الآخرين.	0.808*	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من خلال الجدول (12) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الأول "الوعي بالذات"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات

البعد بين (0.564) للفقرة الأولى التي تنص على "لدي القدرة للتعرف على عواظي بسهولة" و (0.873) للفقرة الثالثة التي تنص على "استفيد من خبراتي وتجاربي الماضية".

جدول (13): معاملات صدق الاتساق الداخلي ل فقرات البعد الثاني "تنظيم الذات"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أتحكم بمشاعري وتصرفاتي عند التعرض لمشكلة.	0.765*	0.000
2	لدي القدرة للسيطرة على غضبي بعيداً عن الآخرين.	0.767*	0.000
3	أعترف بأخطائي وأعتذر عنها.	0.852*	0.000
4	أستطيع إدارة مزاجي وعواظي بشكل جيد.	0.797*	0.000
5	عند انجاز المهام يتسم سلوكي بالمرونة والاتزان.	0.891*	0.000
6	أتجاوز كل المشكلات التي تعرضت لها في الماضي.	0.766*	0.000
7	أستطيع التركيز عند التعرض للضغوط.	0.721*	0.000
8	أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الأعمال التي أقوم بها.	0.874*	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من خلال الجدول (13) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثاني "تنظيم الذات"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.721) للفقرة السابعة التي تنص على "أستطيع التركيز عند التعرض للضغوط." و (0.891) للفقرة الخامسة التي تنص على " عند انجاز المهام يتسم سلوكي بالمرونة والاتزان ".

جدول (14): معاملات صدق الاتساق الداخلي ل فقرات البعد الثالث "الدافعية"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أكون متحمس حينما أسعى لتحقيق أهدافي.	0.908*	0.000
2	أتحمل المسؤولية وأتحدى المخاطر من أجل إنجاز الأهداف.	0.904*	0.000
3	أستطيع إنجاز ما يطلب مني من مهام بكل قوة.	0.872*	0.001
4	أسعى إلى الإبداع رغم تحديات الحياة.	0.929*	0.000
5	لدي القدرة على تحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل.	0.902*	0.000
6	لدي تركيز عال عند القيام بمهامي وأعمالي.	0.850*	0.000
7	أسعى إلى ابتكار أساليب جديدة لإنجاز الأعمال.	0.944*	0.000
8	أحاول تحفيز الآخرين لإنجاز أعمالهم.	0.910*	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من خلال الجدول (14) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الثالث "الدافعية"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد

بين (0.850) للفقرة السادسة التي تنص على "لدي تركيز عال عند القيام بمهامي وأعمالي" و(0.944) للفقرة السابعة التي تنص على "أسعى إلى ابتكار أساليب جديدة لإنجاز الأعمال".

جدول (15): معاملات صدق الاتساق الداخلي ل فقرات البعد الرابع "التعاطف"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	لدي القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين بسهولة.	0.845*	0.000
2	أبذل جهدي لأسعاد الآخرين.	0.923*	0.001
3	أقدم النصح والمشورة للآخرين.	0.938*	0.000
4	أتأثر كثيراً بمشاعر من حولي.	0.954*	0.000
5	أستطيع أن أشعر بالاحتجاجات العاطفية للآخرين.	0.910*	0.002
6	أتعاطف مع الآخرين في مواقف حياتهم السلبية والإيجابية.	0.930*	0.000
7	أبادر بتقديم العون والمساعدة عند أحاسني بأمر يزعج الآخرين.	0.938*	0.000
8	أستجيب لعواطف الآخرين بسرعة.	0.875*	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من خلال الجدول (15) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الرابع "التعاطف"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات البعد بين (0.845) للفقرة الأولى التي تنص على "لدي القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين بسهولة" و(0.954) للفقرة الرابعة التي تنص على "أتأثر كثيراً بمشاعر من حولي".

جدول (16): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "المهارات الاجتماعية"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أتمتع بمهارة الاندماج مع الآخرين.	0.854*	0.000
2	لدي القدرة على بناء علاقات جيدة على أساس من المحبة والود.	0.839*	0.000
3	يحبني الآخرين ويحترموني حتى وإن لم يتفقوا معي.	0.798*	0.000
4	لدي القدرة على الاستماع الجيد للآخرين.	0.853*	0.000
5	أنا منفتح في علاقاتي مع الآخرين.	0.847*	0.000
6	أشجع الآخرين على الحديث براحة وشجاعة معي.	0.903*	0.000
7	أستطيع التأثير في الآخرين.	0.681*	0.000
8	أبادر إلى حل مشكلات زملائي في العمل.	0.849*	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05

يتضح من خلال الجدول (16) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد الخامس "المهارات الاجتماعية"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق

لفقرات البعد بين (0.681) للفقرة السابعة التي تنص على "أستطيع التأثير في الآخرين" و(0.903) للفقرة السادسة التي تنص على "أشجع الآخرين على الحديث براحة وشجاعة معي".

جدول (17): معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "إدارة الأزمات"

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يوجد لدى المشفى سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.	0.672*	0.000
2	يهتم المشفى بتشكيل فرق مختصة لرصد إشارات حدوث الأزمة وتحليلها.	0.813*	0.000
3	تعقد إدارة المشفى اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.	0.808*	0.000
4	تتوفر تعليمات إدارية محددة لإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	0.874*	0.000
5	توجد اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.	0.850*	0.000
6	تجري مناورات تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمة في المشفى للتحقق من الجاهزية.	0.809*	0.000
7	تتسم الأنظمة والإجراءات بمرونة كافية تساعد المشفى في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	0.963*	0.000
8	يتم توفير الامكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.	0.895*	0.000
9	يتم الاهتمام بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.	0.889*	0.000
10	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار لتقليل الأضرار.	0.918*	0.000
11	تُعد غرفة عمليات مهينة بنظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.	0.811*	0.000
12	يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء.	0.812*	0.000
13	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	0.869*	0.000
14	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.	0.896*	0.000
15	يتم العمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.	0.941*	0.000
16	تعتمد الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة.	0.881*	0.000
17	نقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.	0.922*	0.000
18	يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح أثار الأزمة وطريقة التعامل معها.	0.898*	0.000
19	يتم العمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.	0.886*	0.000
20	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.	0.886*	0.000
21	تستفيد إدارة المشفى من تجارب المنظمات المشابهة في إدارتها لأزماتها.	0.910*	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من خلال الجدول (17) أن معاملات صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني "إدارة الأزمات"، جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، حيث تراوحت قيم معاملات صدق الاتساق لفقرات المحور بين (0.672) للفقرة الأولى التي تنص على "يوجد لدى المشفى سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات"، و(0.963) للفقرة السابعة التي تنص على "تتسم الأنظمة والإجراءات بمرونة كافية تساعد المشفى في التعامل مع الأزمات حال وقوعها".

## 2- ثبات أداة الدراسة

### أ- طريقة التجزئة النصفية

تقوم طريقة التجزئة النصفية على مقارنة درجات نصف الاختبار الأول مع النصف الثاني لكل حالة، ومن ثم حساب معامل الارتباط بينهما. ثم يتم تصحيح قيمة معامل الارتباط للحصول على معامل الثبات لكل الاختبار باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman Brown Formula) (القدس المفتوحة، 2014)، حيث يتم تقسيم فقرات أداة الدراسة إلى جزأين، فيمثل الجزء الأول الفقرات الفردية والجزء الثاني الفقرات الزوجية. والجدول (18) يوضح نتائج معاملات الارتباط بعد التعديل:

جدول (18): ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة التجزئة النصفية

المحاور	الوصف	عدد الفقرات	معامل الارتباط قبل التعديل	معامل الارتباط بعد التعديل
المحور الأول	الأول: الوعي بالذات	8	0.872	0.931
	الثاني: تنظيم الذات	8	0.766	0.868
	الثالث: الدافعية	8	0.948	0.973
	الرابع: التعاطف	8	0.927	0.962
	الخامس: المهارات الاجتماعية	8	0.651	0.789
أبعاد المحور الأول (الذكاء العاطفي) ككل ويتمثل بالمتغير المستقل		40	0.920	0.958
المحور الثاني	الإدارة الأزمات "المتغير التابع"	21	0.911	0.954
	الاستبانة ككل	61	0.739	0.842

يوضح الجدول السابق نتائج ثبات أداة الدراسة باستخدام التجزئة النصفية، حيث أن معاملات الارتباط المعدلة باستخدام معادلة سبيرمان كانت مرتفعة بشكل عام لجميع محاور وأبعاد الاستبانة، حيث على مستوى مجالات المحور الأول "الذكاء العاطفي" نجد أن معاملات الارتباط المعدلة باستخدام معادلة سبيرمان تراوحت

بين (0.789) للبعد الخامس "المهارات الاجتماعية" و (0.973) للبعد الثالث "الدافعية"، وعلى مستوى المحاور نجد أن معامل الثبات للمحور الأول بلغ (0.958)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني "إدارة الأزمات" (0.954).

وبشكل عام نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بطريقة التجزئة النصفية بلغ (0.842)، وتشير جميع النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية.

### ب- طريقة معامل ألفا كرونباخ

تستخدم طريقة معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وذلك من خلال حسابات معامل ألفا الذي تتراوح قيمته ما بين الـ(0) والـ(1)، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الـ(1) زادت دقة الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة وتوافق المقياس وذلك يعني أن كل فقرة داخل المقياس تقيس الظاهرة العامة التي يقيسها المقياس.

وفي هذه الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور وكذلك لكل بعد من أبعاد المحور وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19): ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحاور	الوصف	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	الأول: الوعي بالذات	8	0.912
	الثاني: تنظيم الذات	8	0.918
	الثالث: الدافعية	8	0.966
	الرابع: التعاطف	8	0.971
	الخامس: المهارات الاجتماعية	8	0.932
أبعاد المحور الأول (الذكاء العاطفي) ككل ويتمثل بالمتغير المستقل		40	0.986
المحور الثاني	إدارة الأزمات ويتمثل بالمتغير التابع	21	0.983
	الاستبانة ككل	61	0.986

يوضح الجدول السابق نتائج ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ حيث نلاحظ أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مرتفعة بشكل عام لجميع محاور وأبعاد الاستبانة، حيث على مستوى أبعاد المحور الأول "الذكاء العاطفي" نجد أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.912) للبعد

الأول "الوعي بالذات" و (0.971) للبعد الرابع "التعاطف"، وعلى مستوى المحاور نجد أن معامل الثبات للمحور الأول بلغ (0.986)، كما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني "إدارة الازمات" (0.983). وبشكل عام نلاحظ أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ بلغ (0.986)، وتشير جميع النتائج السابقة لوجود درجة مرتفعة من الثبات في البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة الاستطلاعية. وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة "الاستبانة" من خلال الأساليب الإحصائية وعليه يمكن الاعتماد عليها وتحليلها وتفسير نتائجها وتعميمها على مجتمع الدراسة.

#### عاشراً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الاحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non Parametric Tests)، ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لما تقره نظرية النهاية المركزية (ربيع، 2007، ص111)، وبغض النظر عن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسبب السابق دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

#### الحادي عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS V.25) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة)، وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم استخدامها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات في البيانات
2. معامل ارتباط سبيرمان برون (Spearman-Brown) لقياس الثبات بطريقة التجزئة النصفية.
3. الوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات مفردات الدراسة على الفقرات والمحاور والأبعاد الفرعية للاستبانة.

4. الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل فقرة من الفقرات عن وسطها الحسابي، إلى جانب المحاور الرئيسية وأبعادها، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
5. اختبار (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات على فقرات ومحاور وأبعاد الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة الحيادية.
6. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.
7. تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA): لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.
8. اختبار (Independent Samples T-test): لاختبار الفروق بين متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ويستخدم للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين.
9. نموذج الانحدار المتعدد لقياس تأثير المتغيرات المستقلة (النكاء العاطفي) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، من خلال حساب معاملات انحدار المتغير التابع على المتغيرات المستقلة، وحساب قيمة معامل التحديد لتحديد نسبة مساهمة المتغيرات المستقلة في تفسير تباين المتغير التابع.

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات وتفسير ومناقشة النتائج

- مقدمة
- أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية
- ثانياً: نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة
- ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

## مقدمة

في هذا الفصل يستعرض الباحث تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال الإجراءات الإحصائية التحليلية، كما وتم وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، وكذلك تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة والمتعلقة بفقرات ومحاور وأبعاد الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

يتكون حجم العينة المستردة من (194) مدير ورئيس قسم في مستشفيات المحافظات الجنوبية، وجدول (20) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية المكونة، حسب متغير الجنس حيث بلغت نسبة الذكور (86.1%)، بينما بلغت نسبة الإناث (13.9%). حسب متغير العمر حيث بلغت نسبة (41.2%) من المدراء تتراوح أعمارهم ما بين 40-أقل من 50 سنة، بينما بلغت نسبة (34.5%) تتراوح أعمارهم ما بين 30-أقل من 40 سنة، في حين بلغت نسبة (22.2%) تزيد أعمارهم عن 50 سنة، والنسبة المتبقية تقل أعمارهم عن 30 سنة والبالغ نسبتهم (2.1%)، حسب متغير المؤهل العلمي حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (50%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (28.9%)، في حين بلغت نسبة (14.4%) حاصلين على درجة الدكتوراه، (6.7%) من المدراء حاصلين على درجة الدبلوم. حسب سنوات الخدمة حيث بلغت نسبة (82.4%) من المدراء تزيد سنوات خدمتهم عن 10 سنوات، بينما بلغت نسبة (15.5%) تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5-أقل من 10 سنوات، في حين بلغت نسبة (2.1%) تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات.

جدول (20) يوضح الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية

الإجمالي (N=194)		رئيس قسم / نائب رئيس قسم (N=170)		مدير دائرة/ نائب مدير دائرة (N=19)		مدير عام/ نائب مدير عام (N=5)		المتغيرات الديموغرافية	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
86.1	167	84.1	143	100.0	19	100.0	5	ذكر	الجنس
13.9	27	15.9	27	0.0	0	0.0	0	أنثى	
2.1	4	2.4	4	0.0	0	0.0	0	أقل من 30 سنة	العمر
34.5	67	38.2	65	10.5	2	0.0	0	30-أقل من 40 سنة	
41.2	80	41.8	71	42.1	8	20.0	1	40-أقل من 50 سنة	
22.2	43	17.6	30	47.4	9	80.0	4	50 سنة فأكثر	
6.7	13	7.6	13	0.0	0	0.0	0	دبلوم	المؤهل العلمي
50.0	97	52.4	89	42.1	8	0.0	0	بكالوريوس	
28.9	56	27.6	47	47.4	9	0.0	0	ماجستير	
14.4	28	12.4	21	10.5	2	100.0	5	دكتوراه	
2.1	4	2.4	4	0.0	0	0.0	0	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
15.5	30	17.6	30	0.0	0	0.0	0	5 سنوات-أقل من 10 سنوات	
41.2	80	43.5	74	26.3	5	20.0	1	10 سنوات-أقل من 15 سنة	
41.2	80	36.5	62	73.7	14	80.0	4	15 سنة فأكثر	

من الجدول (20) يمكن استنتاج ما يلي:

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

حيث بلغت نسبة الذكور (86.1%)، بينما بلغت نسبة الإناث (13.9%)، ومن خلال ذلك يتضح أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم من الذكور، وذلك كون المجتمع ذكوري ويكون الميل غالباً نحو الرجال في الوظائف الإشرافية، وهذه النسبة تتناسب مع ما جاء في تقرير الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني لمسح القوي العاملة في الأراضي الفلسطينية للربع الثالث من العام (2017) والتي أوضحت أن الفجوة بين

الذكور والإناث ما زالت كبيرة في المشاركة في القوى العاملة، وأنت لصالح الذكور  
(http://www.pcbs.gov.ps، 2017).

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

حيث بلغت نسبة (41.2%) من المدراء تتراوح أعمارهم ما بين 40- أقل من 50 سنة، بينما بلغت نسبة (34.5%) تتراوح أعمارهم ما بين 30- أقل من 40 سنة، في حين بلغت نسبة (22.2%) تزيد أعمارهم عن 50 سنة، والنسبة المتبقية تقل أعمارهم عن 30 سنة والبالغ نسبتهم (2.1%)، ومن خلال ذلك يتضح أن الفئة العمرية من 30-50 سنة قد حصلت علي ما نسبتة (75.7%) من مجمل عينة الدراسة، ويعزو الباحث ذلك إلي أن جميع أفراد العينة كانوا من المدراء العامون ومدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث أنهم قد حصلوا علي هذه الدرجات الوظيفية نتيجة سنوات خدمتهم وخبرتهم الطويلة أو من خلال درجاتهم العلمية العليا والتي تحتاج سنوات عديدة للحصول عليها، كل في مجاله فكان من الطبيعي أن تكون أعمارهم متوسطة ما بين ال30-50 سنة.

## 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

حيث بلغت نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس (50%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير (28.9%)، في حين بلغت نسبة (14.4%) حاصلين على درجة الدكتوراه، (6.7%) من المدراء ورؤساء الأقسام حاصلين على درجة الدبلوم، ومن خلال ذلك يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلي هرم المناصب الإدارية لمجتمع الدراسة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بحيث بدأت قاعدته برؤساء الأقسام والذين تتجاوز نسبتهم ال (85%) من مجتمع الدراسة، والذين أغلبهم من الحاصلين علي درجة البكالوريوس، وإذا ما صعدنا بالهرم إلي المسمي الوظيفي التالي في مجتمع الدراسة وهو مدير دائرة فسوف يقل عددهم بحيث لا يتجاوزوا ال (10%) من مجتمع الدراسة والذين أغلبهم من الحاصلين علي درجة الماجستير، وإذا ما صعدنا إلي أعلي الهرم إلي المسمي الوظيفي الأعلى وهو مدير عام فسوف يقل عددهم بحيث لا يتجاوز ال (5%) من مجتمع الدراسة وهم أغلبهم من الحاصلين علي درجة الدكتوراه، وذلك لأن حجم المهام والصلاحيات الموكلة إليهم كبير جداً.

#### 4- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

حيث بلغت نسبة (41.2) من المدراء ورؤساء الأقسام تزيد سنوات خبرتهم عن 15 سنة فأكثر، بينما بلغت نسبة (41.2%) تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 10- أقل من 15 سنة ، بينما بلغت نسبة (15.5%) تتراوح سنوات خدمتهم ما بين 5- أقل من 10 سنوات، في حين بلغت نسبة (2.1%) تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات، ومن خلال ذلك يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من تجاوزت سنوات خدمتهم الـ 10 سنوات، وذلك نتيجة أن عينة الدراسة للعاملين في مناصب عليا والتي يتطلب منهم سنوات خدمة أكبر للحصول علي مسميات أعلى، ومن الواضح أنه كلما صعدنا أعلى في المسمي الوظيفي كلما زادت عدد سنوات الخبرة، وذلك يرجع إلي أنه كلما زادت عدد سنوات الخدمة لدي العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية كلما زادت خبراتهم ومعرفتهم بوظائفهم، الأمر الذي يساعدهم في الحصول علي الترقيات للمناصب الأعلى وهذا ما يوضحه الجدول.

#### ثانياً: نتائج تحليل محاور وأبعاد الدراسة

##### 1- تحليل النتائج المتعلقة بأبعاد المحور الأول "الذكاء العاطفي"

يوضح الجدول (21) المقاييس الوصفية لأبعاد المحور الأول "الذكاء العاطفي" في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ويتكون من (5) أبعاد، حيث نجد أن البعد الثالث والخامس "الدافعية، المهارات الاجتماعية" احتل بالمرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (7.58 من 10) وبوزن نسبي (75.8%)، بينما احتل البعد الأول "الوعي بالذات" بالمرتبة الثانية وذلك بمتوسط حسابي (7.53 من 10) وبوزن نسبي (75.3%) في حين جاء البعد الرابع "التعاطف" في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي (7.37 من 10) وبوزن نسبي (73.7%)، أما البعد الثاني "تنظيم الذات" جاء في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (7.13 من 10) وبوزن نسبي (71.3%).

وبشكل عام بلغ متوسط المحور ككل (7.44 من 10) وبوزن نسبي (74.4%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة مرتفعة من قبل مدراء ورؤساء أقسام المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية.

كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الاجابات يزيد عن القيمة (5.5) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وكانت جميع المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك لان متوسط الاجابة على كل بعد من أبعاد المحور الأول تزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد

عينة الدراسة تجاه أبعاد المحور الأول "الذكاء العاطفي" يتجه نحو الموقف الإيجابي وهذه النتيجة تشير الى موافقة المدراء ورؤساء الأقسام على أبعاد الذكاء العاطفي في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية.

جدول (21): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد المحور الأول "الذكاء العاطفي"

#	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T إختبار	الترتيب	القيمة الإحتمالية (sig.)
1	الوعي بالذات	7.53	1.64	75.3%	17.20*	2	*0.000
2	تنظيم الذات	7.13	1.59	71.3%	14.19*	4	*0.000
3	الدافعية	7.58	1.70	75.8%	17.10*	1	*0.000
4	التعاطف	7.37	1.73	73.7%	15.02*	3	*0.000
5	المهارات الاجتماعية	7.58	1.84	75.8%	15.75*	1	*0.000
	الدرجة الكلية للمحور الأول	7.44	1.59	74.4%	16.92*		*0.000

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/10\*100%)، اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (5.5)، \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من استعراض بيانات الجدول رقم (21) التالي: -

أن الدرجة الكلية لجميع أبعاد الذكاء العاطفي قد حصلت علي متوسط محور ككل (7.44 من 10) وبوزن نسبي (74.4%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة لجميع أبعاد محور الذكاء العاطفي مجتمعة، وهذه النتيجة تؤكد وجود ذكاء عاطفي في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، والذي يعتبر مؤشر إيجابي في طريقة فهم ومعرفة هؤلاء المدراء ورؤساء الأقسام لأنفسهم أولاً وللآخرين، الأمر الذي ينعكس علي تعاملاتهم وطرقهم في تحقيق أهدافهم بشكل أكثر فاعلية وإيجابية، وقد أتقت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات ومنها، دراسة (الصوالحي، 2016) ودراسة (الشوا، 2015) ودراسة (أبوعفش، 2011) ودراسة (Shahidet, Al. 2015) ودراسة (غيث والحلح، 2014)، وذلك علي الرغم من إختلاف المجتمعات التي طبقت عليها الدراسات وكذلك أهدافها وبيئاتها، ويعزو الباحث المستويات المرتفعة للذكاء العاطفي في جميع الدراسات السابقة إلي أهميته في حياة الفرد وضرورة تواجد هذه الصفة لدي الأفراد علي إختلاف أعمالهم وبيئاتهم وأهدافهم.

كما يلاحظ أن جميع أبعاد الذكاء العاطفي وهي: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الإجتماعية) قد حصلت على أوزان نسبية مرتفعة، أي جاءت بدرجات موافقة مرتفعة لكل بعد على حداً، ويعزو الباحث ذلك إلى البيئة الإجتماعية الودية التي تسود في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في

المحافظات الجنوبية، من حيث تنظيم الإنفعالات والسيطرة على التصرفات، والتعبير عما يشعروا به والتعاطف الموجود بينهم والمودة والسيطرة على الغضب وضبط النفس.

يتضح أن بعدا "المهارات الإجتماعية، والدافعية" قد احتلا المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (7.58 من 10) وبوزن نسبي (75.8%)، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة من الإجماع لدى أفراد عينة الدراسة لكلا البعدين، والذي يتضح من خلاله أن الذكاء العاطفي يسهم في زيادة الدافعية والمهارات الإجتماعية لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي أن المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في هذه المستشفيات يتمتعون بدرجات مرتفعة من الحماسة والإبداع وتحمل المسؤولية في سعيهم لتحقيق أهدافهم علي الرغم من كل ما يواجهونه من ضغوط وتحديات الحياة، كما أن لديهم القدرة علي الإستماع الجيد وبناء العلاقات مع الآخرين علي أسس من المحبة والود، بالإضافة إلي تمتعهم بمهارة الإندماج والمبادرة إلي حل مشكلات الآخرين والتأثير فيهم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصوالحي، 2016) من حيث بعد المهارات الإجتماعية حيث احتل المرتبة الأولى في دراسته، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2010) من حيث بعد الدافعية حيث احتل المرتبة الأولى في دراسته، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (الشوار، 2015) ودراسة (التلبناني، 2014) ودراسة (Shahid, et, Al. 2015) ودراسة (غيث والحلح، 2014) ودراسة (أبو عفش، 2011) حيث كان لديهم بعد الوعي بالذات في الترتيب الأول، ويتبين من خلال الإطلاع علي نتائج الدراسات السابقة أن كلا بعدي الوعي بالذات والمهارات الإجتماعية قد حصلا على أعلى ترتيب من بين الأبعاد الأخرى، الامر الذي يدل علي أن هذان البعدان لا يقلان أهمية عن بعضهم البعض في موضوع الذكاء العاطفي، ويعزو الباحث ذلك إلي أن الذكاء العاطفي قائم على عاملين هو الفرد والذي يمثله (الوعي بالذات) والفرد المقابل له والذي يمثله (المهارات الإجتماعية)، ولكن هذا الإختلاف في النسب بين البعدين يرجع إلي الأختلاف في مجتمع وظروف الدراسة نفسها.

بينما احتل بعد"الوعي بالذات" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (7.53 من 10) وبوزن نسبي (75.3%) وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة من الإجماع لدى أفراد عينة الدراسة، ان الذكاء العاطفي يسهم في تحقيق الوعي بالذات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (التلبناني، 2014) ودراسة (Shahid, et, Al. 2015) ودراسة (غيث والحلح، 2014)

ودراسة (الشوا، 2015) ودراسة (أبو عفش، 2011) حيث كان لديهم بعد الوعي بالذات في الترتيب الأول، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى إختلاف مجتمع وظروف الدراسة نفسها.

في حين جاء بعد "التعاطف" في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط حسابي (7.37 من 10) وبوزن نسبي (73.7%)، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة من الإجماع لدى أفراد عينة الدراسة، أن الذكاء العاطفي يسهم في تحقيق التعاطف في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وقد أتقت هذه النتيجة مع دراسة (الصوالحي، 2016)، وقد أختلفت نتيجة هذه الدراسة مع كل من دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (التلباني، 2014) ودراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (الأسطل، 2010)، ويعزو الباحث هذا الإختلاف إلى إختلاف مجتمع وظروف الدراسة نفسها.

اما بعد "تنظيم الذات" جاء في المرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (7.13 من 10) وبوزن نسبي (71.3%)، وهذا يدل على وجود درجة مرتفعة من الإجماع لدى أفراد عينة الدراسة، أن الذكاء العاطفي يسهم في تحقيق تنظيم الذات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث ذلك إلى التقلب المستمر الذي تمر به البيئة الفلسطينية، الأمر الذي يؤثر على كفاءة تنظيمهم لذاتهم بشكل أكثر فاعلية، وعلى الرغم من حصول هذا البعد على المرتبة الأخيرة إلا أنه قد حصل على وزن نسبي (71.3%) وهو يعبر عن درجة مرتفعة من الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة بقدرتهم على المحافظة على أترانهم وإدارتهم لعواطفهم عند مواجهة أي ظروف خطيرة بشكل فعال، وقد اتقت هذه النتيجة مع دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (Shahid, et, Al. 2015) ودراسة (غيث وولح، 2014) حيث كان لديهم بعد تنظيم الذات في المرتبة الأخيرة، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الأسطل، 2010) حيث كان لديه بعد تنظيم الذات في المرتبة الثالثة، ويعزو الباحث هذا الإختلاف إلى إختلاف مجتمع وظروف الدراسة نفسها.

#### أ- تحليل النتائج المتعلقة بفقرات البعد الأول "الوعي بالذات"

جدول (22): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "الوعي بالذات"

#	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T إختبار	الترتيب	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	لدي القدرة للتعرف على عواظفي بسهولة.	7.46	1.63	74.6%	16.78*	6	*0.000
2	أدرك نقاط القوة والضعف في شخصيتي.	7.53	1.83	75.3%	15.46*	4	*0.000

3	استقيد من خبراتي وتجاربي الماضية.	7.62	1.93	76.2%	15.30*	3	*0.000
4	أشعر عادة بالثقة بالنفس.	7.63	1.91	76.3%	15.53*	2	*0.000
5	أميز بسهولة بين عواطفى الإيجابية والسلبية.	7.35	1.96	73.5%	13.13*	7	*0.000
6	أكون صادقاً مع نفسي ومع الآخرين.	7.90	2.10	79.0%	15.89*	1	*0.000
7	أحدد أهدافي ومبادئى بوضوح.	7.49	2.07	74.9%	13.44*	5	*0.000
8	أخذ بعين الاعتبار نصائح ونقد الآخرين.	7.25	2.11	72.5%	11.59*	8	*0.000
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>7.53</b>	<b>1.64</b>	<b>75.3%</b>	<b>17.20*</b>		*0.000

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/10\*100%)، اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (5.5)، \*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول (22) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الأول "الوعي بالذات" في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ويتكون من (8) فقرات، حيث نجد أن الفقرة السادسة "أكون صادقاً مع نفسي ومع الآخرين" احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (7.90 من 10) وبوزن نسبي (79%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة علي هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل علي أن الذكاء العاطفي يعمل علي زيادة مصداقية الفرد مع نفسه ومع الآخرين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الصوالحي، 2016) حيث احتلت فقرة "عادة ما أكون صادقاً مع نفسي" في دراسة الصوالحي علي المرتبة الأولى، بينما احتلت الفقرة الثامنة "أخذ بعين الاعتبار نصائح ونقد الآخرين" بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (7.25 من 10) وبوزن نسبي (72.5%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة علي هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل علي أن الذكاء العاطفي يساعد في تقبل النصيح والنقد من الآخرين. وبشكل عام بلغ متوسط البعد ككل (7.53 من 10) وبوزن نسبي (75.3%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلي أن المدراء ورؤساء الأقسام بالمستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية، يمتلكون من القدرة ما تمكنهم من التعرف علي عواطفهم بسهولة وتحديد أهدافهم ومبادئهم بوضوح، ولديهم إدراك لنقاط القوة والضعف في شخصياتهم، وكذلك يستفيدون من خبراتهم وتجاربهم الماضية، وهم عادة ما يكونوا صادقين مع أنفسهم ومع الآخرين وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (التلواني، 2014) ودراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (غيث والحلح، 2014) ودراسة (Mousavi, Vahhabzadeh, 2015) ودراسة (Ardestani, Amirzade, 2014) ودراسة (Shahid et. Al, 2015) والتي توصلت إلي أن بعد الوعي بالذات يؤثر بشكل كبير علي الذكاء العاطفي.

## ب- تحليل النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثاني "تنظيم الذات"

جدول (23): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "تنظيم الذات"

#	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T اختبار	الترتيب	القيمة الإحصائية (Sig.)
1	أتحكم بمشاعري وتصرفاتي عند التعرض لمشكلة.	6.97	1.69	69.7%	12.15*	6	*0.000
2	لدي القدرة للسيطرة على غضبي بعيداً عن الآخرين.	6.77	1.76	67.7%	10.09*	8	*0.000
3	أعترف بأخطائي وأعتذر عنها.	7.49	1.87	74.9%	14.82*	1	*0.000
4	أستطيع إدارة مزاجي وعواظفي بشكل جيد.	7.01	1.92	70.1%	10.89*	5	*0.000
5	عند انجاز المهام يتسم سلوكي بالمرونة والاتزان.	7.48	1.98	74.8%	13.93*	2	*0.000
6	أتجاوز كل المشكلات التي تعرضت لها في الماضي.	7.06	2.07	70.6%	10.49*	4	*0.000
7	أستطيع التركيز عند التعرض للضغوط.	6.81	1.87	68.1%	9.73*	7	*0.000
8	أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الأعمال التي أقوم بها.	7.40	2.18	74.0%	12.12*	3	*0.000
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>7.13</b>	<b>1.59</b>	<b>71.3%</b>	<b>14.19*</b>		<b>*0.000</b>

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/10\*100%)، اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (5.5)، \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول (23) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثاني "تنظيم الذات" في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ويتكون من (8) فقرات، حيث نجد أن الفقرة الثالثة "أعترف بأخطائي وأعتذر عنها" احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (7.49 من 10) وبوزن نسبي (74.9%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة علي هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل على أن الذكاء العاطفي يساعد المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية في المحافظات الفلسطينية الجنوبية علي الاعتراف بالأخطاء الصادرة عنهم، والإعتذار عنها، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في هذه المستشفيات لديهم القدرة علي تحمل مسؤولية أفعالهم وأي أخطاء قد تصدر عنهم كما ويراعون مشاعر الآخرين ويعتذرون إذا ما تطلب الأمر ذلك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشوا، 2015) حيث أن فقرة "أعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها إذا ما تطلب الأمر ذلك" جاءت بالمرتبة الأولى، وأختلفت مع دراسة (أبو عفش، 2011) حيث حصلت علي المرتبة الثانية بدراسته، ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلي إختلاف طبيعة مجتمع الدراسة، بينما احتلت الفقرة الثانية "لدي القدرة للسيطرة على غضبي بعيداً عن الآخرين" بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (6.77 من 10) وبوزن نسبي (67.7%)، ويشير ذلك إلي وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل على أن الذكاء العاطفي يزيد

من قدرة المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية من السيطرة على غضبهم ودون التأثير على من حولهم، ويعزو الباحث ذلك إلى الكم الكبير من الضغوط التي يتعرض لها هؤلاء العاملين مما يؤثر في قدرتهم على السيطرة على انفعالاتهم في بعض المواقف، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الصوالحي، 2016) حيث أتت بالمرتبة الأخيرة فقرة "أجاهل كل المشكلات التي مرت بي في الماضي" ويعزو الباحث هذا الاختلاف إلى إختلاف طبيعة مجتمع الدراسة.

وبشكل عام بلغ متوسط البعد ككل (7.13 من 10) وبوزن نسبي (71.3%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة الموجود لدي المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية على التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم عند التعرض لمشكلة ما، وذلك من خلال قدرتهم على السيطرة على غضبهم والتركيز الكبير عند التعرض للضغوط، كما تتضح المرونة والالتزان في سلوكهم عند إنجازهم للمهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى اعترافهم بأخطائهم والاعتذار عنها إذا ما تطلب الأمر ذلك، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (Mousavi, Vahhabzadeh, 2015) ودراسة (Ardestani,Amirzade, 2014) ودراسة (التلبناني، 2014) ودراسة (Shahid et.Al, 2015) ودراسة (أبو عفش، 2011) والتي توصلت إلي أن بعد تنظيم الذات يؤثر بشكل كبير على الذكاء العاطفي، وأختلفت مع دراسة (غيث والحلح، 2014) ويعزو الباحث هذا الإختلاف إلى إختلاف طبيعة مجتمع وظروف الدراسة.

### ث - تحليل النتائج المتعلقة بفقرات البعد الثالث "الدافعية"

جدول (24): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث الدافعية"

#	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T إختبار	الترتيب	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	أكون متحمس حينما أسعى لتحقيق أهدافي.	7.96	1.90	79.6%	18.06*	1	*0.000
2	أتحمل المسؤولية وأتحدى المخاطر من أجل إنجاز الأهداف.	7.80	1.86	78.0%	17.29*	2	*0.000
3	أستطيع إنجاز ما يطلب مني من مهمات بكل قوة.	7.66	1.78	76.6%	16.87*	3	*0.000
4	أسعى إلى الإبداع رغم تحديات الحياة.	7.34	1.97	73.4%	13.01*	7	*0.000
5	لدي القدرة على تحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل.	7.56	1.71	75.6%	16.77*	5	*0.000
6	لدي تركيز عال عند القيام بمهامي وأعمالي.	7.60	1.88	76.0%	15.54*	4	*0.000
7	أسعى إلى ابتكار أساليب جديدة لإنجاز الأعمال.	7.21	2.04	72.1%	11.71*	8	*0.000

8	أحاول تحفيز الآخرين لإنجاز أعمالهم.	7.54	2.03	75.4%	13.98*	6	*0.000
	الدرجة الكلية للبعد	7.58	1.70	75.8%	17.10*		*0.000

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/10\*100%)، اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (5.5)، \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول (24) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الثالث "الدافعية" في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ويتكون من (8) فقرات، حيث نجد أن الفقرة الأولى "أكون متحمس حينما أسعى لتحقيق أهدافي" احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (7.96 من 10) وبوزن نسبي (79.6%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل على أن الذكاء العاطفي يعمل على زيادة حماسة وسعي المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية لتحقيق أهدافهم، ويعزو الباحث ذلك إلى الطموح العالي الموجود لدى هؤلاء العاملين وسعيهم لتحقيق النجاح والتقدم في أعمالهم وأهدافهم، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الصوالحي، 2016) ودراسة (الشوا، 2015) ودراسة (أبو عفش، 2011)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنها طبقت على عينة من المدراء والذين غالباً ما يكونون على درجة عالية من الطموح لتحقيق أهدافهم، بينما احتلت الفقرة السابعة "أسعى إلى ابتكار أساليب جديدة لإنجاز الأعمال" بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (7.21 من 10) وبوزن نسبي (72.1%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة على هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل على أن الذكاء العاطفي يساعد العاملين في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية على السعي لإبتكار الأساليب الجديدة في العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أحياناً ضيق الوقت والضغط التي يتعرض لها هؤلاء العاملين قد تضعف من قدرتهم على الإبتكار المستمر لما هو جديد لإنجاز الأعمال، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الصوالحي، 2016).

وبشكل عام بلغ متوسط البعد ككل (7.58 من 10) وبوزن نسبي (75.8%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى قدرة المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على تحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل وذلك من خلال حماسهم في السعي لتحقيق الأهداف وتحملهم المسؤولية وتحديهم للمخاطر من أجل إنجاز الأهداف، وكذلك السعي إلى الإبداع على الرغم مما يواجهونه من تحديات الحياة، بالإضافة إلى التركيز العالي لديهم عند قيامهم بالمهام والأعمال المختلفة وتحفيزهم للآخرين، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (التلواني، 2014) ودراسة (غيث والطح، 2014) ودراسة (أبو عفش، 2011) والتي خلصت إلى أن بعد الدافعية يؤثر بشكل كبير على الذكاء العاطفي.

## ج- تحليل النتائج المتعلقة بفقرات البعد الرابع "التعاطف"

جدول (25): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "التعاطف"

#	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T اختبار	الترتيب	القيمة الإحصائية (Sig.)
1	لدي القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين بسهولة.	7.18	1.76	71.8%	13.23*	6	*0.000
2	أبذل جهدي لا سعاد الآخرين.	7.57	2.03	75.7%	14.22*	2	*0.000
3	أقدم النصح والمشورة للآخرين.	7.82	2.02	78.2%	16.04*	1	*0.000
4	أتأثر كثيراً بمشاعر من حولي.	7.31	2.08	73.1%	12.10*	5	*0.000
5	أستطيع أن أشعر بالاحتياجات العاطفية للآخرين.	7.00	1.96	70.0%	10.68*	8	*0.000
6	أتعاطف مع الآخرين في مواقف حياتهم السلبية والإيجابية.	7.40	1.88	74.0%	14.03*	4	*0.000
7	أبادر بتقديم العون والمساعدة عند أساسي بأمر يزعج الآخرين.	7.53	2.02	75.3%	14.01*	3	*0.000
8	أستجيب لعواطف الآخرين بسرعة.	7.12	1.99	71.2%	11.37*	7	*0.000
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>7.37</b>	<b>1.73</b>	<b>73.7%</b>	<b>15.02*</b>		<b>*0.000</b>

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/10\*100%)، اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (5.5)، \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول (25) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الرابع "التعاطف" في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ويتكون من (8) فقرات، حيث نجد أن الفقرة الثالثة "أقدم النصح والمشورة للآخرين" احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (7.82 من 10) وبوزن نسبي (78.2%)، ويشير ذلك إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة علي هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل علي أن الذكاء العاطفي يساعد المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية علي تقديم النصح والمشورة للآخرين، ويعزو الباحث ذلك إلي علاقة المودة والمحبة الموجودة لدي هؤلاء العاملين وحرصهم علي أحدهم الآخرين من خلال تقديم النصح والمشورة له في مواقف الحياة المختلفة والتي تستلزم أحياناً الأخذ برأي الآخرين، وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الصوالحي، 2016)، بينما احتلت الفقرة الخامسة "أستطيع أن أشعر بالاحتياجات العاطفية للآخرين" بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (7.0 من 10) وبوزن نسبي (70.0%)، ويشير ذلك إلي وجود درجة مرتفعة من الموافقة علي هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل علي أن الذكاء العاطفي يزيد من قدرة المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية علي الشعور بإحتياجات الآخرين، ويعزو الباحث ذلك إلي طبيعة عمل

هؤلاء العاملين من حيث أوقات العمل الطويلة والمهام والواجبات المطلوبة منهم والتي تتعلق بسلامة وحياء الأفراد الأمر الذي يقلل من شعورهم بالاحتياجات العاطفية للآخرين، وعلي الرغم من أنها جاءت بالترتيب الأخير بين الفقرات الأخرى إلا أنها أتت بوزن نسبي مرتفع.

وبشكل عام بلغ متوسط البعد ككل (7.37 من 10) وبوزن نسبي (73.7%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلى تأثير المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بشكل كبير بمشاعر من حولهم وتعاطفهم معهم في مواقف حياتهم سواء السلبية أو الإيجابية، وكذلك المبادرة في تقديم العون والمساعدة والنصح والمشورة للآخرين، بالإضافة إلى قدرتهم على التعرف على مشاعر الآخرين بسهولة والإستجابة السريعة لها، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (غيث والحلح، 2014) والتي خلصت إلى أن بعد التعاطف يؤثر بشكل كبير على الذكاء العاطفي، واختلفت مع دراسة (Shahid, et. Al, 2015) ودراسة (التلواني، 2014) في أن بعد التعاطف يؤثر بشكل متوسط على الذكاء العاطفي، ويعزو الباحث هذا الإختلاف إلى اختلاف مجتمع وبيئة الدراسة.

#### ح- تحليل النتائج المتعلقة بفقرات البعد الخامس "المهارات الاجتماعية"

جدول (26): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "المهارات الاجتماعية"

#	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T إختبار	الترتيب	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	أتمتع بمهارة الاندماج مع الآخرين.	7.49	1.85	74.9%	15.04*	6	*0.000
2	لدي القدرة على بناء علاقات جيدة على أساس من المحبة والود.	7.69	1.88	76.9%	16.21*	2	*0.000
3	يحبني الآخرون ويحترموني حتى وإن لم يتفقوا معي.	7.55	1.83	75.5%	15.58*	4	*0.000
4	لدي القدرة على الاستماع الجيد للآخرين.	8.14	6.81	81.4%	5.41*	1	*0.000
5	انا منفتح في علاقاتي مع الآخرين.	7.38	1.89	73.8%	13.84*	7	*0.000
6	أشجع الآخرين على الحديث براحة وشجاعة معي.	7.59	1.95	75.9%	14.94*	3	*0.000
7	أستطيع التأثير في الآخرين.	7.50	1.76	75.0%	15.79*	5	*0.000
8	أبادر إلى حل مشكلات زملائي في العمل.	7.31	2.03	73.1%	12.43*	8	*0.000
	<b>الدرجة الكلية للبعد</b>	<b>7.58</b>	<b>1.84</b>	<b>75.8%</b>	<b>15.75*</b>		<b>*0.000</b>

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/10\*100%)، اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (5.5)، \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول (26) المقاييس الوصفية لفقرات البعد الخامس "المهارات الاجتماعية" في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ويتكون من (8) فقرات، حيث نجد أن الفقرة الرابعة "لدي القدرة على الاستماع الجيد للآخرين" احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (8.14 من 10) وبوزن نسبي (81.4%)، ويشير ذلك إلي وجود درجة مرتفعة من الموافقة علي هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل علي أن الذكاء العاطفي يزيد من قدرة المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية علي الإستماع الجيد للآخرين، ويعزو الباحث ذلك إلي وجود درجة عالية من الترابط الإجتماعي و الإتصال والتواصل بين هؤلاء العاملين، بينما احتلت الفقرة الثامنة "أبادر إلي حل مشكلات زملائي في العمل" بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (7.31 من 10) وبوزن نسبي (73.1%)، ويشير ذلك إلي وجود درجة مرتفعة من الموافقة علي هذه الفقرة من قبل أفراد العينة، مما يدل علي أن الذكاء العاطفي يساعد المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية علي المبادرة في حل مشكلات زملائهم في العمل، ويعزو الباحث ذلك إلي تنوع التخصصات الموجودة في هذه المستشفيات الأمر الذي يزيد من صعوبة التدخل في بعض المواقف والمشكلات، وعلي الرغم من أنها جاءت بالترتيب الأخير بين الفقرات الأخرى إلا أنها أتت بوزن نسبي مرتفع.

وبشكل عام بلغ متوسط البعد ككل (7.58 من 10) وبوزن نسبي (75.8%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة، ويعزو الباحث ذلك إلي تمتع المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بمهارة الإدماج مع الآخرين والقدرة علي بناء علاقات جيدة علي أساس من المحبة والود، وكذلك تشجيع الآخرين علي الحديث براحة وشجاعة، بالإضافة إلي تمتعهم بالقدرة علي الإستماع الجيد للآخرين والتأثير فيهم، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (غيث والحلح، 2014) ودراسة (Shahid et, Al. 2015) ودراسة (التباني، 2014) والتي خلصت إلي أن بعد المهارات الاجتماعية يؤثر بشكل كبير علي الذكاء العاطفي.

## 2- تحليل النتائج المتعلقة بالمحور الثاني "إدارة الأزمات"

يوضح الجدول (27) المقاييس الوصفية لفقرات المحور الثاني "إدارة الأزمات" في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية ويتكون من (21) فقرة، حيث نجد أن الفقرة الأولى "يوجد لدى المشفى سيناريوهات وخطط معدة مسبقا لإدارة الأزمات" احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (5.76 من 10) وبوزن نسبي (57.6%)، بينما احتلت الفقرة السادسة "تجري مناورات تدريبية باستمرار تحاكي وقوع

أزمة في المشفى للتحقق من الجاهزية" بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (4.53 من 10) وبوزن نسبي (45.3%).

وبشكل عام بلغ متوسط المحور ككل (5.13 من 10) وبوزن نسبي (51.3%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة، والشكل (10) يوضح الأوزان النسبية لفقرات المحور الثاني. كما تشير نتائج أن قيمة اختبار (T) للتحقق من أن متوسط الاجابات يزيد عن القيمة (5.5) التي تعبر عن الموقف الحيادي لأفراد العينة أم لا، كانت معظمها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 وكانت بعض المتوسطات تزيد عن القيمة (5.5)، ويشير ذلك لان متوسط الاجابة على كل فقرة من فقرات المحور الثاني تزيد عن القيمة (5.5) زيادة جوهري وذات دلالة إحصائية، عند مستوى 0.05، ويشير ذلك لأن موقف أفراد عينة الدراسة تجاه المحور الثاني "إدارة الأزمات" يتجه نحو الموقف السلبي وهذه النتيجة تشير الى الموافقة المتوسطة من قبل المدراء ورؤساء الأقسام على محور إدارة الازمات وهذا يدل على ضعف إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في محافظات الجنوبية.

جدول (27): ملخص لنتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "إدارة الأزمات"

#	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T اختبار	الترتيب	القيمة الإحتمالية (Sig.)
1	يوجد لدى المشفى سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.	5.76	2.38	57.6%	1.54	1	*0.000
2	يهتم المشفى بتشكيل فرق مختصة لرصد إشارات حدوث الأزمة وتحليلها.	5.21	2.37	52.1%	-1.73	9	*0.000
3	تعقد إدارة المشفى اجتماعات دورية للتعامل مع الازمات المحتملة.	5.43	2.38	54.3%	-0.39	4	*0.000
4	تتوفر تعليمات إدارية محددة لإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	5.46	2.43	54.6%	-0.21	3	*0.000
5	توجد اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.	5.38	2.49	53.8%	-0.69	5	*0.000
6	تجري مناورات تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمة في المشفى للتحقق من الجاهزية.	4.53	2.72	45.3%	-4.97*	20	*0.000
7	تتسم الأنظمة والإجراءات بمرونة كافية تساعد المشفى في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	4.90	2.42	49.0%	-3.48*	17	*0.000
8	يتم توفير الامكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.	4.90	2.47	49.0%	-3.38*	17	*0.000
9	يتم الاهتمام بالتواصل مع كافة الأطراف ذات	5.28	2.43	52.8%	-1.27	6	*0.000

						العلاقة بالأزمة.	
*0.000	7	-1.31	52.7%	2.47	5.27	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار لتقليل الأضرار.	10
*0.000	16	-3.22*	49.2%	2.50	4.92	تُعد غرفة عمليات مهيئة بنظ/ام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.	11
*0.000	10	-1.87	51.7%	2.46	5.17	يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد اختصاصات الأعضاء.	12
*0.000	2	0.03	55.1%	5.66	5.51	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	13
*0.000	11	-2.07*	51.4%	2.39	5.14	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.	14
*0.000	8	-1.48	52.6%	2.28	5.26	يتم العمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.	15
*0.000	13	-2.84*	50.0%	2.45	5.00	تعتمد الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة.	16
*0.000	12	-2.33*	50.9%	2.46	5.09	نقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.	17
*0.000	14	-3.04*	49.7%	2.43	4.97	يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها.	18
*0.000	18	-3.50*	48.8%	2.48	4.88	يتم العمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.	19
*0.000	15	-3.12*	49.4%	2.48	4.94	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.	20
*0.000	19	-3.38*	48.3%	2.76	4.83	تستفيد إدارة المشفى من تجارب المنظمات المشابهة في إدارتها لأزماتها.	21
*0.000		<b>-2.33*</b>	<b>51.3%</b>	<b>2.18</b>	<b>5.13</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور</b>	

ملاحظة: المتوسط الحسابي: متوسط إجابات المستجيبين، الانحراف المعياري: انحراف القيم عن وسطها الحسابي، الوزن النسبي: يتم حسابها من خلال (المتوسط الحسابي/10\*100%)، اختبار T: اختبار لعينة واحد حول القيمة (5.5)، \* دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

يتضح من استعراض بيانات الجدول رقم (27) التالي: -

ان الدرجة الكلية لجميع أبعاد إدارة الأزمات قد حصلت علي متوسط المحور ككل (5.13 من 10) وبوزن نسبي (51.3%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة متوسطة من قبل مدراء المجمعات والمستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية لجميع أبعاد محور إدارة الأزمات مجتمعة، ويشير ذلك إلى أن موقف أفراد

عينة الدراسة تجاه المحور الثاني "إدارة الأزمات" يتجه نحو الموقف السلبي وهذه النتيجة تشير الى الموافقة المتوسطة من قبل المدراء على محور إدارة الأزمات وهذا يدل على ضعف إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، والذي يعتبر مؤشر سلبي في طريقة إدارة هؤلاء المدراء ورؤساء الأقسام للأزمات الموجودة لدى هذه المستشفيات، الأمر الذي ينعكس علي قدرة هذه المستشفيات علي الجهوزية والإستعداد لمواجهة هذه الأزمات، أو حتي التعامل معها أثناء حدوثها، الأمر الذي سوف يؤثر أيضاً علي معالجة أضرار هذه الأزمات والعودة إلى الوضع الطبيعي ما قبل حدوث الأزمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة المقابلة الإستطلاعية التي قام بها الباحث للإطلاع أكثر على مشكلة البحث والتأكيد من وجودها من عدمه والتي توصلت إلى الضعف الكبير الموجود في هذه المستشفيات في إدارتها للأزمات التي تمر بها، وأيضاً اتفقت مع العديد من الدراسات ومنها، دراسة (الخصري، 2017) ودراسة (أبو سلوت، 2015) ودراسة (أبو حجير، 2014) ودراسة (أبو عزيز، 2010) ودراسة (الجديلي، 2006)، وذلك علي الرغم من الإختلاف في بعض هذه المجتمعات والتي طبقت عليها الدراسات السابقة وكذلك أهدافها وبيئاتها، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف الإهتمام والقصور الموجود لدي إدارة هذه المستشفيات بموضوع إدارة الأزمات وعدم إعطائه الأهمية التي يستحقها وكذلك عدم وجود أقسام خاصة في هذه المستشفيات مختصة برصد إشارات حدوث الأزمات والتعامل معها وكذلك ضعف الإمكانيات المادية والذي يكون السبب في العديد من هذه الأزمات والذي يزيد من عجز إدارة هذه المستشفيات من التعامل بكفاءة وفاعلية مع هذه الأزمات، وقد أختلفت هذه النتيجة مع عدد من الدراسات ومنها، دراسة (أبو حجر، 2016) والتي خلصت إلي أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل مرتفع ويعزو الباحث إختلاف تلك النتيجة عن نتيجة هذه الدراسة، وذلك لأنها طبقت علي مجموعة من المدراء في القطاع التعليمي أي بسبب إختلاف بيئة ومجتمع البحث، ودراسة (مخيمر 2015) والتي خلصت إلي أن موظفي العلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية لهم دور مرتفع في إدارة الأزمات ويعزو الباحث إختلاف تلك النتيجة عن نتيجة هذه الدراسة وذلك لأنها طبقت أولاً في وزارة الصحة وليس في المستشفيات، ثانياً لأنها طبقت بشكل خاص على موظفي العلاقات العامة فقط، أي بسبب إختلاف بيئة ومجتمع البحث، ودراسة (أبو شعيرة، 2015) والتي خلصت إلي أن الدرجة الكلية لأدوار مديري المدارس الحكومية في مرحلة إدارة الأزمات كانت بدرجة كبيرة جداً، ويعزو الباحث إختلاف تلك النتيجة عن نتيجة هذه الدراسة، وذلك لأنها

طبقت أيضاً علي مجموعة من المدراء في القطاع التعليمي أي بسبب إختلاف بيئة ومجتمع البحث، وبشكل عام يعزو الباحث النتيجة المرتفعة لإدارة الأزمات في الدراسات السابقة إلي الإهتمام الذي يبديه أفراد العينات السابقة بموضوع إدارة الأزمات وحرصهم على تطوير أنفسهم في هذا المجال الهام.

يتضح أن الفقرة الأولى "يوجد لدى المشفى سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات" احتلت المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي (5.76 من 10) وبوزن نسبي (57.6%)، ويعزو الباحث ذلك إلي أهمية وجود خطط وسيناريوهات مسبقة للمساعدة علي السيطرة وإدارة الأزمات التي ربما تواجهها هذه المستشفيات، وعلي الرغم من حصول هذه الفقرة علي المرتبة الأولى بين باقي الفقرات الأخرى لمحور إدارة الأزمات إلا أنها لا تزال تعبر عن موافقة بدرجة متوسطة من قبل المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية علي مدي توفر الخطط والسيناريوهات الجاهزة والمعدة مسبقاً لإدارة الأزمات في هذه المستشفيات والتي تعبر عن الضعف الموجود في مدي الجهوية لدي هذه المستشفيات للسيطرة والتحكم في الأزمات حال حدوثها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي القصور والضعف الموجود لدي المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في جهوزيتهم وإدارتهم للأزمات، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الجديلي، 2006) حيث احتلت فقرة "تولي الإدارة العليا في المستشفى اهتماماً ودعماً لرصد مؤشرات حدوث الأزمة" علي المرتبة الأولى من بين باقي فقرات محور مرحلة إكتشاف الإنذار المبكر، كما واختلفت مع دراسة (أبو عزيز، 2010) حيث احتلت فقرة "التخطيط يقلل من الوقت اللازم لاستعادة النشاط بعد حدوث الأزمة" علي المرتبة الأولى من بين باقي فقرات محور مجال التخطيط لإدارة الأزمات، كما واختلفت مع دراسة (أبو حجير، 2014) حيث احتلت فقرة "نهتم برصد مؤشرات حدوث الأزمة وتحليلها" علي المرتبة الأولى من بين باقي فقرات مرحلة ما قبل الأزمة، ويعزو الباحث هذا الإختلاف في النسب إلي الاختلاف في ظروف الدراسات.

بينما احتلت الفقرة السادسة "تجري مناورات تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمة في المشفى للتحقق من الجاهزية" بالمرتبة الأخيرة وذلك بمتوسط حسابي (4.53 من 10) وبوزن نسبي (45.3%)، وعلي الرغم من حصول هذه الفقرة علي المرتبة الأخيرة بين باقي الفقرات الأخرى لمحور إدارة الأزمات إلا أنها لا تزال تعبر عن موافقة بدرجة متوسطة من قبل المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية علي مدي ممارسة هؤلاء العاملين للمناورات التدريبية والتي تحاكي وقوع أزمة في المشفى للتحقق من مدي الجاهزية الموجودة لمواجهتها، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلي ضعف الإمكانيات

وقلة التجهيزات الموجودة لدى المستشفيات والتي تلزم لإجراء مثل تلك المناورات الأمر الذي يحد من تنفيذها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخصري، 2017) ودراسة (الجديلي، 2006) حيث احتلت تلك الفقرة أيضاً على المرتبة الأخيرة في الدراستين السابقتين، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حجير، 2014) حيث احتلت فقرة "تقوم بتشكيل وتدريب فرق مختصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمة" على المرتبة الأخيرة من باقي فقرات مرحلة ما قبل الأزمة، كما اختلفت مع دراسة (أبو عزيز، 2010)، ويعزو الباحث هذا الاختلاف في النسب إلى الاختلاف في ظروف الدراسات.

### ثالثاً: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

ويتفرع من هذه الفرضية (5) فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الأول المتغير المستقل "الذكاء العاطفي" والمتغير التابع "إدارة الأزمات"، حيث إحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05 ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود علاقة حقيقية وذات دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05 ونستج عند إذن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للتحقق من وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة "أبعاد المحور "الذكاء العاطفي" والمتغير التابع المتمثل في "إدارة الأزمات" والجدول (28) يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية ذات العلاقة بها

المتغير التابع "إدارة الأزمات"				المتغيرات المستقلة
الترتيب	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	عدد الإجابات (N)	
3	0.000	0.595*	194	البعد الأول: الوعي بالذات
4	0.000	0.492*	194	البعد الثاني: تنظيم الذات
2	0.000	0.512*	194	البعد الثالث: الدافعية
1	0.000	0.545*	194	البعد الرابع: التعاطف
5	0.000	0.456*	194	البعد الخامس: المهارات الاجتماعية
	<b>0.000</b>	<b>0.533*</b>	<b>194</b>	المحور الأول ككل (الذكاء العاطفي)

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

### 1. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الوعي بالذات وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "الوعي بالذات" والمتغير التابع "إدارة الأزمات"، ( $r = 0.595$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig) (=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وبذلك نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقترض "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الوعي بالذات وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبناء على هذه النتيجة أستنتج الباحث صحة فرضية الدراسة، الأمر الذي يدل على أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يعتمدون على الوعي بالذات للوصول إلى إدارة قوية لإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن وعي هؤلاء العاملين بذاتهم ومعرفة أنفسهم ومشاعرهم ونقاط القوة والضعف لديهم تمكنهم من زيادة الثقة بأنفسهم وتحديد أهدافهم ومبادئهم بوضوح، الأمر الذي ينعكس على سلوكهم في طريقة أدائهم لأعمالهم، وهذا الأمر أيضاً يظهر مدى حرص المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على اختيار عاملين في

المستويات الإدارية العليا من الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من الوعي بالذات، الأمر الذي يساعدهم في إتمام مهامهم وأعمالهم بكفاءة، تلك الأعمال التي تتطلب منهم اتخاذ العديد من القرارات والتي تكون أحياناً مصيرية، كما تتطلب منهم إيجاد حلول إبداعية لبعض المشكلات التي تواجههم في حياتهم العملية اليومية، والتي تساعد العمل والعاملين، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (2015)، (Vahhabzadeh, Mousavi) ودراسة (Amirzade, Ardestani, 2014) حيث طبقت كلا الدراستين علي المدراء العاملين بهذه الشركات والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الوعي بالذات وإدارة الأزمات.

## 2. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنظيم الذات وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "تنظيم بالذات" والمتغير التابع "إدارة الأزمات"، ( $r = 0.492$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig) (=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الذات وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وبذلك نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقترض "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تنظيم الذات وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبناء علي هذه النتيجة استنتج الباحث صحة فرضية الدراسة، الأمر الذي يدل علي أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يعتمدون علي تنظيم الذات للوصول إلي إدارة قوية لإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث ذلك إلي وجود قدرة كبيرة لدي هؤلاء العاملين علي التحكم بمشاعرهم وتصرفاتهم والسيطرة علي غضبهم بعيداً عن الآخرين عند التعرض لمشكلة ما، والإعتراف بأخطائهم والإعتذار عنها إذا تطلب الأمر ذلك، كما أن لديهم القدرة علي التركيز حتي عند التعرض للضغوط وإتسام سلوكهم بالمرونة والإلتزان عندما يتطلب الموقف ذلك، الأمر الذي يساعدهم في إنجاز أعمالهم بكل دقة وحرص، وهذا الأمر أيضاً يظهر مدى حرص المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية علي اختيار عاملين في المستويات الإدارية العليا من الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من تنظيم الذات، الأمر الذي يساعدهم بالقيام بمهامهم وإتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم بعيداً عن أي تأثير

خارجي وفي ظروف سليمة وخاصة في أوقات الأزمات والضغوط الكبيرة التي تحيط بهؤلاء العاملين، وخاصة أن هذه القرارات تتعلق بحياة أفراد المجتمع وحالتهم الصحية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Vahhabzadeh, Mousavi, 2015) والتي خرجت بنتيجة مماثلة كما تم اختيار بعد (تنظيم الذات) في هذه الدراسة علي أنه أهم بعد في إدارة الأزمات، ودراسة (Amirzade, Ardestani, 2014) حيث طبقت كلا الدراستين على المدراء العاملين بهذه الشركات والتي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الوعي بالذات وإدارة الأزمات.

### 3. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدافعية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "الدافعية" والمتغير التابع "إدارة الأزمات"، ( $r = 0.512$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وبذلك نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تقترض "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدافعية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبناء علي هذه النتيجة استنتج الباحث صحة فرضية الدراسة، الأمر الذي يدل علي أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يعتمدون علي الدافعية للوصول إلي إدارة قوية لإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قدرة كبيرة لدى هؤلاء العاملين علي تحقيق النجاح وتحمل المسؤولية والمخاطر في العمل بالرغم من ما يتعرضوا له من ضغوط وذلك بهدف إنجاز الأهداف وتحقيق المهام بكل قوة، وخاصة في ظل وجود الأزمات المتلاحقة التي تستهدف هذه المستشفيات، كما أنهم دائماً ما يسعون إلى إبتكار كل ما هو جديد وتحفيز الآخرين الأمر الذي سوف يساعد علي إنجاز الاعمال والمهام بكل كفاءة وخاصة في وقت الأزمات، وهذا الأمر أيضاً يظهر مدي حرص المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية علي اختيار عاملين في المستويات الإدارية العليا من الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من الدافعية، الأمر الذي يعمل علي تحفيزهم للعطاء بلا حدود وبذل الجهود الكبيرة في

عملهم دون إنتظار الشكر أو التحفيز وخاصة أنهم يخدمون أبناء مجتمعهم في أصعب أوقات حياتهم وحالاتهم الصحية.

#### 4. بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعاطف وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "التعاطف" والمتغير التابع "إدارة الأزمات"، ( $r = 0.545$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ( $\text{Sig} = 0.000$ )، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاطف وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وبذلك نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التعاطف وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبناء على هذه النتيجة أستنتج الباحث صحة فرضية الدراسة، الأمر الذي يدل على أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يعتمدون على التعاطف للوصول إلى إدارة قوية لإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث ذلك إلى التعاطف الذي يظهره هؤلاء العاملين مع الآخرين في شتي مواقف الحياة السلبية منها أو الإيجابية ومبادرتهم لتقديم العون والمساعدة والنصح والمشورة عند إحساسهم بأمر يزعج الآخرين، الأمر الذي يجعل منهم أشخاصاً أكثر وعياً وتعاطفاً مع الآخرين الأمر الذي يكون له الطابع الإيجابي على الفرد نفسه والآخرين، وهذا الأمر أيضاً يظهر مدي حرص المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على اختيار عاملين في المستويات الإدارية العليا من الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من التعاطف، الأمر الذي يمددهم بالقدرة على التعامل مع الآخرين من خلال تقدير مشاعرهم واحترام رغباتهم، وفهم معاناتهم الأمر الذي يعزز الرغبة لديهم بمساعدتهم وتقديم الخدمات المميزة لهم للتخفيف من هذه المعاناة، والذي بدوره ينعكس على قدرتهم لإدارة أي من الأزمات المتعددة التي يمر بها القطاع الصحي متمثلاً بهذه المستشفيات.

## 5. بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة

والتي تنص على "يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الاجتماعية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "المهارات الاجتماعية" والمتغير التابع "إدارة الأزمات"، ( $r = 0.456$ ) وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05 حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig) (=0.000)، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وبذلك نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الاجتماعية وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبناء على هذه النتيجة استنتج الباحث صحة فرضية الدراسة، الأمر الذي يدل على أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يعتمدون على المهارات الاجتماعية للوصول إلى إدارة قوية لإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ويعزو الباحث ذلك إلى تمتع هؤلاء العاملين بمهارات الاندماج وبناء العلاقات مع الآخرين على أسس من المحبة والمودة، الأمر الذي يشجع الآخرين على الحديث براحة وشجاعة معهم والذي بدوره سيؤثر على سلوكهم ويزيد من الترابط بين كافة العاملين في هذه المستشفيات، مما ينعكس بشكل إيجابي على قدرتهم لمعالجة كافة المشاكل المحيطة بهم، وهذا الأمر أيضاً يظهر مدي حرص المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية على اختيار عاملين في المستويات الإدارية العليا من الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من المهارات الاجتماعية، الأمر الذي يساعدهم في بناء علاقات جيدة مع الآخرين تضمن تقديم يد العون والمساعدة لأحدهم الآخر وسير العمل بكل سهولة ويسر، الأمر الذي سينعكس على قدرتهم لإنجاز أعمالهم، ومواجهة والتغلب على كافة المشاكل والأزمات التي من الممكن أن يتعرضوا لها، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Amirzade, Ardestani, 2014) وأختلفت مع نتائج دراسة (Vahhabzadeh, Mousavi, 2015).

## 6. بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى

والتي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

بلغ معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل "الذكاء العاطفي" والمتغير التابع "إدارة الأزمات"،  $(r = 0.533)$  وكان هذا الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $0.05$  حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة (Sig)  $(=0.000)$ ، ويشير ذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. وبذلك نستنتج رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تفترض "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وبناء على هذه النتيجة استنتج الباحث صحة فرضية الدراسة، الأمر الذي يدل على أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يعتمدون بشكل كبير على الذكاء العاطفي للوصول إلى إدارة قوية لإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، الأمر الذي يؤكد على أهمية الذكاء العاطفي وأنه يجب على المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية أن تعزز من وجود هذا النوع من الذكاء لدى هؤلاء العاملين حيث أنه كلما زاد الاهتمام بالذكاء العاطفي كلما عزز ذلك في تحقيق إدارة للأزمات بشكل أكثر قوة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تتطلب وجود صفات شخصية متنوعة ومختلفة لكي تساعد هؤلاء العاملين في إدارتهم للأزمات وهي الأمر الذي يتوفر بشكل واضح في هؤلاء العاملين الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي من حيث قدرتهم على فهمهم لذاتهم والآخرين، والتحكم بتصرفاتهم وردود أفعالهم في الأوقات العادية والأهم في أوقات الضغوط والأزمات، ومراعاتهم لمشاعر الآخرين وقدراتهم وتقديمهم للمعون والمساعدة والنصح عند الحاجة، وبناء العلاقات معهم على أسس من المحبة والود، وكذلك إحساسهم بالآخرين في المواقف الإنسانية التي تتطلب الرحمة والعطف، وهذا الأمر أيضاً يتطلب من المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية أن تقوم باختيار عاملين في المستويات الإدارية العليا من الذين يتمتعون بدرجة كبيرة من الذكاء العاطفي، الأمر الذي يساعد هذه المستشفيات في إدارتها لأزماتها المتعددة والمتكررة بكفاءة أكثر، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Vahhabzadeh, Mousavi, 2015) ودراسة (Amirzad, Ardestani, 2014) والتي أكدت وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات، على الرغم من اختلاف أحد أبعاد النموذج المستخدم في كلا الدراستين، ويعزو الباحث هذا الإتفاق إلى التشابه في

عينة الدراسة حيث أن كلا الدراستين طبقت على المدراء العاملين بهذه الشركات أي على المستويات الإدارية العليا وهو ما تم تطبيقه في هذه الدراسة.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي بأبعاد الخمسة على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

ويتفرع من هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية، تم التحقق من صحتها من خلال حساب أسلوب الانحدار الخطي البسيط، حيث تم دراسة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والتي تمثل أبعاد "الذكاء العاطفي" على المتغير التابع "إدارة الأزمات" باستخدام الانحدار البسيط، حيث إحصائياً يتم اختبار الفرضية العدمية ( $H_0$ ) التي تفترض عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية مقابل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تفترض وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ويتم الحكم على نتيجة الاختبار بناءً على قيمة مستوى الدلالة المحسوبة للاختبار (Sig) حيث يتم رفض الفرضية العدمية والتوصل لصحة الفرضية البديلة في حال كانت قيمة (Sig) أقل من مستوى 0.05 ويقال عندها أن الاختبار معنوي ويعني ذلك وجود أثر جوهري وذو دلالة إحصائية، ويتم قبول الفرضية العدمية في حال كانت قيمة (Sig) أعلى من 0.05 ونستنتج عند إذن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للتحقق من وجود أثر للمتغيرات المستقلة، على المتغير التابع المتمثل في "إدارة الأزمات".

### 1. بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوعي بالذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

يوضح الجدول رقم (29) بأنه يوجد ارتباط خطي طردي بين الوعي بالذات وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.595)، وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن هناك تأثير موجب للوعي بالذات على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.657) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الوعي بالذات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار

(0.657) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.245) وهذا يعني أن متغير الوعي بالذات يفسر (24.5%) من تباين متغير الوعي بالذات من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية.

جدول رقم (29): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الوعي بالذات على إدارة الأزمات

المتغير التابع " إدارة الأزمات "							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	الحد الثابت (a)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					
معنوي	0.000	*62.45	0.245	0.657	0.187	*0.595	الوعي بالذات

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

كما ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقاس تأثير الوعي بالذات على إدارة الأزمات وبالتالي معنوية متغير الوعي بالذات عند مستوى دلالة 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوعي بالذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تم التعقيب وتفسير نتيجة هذه الفرضية سابقاً وذلك عند دراسة العلاقة بين المتغيرين.

## 2. بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

لتنظيم الذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

يوضح الجدول رقم (30) بأنه يوجد ارتباط خطي طردي بين تنظيم الذات وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.492)، وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن هناك تأثير موجب لتنظيم الذات على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.673) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى تنظيم الذات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.673) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.242) وهذا يعني أن متغير تنظيم الذات يفسر (24.2%) من تباين متغير تنظيم الذات من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية.

جدول رقم (30): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير تنظيم الذات على إدارة الازمات

المتغير التابع " إدارة الأزمات "							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	الحد الثابت (a)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					
معنوي	0.000	*61.45	0.242	0.673	0.341	*0.492	تنظيم الذات

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

كما ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير تنظيم الذات على إدارة الأزمات وبالتالي معنوية متغير تنظيم الذات عند مستوى دلالة 0.05. وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنظيم الذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تم التعقيب وتفسير نتيجة هذه الفرضية سابقاً وذلك عند دراسة العلاقة بين المتغيرين.

### 3. بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

يوضح الجدول رقم (31) بأنه يوجد ارتباط خطي طردي بين الدافعية وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.512)، وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن هناك تأثير موجب للدافعية على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.657) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الدافعية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.657) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.262) وهذا يعني أن متغير الدافعية يفسر (26.2%) من تباين متغير الدافعية من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية.

جدول رقم (31): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الدافعية على إدارة الازمات

المتغير التابع " إدارة الأزمات "							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد	معامل الانحدار	الحد الثابت	معامل ارتباط	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة	F					

	(Sig.)		(R2)	(B)	(a)	بيرسون (r)	
معنوي	0.000	*68.106	0.262	0.657	0.151	*0.512	الدافعية

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

كما ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير الدافعية على إدارة الأزمات وبالتالي معنوية متغير الدافعية عند مستوى دلالة 0.05.

وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تم التعقيب وتفسير نتيجة هذه الفرضية سابقاً وذلك عند دراسة العلاقة بين المتغيرين.

#### 4. بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للتعاطف على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

يوضح الجدول رقم (32) بأنه يوجد ارتباط خطي طردي بين التعاطف وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.545)، وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن هناك تأثير موجب للتعاطف على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.687) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التعاطف بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.687) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.297) وهذا يعني أن متغير التعاطف يفسر (29.7%) من تباين متغير التعاطف من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية.

جدول رقم (32): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التعاطف على إدارة الأزمات

المتغير التابع " إدارة الأزمات "							
معنوية النموذج عند مستوى 0.05			معامل التحديد (R2)	معامل الانحدار (B)	الحد الثابت (a)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغير المستقل
النتيجة	مستوى الدلالة (Sig.)	F					
معنوي	0.000	*81.16	0.297	0.687	0.077	*0.545	التعاطف

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

كما ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير التعاطف على إدارة الأزمات وبالتالي معنوية متغير التعاطف عند مستوى دلالة 0.05. وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعاطف على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تم التعقيب وتفسير نتيجة هذه الفرضية سابقاً وذلك عند دراسة العلاقة بين المتغيرين.

5. بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الاجتماعية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية".

يوضح الجدول رقم (33) بأنه يوجد ارتباط خطي طردي بين المهارات الاجتماعية وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.456)، وبالنظر إلى نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط نلاحظ أن هناك تأثير موجب للمهارات الاجتماعية على إدارة الأزمات، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.539) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى المهارات الاجتماعية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.539) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى، كما وبلغ معامل التحديد لنموذج الانحدار (0.208) وهذا يعني أن متغير المهارات الاجتماعية يفسر (20.8%) من تباين متغير المهارات الاجتماعية من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية بالمحافظات الجنوبية.

جدول رقم (33): نتائج تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارات الاجتماعية على إدارة الأزمات

المتغير التابع " إدارة الأزمات "							
المتغير المستقل	معامل ارتباط بيرسون (r)	الحد الثابت (a)	معامل الانحدار (B)	معامل التحديد (R2)	معنوية النموذج عند مستوى 0.05		
					F	مستوى الدلالة (Sig.)	
المهارات الاجتماعية	*0.456	1.046	0.539	0.208	*50.32	0.000	معنوي

\*دالة إحصائية عند مستوى 0.05.

كما ويلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى دلالة اختبار (F-Test) بلغت (0.000) وهي قيمة أقل من مستوى 0.05، وهذا يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي يقيس تأثير المهارات الاجتماعية على إدارة الأزمات وبالتالي معنوية متغير المهارات الاجتماعية عند مستوى دلالة 0.05. وهذه النتيجة تؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الاجتماعية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، تم التعقيب وتفسير نتيجة هذه الفرضية سابقاً وذلك عند دراسة العلاقة بين المتغيرين.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة البحث حول الذكاء العاطفي تعزي للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المجمع/ المشفى، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الثانية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والجدول (35) يوضح ذلك.

جدول (35): يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزي للمتغيرات الديموغرافية

النتيجة	Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المتغيرات الديموغرافية
الجنس						
يوجد فروق	0.003	T= - 3.097	1.67	%73.5	7.35	ذكر
			0.74	%79.5	7.95	أنثى
العمر						
لا يوجد فروق	0.443	F= 0.818	1.42	%74.6	7.46	أقل من 40 سنة <sup>1</sup>
			1.66	%72.9	7.29	40 أقل من 50 سنة
			1.71	%76.8	7.68	50 سنة فأكثر
المجمع، المشفى						
لا يوجد فروق	0.097	F= 1.992	1.32	%78.5	7.85	مجمع الشفاء
			1.73	%72.5	7.25	مجمع ناصر
			1.54	%71.7	7.17	المستشفى الإندونيسي

			1.61	%74.2	7.42	المستشفى الأوربي
			1.79	%69.6	6.96	مستشفى شهداء الأقصى
<b>المؤهل العلمي</b>						
يوجد فروق	0.001	F= 6.158	1.40	%77.4	7.74	دبلوم
			1.40	%75.8	7.58	بكالوريوس
			1.88	%67.5	6.75	ماجستير
			1.19	%81.3	8.13	دكتوراه
<b>المسمى الوظيفي</b>						
يوجد فروق	0.000	T= 4.912	0.99	%84.5	8.45	مدير عام، مدير دائرة <sup>2</sup>
			1.61	%72.9	7.29	رئيس قسم/ نائب
<b>سنوات الخدمة</b>						
يوجد فروق	0.007	F= 5.079	1.51	%70.0	7.00	أقل من 10 سنوات <sup>3</sup>
			1.59	%72.0	7.20	10 أقل من 15 سنة
			1.54	%78.5	7.85	15 سنة فأكثر

<sup>1</sup> تم دمج الفئة العمرية أقل من 30 سنة والفئة 30 أقل من 40 سنة، <sup>2</sup> تم دمج المسمى (مدير عام وما يناب عنه مع المسمى مدير الدائرة وما يناب عنه)، <sup>3</sup> تم دمج فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 أقل من 10 سنوات) وذلك لقلة عددهم.

يوضح الجدول (35) نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزي للمتغيرات الديموغرافية، وكان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المجمع/ المشفى)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزي للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى 0.05، حيث تم استخدام اختبارات المقارنات البعدية حيث تم اختبار (LSD) لمعرفة لصالح من الفروق.

**بالنسبة لمتغير الجنس** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزي لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الاناث، ويعزو الباحث ذلك إلي أن الأنث غالباً ما يتمتعون بعاطفة وتفاعل مع ما يدور حولهم أكثر من الذكور، ولذلك نجدهم أكثر تفهماً وحساسية لمشاعر الآخرين، ولديهم القدرة بشكل أكبر علي إظهار مشاعرهم وأحاسيسهم بالآخرين مقارنة بالذكور، وقد أتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (بكر، 2012) ودراسة (البغدادي، 2009) والتي أظهرت وجود فروق في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزي لمتغير الجنس، وأختلفت مع دراسة (موسي، 2017) ودراسة (الصوالحي، 2016) ودراسة (الشوا، 2015) ودراسة (التلبناني، 2014) ودراسة (أبو عفش، 2011) والتي أكدت جميعها على عدم تأثير الجنس على الذكاء العاطفي ويعزو الباحث ذلك إلى إختلاف طبيعة ومجتمع الدراسة.

**بالنسبة لمتغير العمر** حيث لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزى لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مكونات الذكاء العاطفي هي قدرات شخصية فامتلاك المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لهذه القدرات أو عدم إمتلاكها ليس له علاقة بعمرهم، حيث أن هذه القدرات تعتمد علي شخصية الشخص نفسه في إكتساب وممارسة وتنمية هذه القدرات وإدراكه لعواطفه وسلوكه وتعامله مع الآخرين بغض النظر عن عمره، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (مهيرات، 2010)، والتي أظهرت عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزى لمتغير العمر، وأختلفت مع دراسة (الصوالحي، 2016) ودراسة (التلاني، 2014) ودراسة (بظاظو، 2010) والتي أكدت جميعها علي وجود تأثير للعمر علي الذكاء العاطفي، ويعزو الباحث ذلك إلى إختلاف طبيعة ومجتمع الدراسة.

**بالنسبة لمتغير المجمع/المشفي** حيث لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزى لمتغير المجمع/المشفي، ويعزو الباحث ذلك إلى الاهتمام الذي يبديه جميع هذه المجمعات والمستشفيات في الحصول على الكوادر البشرية التي تتمتع بالقدر الكبير من الذكاء العاطفي.

**بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي والفروق بين الحاصلين على درجة علمية دبلوم والماجستير وكانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة علمية دبلوم، وكذلك أيضاً يوجد فروق بين الحاصلين على درجة علمية بكالوريوس والماجستير وكانت الفروق لصالح الحاصلين على الدرجة العلمية بكالوريوس، بينما كانت الفروق بين الحاصلين على درجة ماجستير والدكتوراه وكانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة الدكتوراه، ويتضح من خلال ذلك أن الفروق كانت لصالح العاملين الحاصلين علي درجة الدكتوراه ثم الدبلوم ثم البكالوريوس وأخيراً الماجستير، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية والحاصلين علي درجة الدكتوراه لديهم الوعي الإدراكي والقدرة علي التكيف مع الآخرين بشكل أكبر نتيجة الخبرة العلمية التي حصلوا عليها خلال مسيرة حياتهم العلمية الأمر الذي عزز من مهارات الذكاء العاطفي لديهم بشكل أكبر، أما حملة الدبلوم والذين يشغلون مناصب عليا كمدراء دوائر ورؤساء أقسام قد أمضوا علي الأقل 15-20 عام في هذا المجال، الأمر الذي يوضح

سبب وجود هذه الفروق في صالحهم، حيث أنهم أكتسبوا من الخبرة ما يفوق علي العاملين الحاصلين علي درجة البكالوريوس أو الماجستير الأمر الذي عزز من مهارات الذكاء العاطفي لديهم، وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الصوالحي، 2016) ودراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (طلافة، 2013) والتي أكدت علي وجود فروق تعزي لمتغير المؤهل العلمي والتي تؤثر في الذكاء العاطفي، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (موسى، 2017) ودراسة (الشوا، 2015) ودراسة (بظاظو، 2010) ودراسة (غيث والحلح، 2014) ودراسة (مهيرات، 2010) ودراسة (البغدادي، 2009) إذ أكدت هذه الدراسات على عدم وجود فروق تؤثر علي الذكاء العاطفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى إختلاف طبيعة ومجتمع الدراسة.

**بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزي لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المدراء العامين والدوائر، ويعزو الباحث ذلك إلي أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية والحاصلين علي مسمى وظيفي (مدير عام أو مدير دائرة) قد اكتسب خبرة كبيرة في مجال عمله وذلك من خلال موقعهم الوظيفي الذي يحتم عليهم التعامل مع كافة القرارات التي تسير العمل اليومي في هذه المستشفيات وما يترتب على هذه القرارات من ردود أفعال قد يكون بعضها خطير، الأمر الذي يحتم عليهم دراسة بيئتهم وقرارتهم بشكل أكثر دقة ووضوح، وكذلك من خلال تعاملهم مع أكبر عدد من المرؤوسين الأمر الذي عزز لديهم من مهارات الذكاء العاطفي بشكل كبير بحيث أكسبهم القدرة علي التعامل مع الآخرين بشكل أكثر فاعلية ممن يحملون مسميات إدارية أقل، وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (مهيرات، 2010) ودراسة (بكر، 2012)، والتي أكدت علي وجود فروق تعزي لمتغير المسمى الوظيفي والتي تؤثر في الذكاء العاطفي، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الشوا، 2015) ودراسة (بظاظو، 2010) ودراسة (الصوالحي، 2016) ودراسة (أبو عفش، 2011) إذ أكدت هذه الدراسات على عدم وجود فروق تؤثر على الذكاء العاطفي تعزي لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك إلى إختلاف طبيعة ومجتمع الدراسة.

**بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الذكاء العاطفي تعزي لمتغير سنوات الخدمة والفروق بين الذين تقل سنوات خدمتهم عن 10 سنوات والتي تزيد سنوات خدمتهم (عن 15 سنة) وكانت الفروق لصالح المبحوثين الذين تزيد سنوات خدمتهم عن (15 سنة)، وكذلك أيضاً يوجد فروق بين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (10 أقل من 15 سنة) والذين تزيد

سنوات خدمتهم عن (15 سنة) فأكثر وكانت الفروق لصالح المبحوثين الذين تزيد سنوات خدمتهم عن (15 سنة)، ويعزو الباحث ذلك إلي أنه مع أزيد عدد سنوات الخدمة لدي المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تزداد لديهم الخبرة والقدرة علي ممارسة وإدارك مهارات الذكاء العاطفي، كما وتزداد لديهم الفرص لإكتساب وتعلم مهارات جديدة مما يساهم في تنمية قدرات ومهارات الذكاء العاطفي لديهم، وهذا ما يتضح في الفروق التي كانت لصالح العاملين الأكثر سنوات خدمة وهم مما زادت سنوات خدمتهم عن 15 سنة فأكثر، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الصوالحي، 2016) ودراسة (بكر، 2012)، والتي أكدت علي وجود فروق تعزي لمتغير سنوات الخدمة والتي تؤثر في الذكاء العاطفي، وأختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (موسي، 2017) ودراسة (الشوا، 2015) ودراسة (بظاظو، 2010) ودراسة (أبو عفش، 2011) ودراسة (مهيرات، 2010) إذ أكدت هذه الدراسات علي عدم وجود فروق تؤثر علي الذكاء العاطفي تعزي لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى إختلاف طبيعة ومجتمع الدراسة.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات عينة البحث حول إدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المجمع/ المشفى، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) في حالات العينتين المستقلتين لاختبار الفروق التي تعزي لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، بينما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزي للمتغيرات الأخرى التي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يلي اختبار الفرضية الثانية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والجدول (36) يوضح ذلك.

جدول (36): يوضح نتائج اختبار الفروق في استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الديموغرافية

النتيجة	Sig	T-test	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	المتغيرات الديموغرافية
الجنس						
لا يوجد فروق	0.230	T= - 1.218	2.26	%57.0	5.07	ذكر
			1.57	%55.0	5.50	أنثى
العمر						
يوجد فروق	0.006	F= 5.263	2.03	%47.6	4.76	أقل من 40 سنة <sup>1</sup>
			2.11	%49.7	4.97	40 أقل من 50 سنة
			2.32	%60.4	6.04	50 سنة فأكثر

المجمع، المشفى						
يوجد فروق	0.041	F= 2.547	2.14	%53.0	5.03	مجمع الشفاء
			2.22	%59.1	5.91	مجمع ناصر
			2.26	%59.0	5.9	المستشفى الاندونيسي
			2.06	%45.0	4.50	المستشفى الأوربي
			1.99	%48.3	4.83	مستشفى شهداء الأقصى
المؤهل العلمي						
يوجد فروق	0.020	F= 3.347	1.75	%52.4	5.24	دبلوم
			2.13	%52.8	5.28	بكالوريوس
			1.99	%44.4	4.44	ماجستير
			2.56	%59.1	5.91	دكتوراه
المسمى الوظيفي						
يوجد فروق	0.000	T= 6.021	1.68	%74.4	7.44	مدير عام، مدير دائرة <sup>2</sup>
			2.04	%48.0	4.80	رئيس قسم/ نائب
سنوات الخدمة						
يوجد فروق	0.003	F= 6.030	2.26	%47.3	4.73	أقل من 10 سنوات <sup>3</sup>
			2.02	%46.7	4.67	10 أقل من 15 سنة
			2.16	%57.6	5.76	15 سنة فأكثر

<sup>1</sup> تم دمج الفئة العمرية أقل من 30 سنة والفئة 30 أقل من 40 سنة، <sup>2</sup> تم دمج المسمى (مدير عام وما يناب عنه مع المسمى مدير الدائرة وما يناب عنه)، <sup>3</sup> تم دمج فئة سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5 أقل من 10 سنوات) وذلك لقلّة عددهم. يوضح الجدول (36) نتائج اختبار الفروق في استجابات الباحثين حول إدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الديموغرافية، وكان مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 للمتغير الجنس، وهذا يعني عدم وجود فرق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول إدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الديموغرافية عند مستوى 0.05، حيث تم استخدام اختبارات المقارنات البعدية حيث تم اختبار (LSD) لمعرفة لصالح من الفروق.

بالنسبة لمتغير الجنس حيث لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول الذكاء العاطفي تعزي لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك إلي أن جميع المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية يتعرضون تقريباً لنفس الظروف التي تحدث فيها الأزمات في هذه المستشفيات، والنتائج المترتبة علي تلك الأزمات، كما أن جميع هؤلاء العاملين علي قدر من المسؤولية والمساواة سواء كانوا ذكور أو إناث لتحمل مسؤولياتهم والمواجهة والتصدي في إدارة أي من الأزمات التي يتعرضون لها، حيث يكون الهدف العام للجميع هو التغلب علي الأزمة، وقد أتقنت نتائج هذه الدراسة مع

دراسة (مخيمر، 2015)، ودراسة (أبو شعيرة، 2015) ودراسة (أبو سلوت، 2015) ودراسة (أبو عزيز، 2010) ودراسة (الجديلي، 2006) والتي أكدت علي عدم وجود فروق تؤثر علي إدارة الأزمات تعزي لمتغير الجنس، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو حجر، 2016) ودراسة (الخصري، 2017)، والتي أكدت علي وجود فروق تعزي لمتغير الجنس والتي تؤثر في إدارة الأزمات، ويعزو الباحث ذلك إلي إختلاف طبيعة ومجتمع الدراسة.

**بالنسبة لمتغير العمر** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزي لمتغير العمر، والفروق بين الفئة العمرية (أقل من 40 سنة والفئة من 50 سنة فأكثر) وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر، ويتضح من ذلك أنه مع زيادة العمر تزداد القدرة علي معالجة وإدارة الأزمات بشكل أفضل وذلك بسبب الخبرة التي تكتسب خلال سنوات العمر، ويعزو الباحث ذلك إلي أن الفئة العمرية 50 سنة فأكثر تتمتع بالخبرة والممارسة والدراية الشاملة والكاملة بمجال عمله وبما قد يواجه من أزمات، حيث عايشوا أزمات متعددة خلال مسيرتهم الوظيفية، ولديهم من الدراية والخبرة وأساليب المواجهة لإدارة ومعالجة هذه الأزمات بكل قوة، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو سلوت، 2015) ودراسة (الجديلي، 2006)، والتي أكدت علي وجود فروق تعزي لمتغير العمر والتي تؤثر في إدارة الأزمات، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو عزيز، 2010)، إذ أكدت هذه الدراسات علي عدم وجود فروق تؤثر علي إدارة الأزمات تعزي لمتغير العمر، ويعزو الباحث ذلك إلي إختلاف وقت وطبيعة مجتمع الدراسة.

**بالنسبة لمتغير المجمع/ المشفى** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزي لمتغير المجمع/ المشفى، والفروق بين مجمع ناصر والمستشفى الأوروبي وشهداء الأقصى وكانت الفروق لصالح مجمع ناصر، ويعزو الباحث ذلك الإختلاف الموجود في هذه المستشفيات في طريقة إدارتها لأزماتها وإلي نسبة تعرض هذه المستشفيات للأزمات في الفترات السابقة ومدى حرص إدارة هذه المستشفيات على تعزيز الوعي لدي المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية في موضوع إدارة الأزمات وحرصهم علي تعزيز دورهم وقدرتهم لإدارة أي أزمة قد تمر بها المستشفيات التي يعملون بها، ويعزو الباحث تفوق مجمع ناصر الطبي على غيره من المجمعات والمستشفيات إلي أن مجمع ناصر الطبي يضم أكثر من مشفى، حيث يستطيع إستقبال عدد حالات أكثر من أي مشفى في المنطقة الوسطي أو الجنوبية لقطاع غزة، ويوجد به عدد أقسام أكثر وعدد عاملين أيضاً أكبر الأمر الذي يجعله عرضة للأزمات أكثر من غيره من المستشفيات الأخرى نتيجة كبر

حجمه والموارد اللازمة لتشغيله، وخاصة في أوقات الحروب حيث تتركز معظم الحالات إلى هذا المجمع، الأمر الذي زاد من نسبة تعرض هذا المجمع أكثر من غيره للأزمات والذي كان له تأثيره على العاملين في هذا المجمع من حيث إكتساب خبرة أكبر في التعامل مع الأزمات نتيجة ما مر به من أزمات، كما يبدي هذا المجمع أهمية أكبر في موضوع إدارة الأزمات تصل لدرجة القيام بمناورات تحاكي وقوع أزمات ضخمة ووصول عدد كبير من الحالات التي تلزم العلاج بوقت واحد وهذا ما تعرف عليه الباحث أثناء قيامه بالمقابلة الإستطلاعية والتي سبقت هذه الدراسة وذلك للتعرف والإطلاع أكثر علي مشكلة البحث والتأكد من وجودها.

**بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والفروق بين الحاصلين على درجة علمية ماجستير والحاصلين على بكالوريوس ودكتوراه وكانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة علمية بكالوريوس ودكتوراه، ويعزو الباحث ذلك إلي أن المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية والحاصلين علي درجة الدكتوراه لديهم القدرة للتعامل مع الأزمات التي يمروا بها بشكل أكبر نتيجة الخبرة العلمية التي حصلوا عليها خلال مسيرة حياتهم العلمية الأمر الذي عزز لديهم القدرة والخبرة علي مواجهة الأزمات بشكل أفضل من غيرهم من العاملين، اما العاملين الحاصلين علي درجة البكالوريوس ويحملون مسميات مدير أو رئيس قسم فيمتلكون من الخبرة والقدرة ما يمكنهم من مواجهة أي من الأزمات التي يتعرضون لها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة وذلك نتيجة ما تعرضوا له من أزمات خلال مسيرة حياتهم العملية، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو حجر، 2016)، والتي أكدت علي وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتي تؤثر في إدارة الأزمات، واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (أبو عزيز، 2010) ودراسة (أبو سلوت، 2015) ودراسة (أبو شعيرة، 2015) ودراسة (مخيمر، 2015) ودراسة (الخصري، 2017)، إذ أكدت هذه الدراسات علي عدم وجود فروق تؤثر علي إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلي إختلاف طبيعة ومجتمع الدراسة.

**بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وكانت الفروق لصالح المدراء العامين والدوائر، ويعزو الباحث ذلك إلي أن المدراء العاملين يقع علي عاتقهم مسؤوليات أكثر ومباشرة في حالة حدوث الأزمات، حيث يكونوا هم المسؤولين عن إتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر التي من خلالها يتم التعامل مع الأزمات، كما وتتوفر لديهم المعلومات والتقارير بشكل أكبر من غيرهم الأمر الذي يمكنهم من متابعة أمور العمل والأزمات بشكل يعزز

من أدائهم في العمل، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو سلوت، 2015) ودراسة (الجديلي، 2006)، والتي أكدت علي وجود فروق تعزى لمتغير المسمي الوظيفي والتي تؤثر في إدارة الأزمات.

**بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة** حيث يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة والفروق بين الذين تزيد سنوات خدمتهم عن 15 سنة والذين تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (5-10، ومن 10-15) سنة وكانت الفروق لصالح الذين تزيد سنوات خدمتهم عن 15 سنة، ويعزو الباحث ذلك إلى أنه مع ازدياد عدد سنوات الخدمة لدى المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية تزداد لديهم الخبرة والقدرة علي إدارة الأزمات بشكل أكثر فاعلية نتيجة تعرضهم للعديد من المواقف والأزمات خلال سنوات خدمتهم، كما وتزداد لديهم الفرص لمعايشة المزيد من نماذج الأزمات المختلفة التي قد يمروا بها أثناء عملهم كما وتمكنهم من إكتساب وتعلم مهارات جديدة مما يساهم في تنمية قدرتهم علي اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها العمل على حل الأزمات، وهذا ما يتضح في الفروق التي كانت لصالح العاملين الأكثر سنوات خدمة وهم من زادت سنوات خدمتهم عن 15 سنة فأكثر، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو سلوت، 2015) ودراسة (مخيمر، 2015) ودراسة (أبو شعيرة، 2015) ودراسة (الزلفي، 2011)، والتي أكدت علي وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة والتي تؤثر في إدارة الأزمات، وأختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الخصري، 2017) ودراسة (أبو حجر، 2016) ودراسة (أبو عزيز، 2010) ودراسة (الجديلي، 2006)، إذ أكدت هذه الدراسات على عدم وجود فروق تؤثر علي إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلي إختلاف طبيعة ومجتمع الدراسات السابقة بإستثناء دراسة (الجديلي، 2006) والتي أتفقت مع الدراسة الحالية بنفس المجتمع ولكن اختلفت في التوقيت بين الدراستين حيث يوجد فجوة كبيرة تتجاوز ال(12 عام).

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

- مقدمة.
- أولاً: النتائج.
- ثانياً: التوصيات.
- ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة.

## مقدمة:

بناءً على الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث حول العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ومن خلال ما تم تناوله في الإطار النظري والدراسات السابقة، وما تم جمعه من بيانات من خلال الإستبانة، والنتائج التي تم الحصول عليها من خلال التحليل الإحصائي لمحاوَر الدراسة وتحليلها وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نجلها فيما يلي:

### أولاً: النتائج: -

#### 1. النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل: -

أ. حصل محور الذكاء العاطفي ككل بجميع أبعاده علي وزن نسبي (74.4%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة مرتفعة من قبل مدراء المجمعات والمستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية علي هذا المحور، الأمر الذي نستنتج من خلاله تمتع العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية بقدر كبير من الذكاء العاطفي، وقد حصل البعد الثالث والخامس "الدافعية، المهارات الاجتماعية" علي المرتبة الأولى بوزن نسبي (75.8%)، بينما احتل البعد الأول "الوعي بالذات" المرتبة الثانية بوزن نسبي (75.3%)، في حين جاء البعد الرابع "التعاطف" في المرتبة الثالثة بوزن نسبي (73.7%)، أما البعد الثاني "تنظيم الذات" جاء في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (71.3%).

#### 2. النتائج المتعلقة بالمتغير التابع: -

أ. حصل محور إدارة الأزمات ككل على وزن نسبي (51.3%) وهي تعبر عن موافقة بدرجة متوسطة من قبل مدراء المجمعات والمستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية علي هذا المحور، الأمر الذي يظهر القصور الموجود لدي العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وإنخفاض قدرتهم علي إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وقد حصلت الفقرة الأولى "يوجد لدى المشفى سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات" علي المرتبة الأولى بوزن نسبي (57.6%)، بينما احتلت الفقرة السادسة "تجري مناورات تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمة في المشفى للتحقق من الجاهزية" بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي (45.3%).

### 3. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة: -

أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الإجتماعية) وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ونستنتج من ذلك أنه كلما زاد اهتمام المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية بأن تكون الكوادر البشرية في مستشفياتها على درجة كبيرة من الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة كلما زادت قدرتهم على مواجهة وإدارة الأزمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الوعي بالذات ومحور إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

ت. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد تنظيم الذات ومحور إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

ث. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد الدافعية ومحور إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

ج. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد التعاطف ومحور إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

ح. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين بعد المهارات الإجتماعية ومحور إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

خ. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء العاطفي على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث تم دراسة تأثير المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء العاطفي) معاً على المتغير التابع (إدارة الأزمات)، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.304) وتعني هذه القيمة أن المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء العاطفي) المدرجة بالنموذج تفسر ما

نسبته 30.4% من التغيير في المتغير التابع (إدارة الأزمات) والنسبة المتبقية والتي تبلغ 69.6% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى غير مدرجة بالنموذج بالإضافة لأخطاء التقدير العشوائية.

د. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للوعي بالذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.657) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الوعي بالذات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.657) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

ذ. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنظيم الذات على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.673) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى تنظيم الذات بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.673) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

ر. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدافعية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.657) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى الدافعية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.657) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

ز. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتعاطف على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.687) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى التعاطف بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.687) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

س. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الاجتماعية على إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث بلغ معامل الانحدار الخطي البسيط (0.539) وهذا يعني أن الزيادة في مستوى المهارات الاجتماعية بمقدار درجة واحدة سيؤدي إلى رفع مستوى إدارة الأزمات بمقدار (0.539) درجة وذلك في ظل غياب تأثير باقي المتغيرات الأخرى.

ش. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول محور الذكاء العاطفي تعزي لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول محور الذكاء العاطفي تعزي لمتغيرات (العمر، المجمع/المشفي).

ص. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول محور إدارة الأزمات تعزي لمتغيرات (العمر، المجمع/المشفي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين حول محور إدارة الأزمات تعزي لمتغيرات (الجنس).

### ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يقترح الباحث التوصيات التالية:

1. التوصيات الخاصة بالمحور المستقل "الذكاء العاطفي"، حيث سوف يسرد الباحث عدد من التوصيات التي من شأنها المحافظة على المستوى العالي من الذكاء العاطفي الموجود لدى العاملين في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية، وأيضاً تعزيزه بشكل أكبر ومن هذه التوصيات:
  - أ. إقامة المحاضرات وورش العمل والندوات التي يتم من خلالها تزويد هؤلاء العاملين بكل ما هو جديد في مفهوم الذكاء العاطفي، لما له من دور هام في تنمية والمحافظة على مهارات وقدرات الذكاء العاطفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.
  - ب. توفير الكوادر البشرية التي تتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي، وذلك من خلال استخدام أساليب الذكاء العاطفي في عملية التوظيف، وتزويد إختبارات ومقابلات التوظيف التي تتم في هذه المستشفيات بمعايير معينة تقيس مستوى مهارات وقدرات الذكاء العاطفي الموجودة لدى المتقدمين.
  - ت. تعزيز مهارات وقدرات العاملين في تفاعلاتهم مع الآخرين، وذلك من خلال تشجيعهم على التفاعل الإيجابي والإستماع الجيد وتقديم النصح والمشورة للآخرين.
  - ث. ضرورة تعزيز البرامج التدريبية التي يتلقاها العاملين في هذه المستشفيات، بمهارات وسلوكيات إدارة ضغوط العمل، وإتخاذ القرارات، وفن التواصل والتعامل مع الآخرين.

ج. تحسين وتطوير بيئة العمل وثقافتها التنظيمية، وإعطاء العاملين الحرية في التعبير عن آرائهم وتقديم إقتراحاتهم وتعزيز أسلوب الحوار والتواصل داخل العمل، الأمر الذي يخلق بيئة مستقرة نسبياً يتمكن من خلالها العاملين تقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعية.

ح. الإستعانة بالخبراء والمختصين، وذلك للتقييم الدوري للكوادر البشرية الموجود، للتأكد من مدي توافق هذه الكوادر مع متطلبات العمل والأهداف الموضوعية.

خ. تعزيز المراجع العلمية وتوزيع النشرات التثقيفية في مجال الذكاء العاطفي لجميع العاملين في المستشفيات، لما لها من أثر على تطوير وتعزيز أسلوب وشخصية هؤلاء العاملين.

2. التوصيات الخاصة بالمحور التابع "إدارة الأزمات"، حيث سوف يسرد الباحث عدد من التوصيات التي من شأنها التعزيز من القصور الموجود لدي العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لطريقة إدارتهم للأزمات، ومن هذه التوصيات:

- أ. نشر ثقافة إدارة الأزمات بداية بوزارة الصحة، مروراً بالإدارة العاملة للمستشفيات، وصولاً لكافة المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، لما لهذه الثقافة من أهمية في التغلب على الأزمات المتلاحقة التي تمر بها هذه المستشفيات.
- ب. إنشاء قسم خاص برصد إشارات حدوث الأزمات في كل مشفي من المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وليس الإنتظار لحدوث الأزمة ومن ثم تشكيل لجنة لها، الأمر الذي يمكن من خلاله تجنب الوقوع بهذه الأزمة أو على الأقل التجهيز لمواجهتها قبل وصولها.
- ت. تعزيز البرامج التدريبية للعاملين بالأساليب والطرق المختلفة في إدارة الأزمات، الأمر الذي سوف يعزز القدرة لدى هؤلاء العاملين في مواجهة والتغلب على الأزمات التي يواجهونها.
- ث. مراجعة كافة الأزمات التي سبق وأن مرت بها المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية وأخذ العظة والعبر منها، والإستفادة من الأساليب والطرق التي استخدمت والتي أدت إلى النجاح في إدارة هذه الأزمات وتطويرها، وتجنب الطرق التي عززت من هذه الأزمات وفاقمتها.
- ج. التعزيز من الخطط والبرامج والسيناريوهات الموجودة لإدارة الأزمات وتطويرها بما يتناسب مع المرحلة التي مرت بها هذه المستشفيات والقيام بمناورات تحاكي الوقوع بهذه الأزمات المتوقعة.
- ح. تأسيس شراكة قوية بين منظمات المجتمع المختلفة التي من الممكن أن تحد وتخفف من وطئة الأزمات التي قد تمر بها هذه المستشفيات، وتساعد على تجاوزها والمعافاة منها.

خ. توفير الكورادر البشرية القادرة على التعامل مع كافة الأزمات التي قد تمر بها هذه المستشفيات وتدريبهم وتعزيز قدراتهم في إدارة الأزمات.

د. الإستفادة من تجارب المنظمات المشابهة والتي سبق وأن وقعت في الأزمات، ودراسة هذه الأزمات في محاولة لفهم أسبابها وتجنب الوقوع بها.

### 3. التوصيات الخاصة بالمحور المستقل "الذكاء العاطفي" والمحور التابع "إدارة الأزمات"، حيث سوف

يسرد الباحث عدد من التوصيات التي من شأنها التعزيز من دور الذكاء العاطفي في إدارة الأزمات

لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ومن هذه التوصيات:

أ. دعم الإدارة العليا في المستشفيات للذكاء العاطفي له علاقة إيجابية على إدارة الأزمات، لذا نوصي بتعزيز هذا الدعم من طرف الإدارة العليا والعمل على تطويره من خلال تحسين الإمكانيات المادية والبشرية لهذه المستشفيات.

ب. عقد الدورات التدريبية التي تركز على مفهوم الذكاء العاطفي ودوره الكبير في إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

ت. للذكاء العاطفي الدور والأثر الكبير في إدارة الأزمات، وحيث أن العاملين قد وصلوا لمستوي عالي في الذكاء العاطفي فيتوجب على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، المحافظة وتعزيز دور هذا الذكاء في إدارة الأزمات من خلال برامج التعليم المستمر.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.
2. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والإبداع الإداري.
3. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين التدريب الإستراتيجي وإدارة الأزمات.
4. إجراء دراسة للتعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والولاء الوظيفي.
5. إجراء دراسة للتعرف على أثر أوقات الأزمات على أخلاقيات المهن.
6. إجراء دراسة للتعرف على أثر الذكاء الإجتماعي على الضغوط الوظيفية.
7. إجراء دراسة مقارنة ما بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة، للتعرف على واقع إدارة الأزمات بينهم.

## المراجع:

### • القرآن الكريم

### أولاً: المراجع العربية:

#### 1. الكتب:

- ابن منظور، محمد، (1994). "لسان العرب"، ط1، بيروت: دار صادر.
- أبو العلا، ليلي، (2013). "مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية"، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو علام، رجاء محمود (1987). "قياس وتقويم التحصيل الدراسي"، الكويت، دار القلم.
- أبو فارة، يوسف (2009). "إدارة الأزمات مدخل متكامل"، عمان، إثراء للنشر، الأردن.
- الأعرس، صفاء وكفافي، علاء الدين، (2000). "الذكاء الوجداني"، دار قباء، القاهرة.
- الأنصاري، بدر محمد، (2000). "قياس الشخصية"، الكويت. دار الكتاب الحديث.
- بركات، عماد، (2012). "إدارة الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق"، ط1، القاهرة، دار النهضة الأولى.
- البوهي، فاروق، (2011). "الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- جاب الله، منال عبد الخالق، (2012). "سيكولوجية الذكاء الإنفعالي أسس وتطبيقات"، دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- جاد الرب، سيد (2010): "الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية"، الاسماعيلية، مصر، الدار الهندسية.
- جاد الرب، سيد (2011): "الاتجاهات الحديثة في ادارة المخاطر والازمات"، القاهرة، دار النهضة العربية.
- جروان، فتحي عبد الرحمن. (2012). "الذكاء العاطفي والتعلم الإجتماعي العاطفي" ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حافظ، محمود والبحترى، محمود، (2009). "إتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية"، عالم الكتب، القاهرة.

- الحريزي، رافده، (2007). "التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية"، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
- الحريزي، محمد، (2010). "إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية"، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- حسان، حسن والعجمي، (2010). "الإدارة التربوية"، دار المسيرة، عمان.
- الحملاوي، محمد رشاد، (1995). "إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط2.
- حسين، سلامة عبد العظيم، وحسين، طه عبد العظيم، (2006). "الذكاء الوجداني للقيادة التربوية"، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حسين، طه، (2006). "مهارات توكيد الذات"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- حسين، محمد عبد الهادي. (2007). "الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي"، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة.
- خوالدة، محمود عبد الله، (2004). "الذكاء العاطفي: الذكاء الإنفعالي". عمان: دار الشروق والتوزيع.
- الديلمي، عبد الرازق، (2012). "الإعلام وإدارة الأزمات"، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ربيع، أسامة، (2007). "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS" – الجزء الأول-كلية التجارة، جامعة المنوفية، الطبعة الثانية.
- رونالد، دى، (2004). "إدارة الأزمات ما قل ودل"، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- زريق، كمال وعقون، عبد السلام، (2011). "سياسات إدارة الأزمة المالية العالمية"، مكتبة المجمع العربي، عمان.
- الزعبي، إبراهيم، (2011). "إدارة التغيير الأسس والمنطلقات الفكرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- السعيد، هاني (2011). "اتجاهات إدارية حديثة"، القاهرة: مطبعة العشري، مصر، الجزء الثالث.
- سلامة، نهي. (2009). "الذكاء العاطفي وأسرار قوتك في العمل"، المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، القاهرة، مصر.
- شابيرو، لورانس، (2007). "كيف تنشئ طفلاً يتمتع بذكاء عاطفي: دليل الأباء للذكاء".

- الشعلان، فهد أحمد، (2002). "إدارة الازمات-الأسس-المراحل-الأليات"، الطبعة الثانية، الرياض، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الصيرفي، محمد، (2010). "إدارة الأزمات" مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- عبد المجيد، قديري، (2011). "اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات"، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- العتيبي، ضرار، (2007). "العملية الإدارية، مبادئ وأصول وعلم وفن"، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عثمان، حباب عبد الحي، (2009). "الذكاء الوجداني العاطفي-الإنفعالي-الفعال مفاهيم وتطبيقات"، الأردن، دبيونو للنشر والتوزيع.
- عثمان، فاروق، (2001). "القلق وإدارة الضغوط النفسية"، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- عودة، أحمد، ملكاوي، فتحي (1992). "أساسيات البحث العلمي"، أريد: مكتبة الكتانيو.
- القاضي، دلال، والبياتي، محمود (2008). "منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات"، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر.
- قطيش، نواف، (2011). "الأمن الوطني وإدارة الأزمات"، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان.
- كرامز، وليم (2011) "محاوَر الذكاء السبع"، مصر، دار الخلود للتراث.
- كوفي، ستيفن، (2006). "العادة الثامنة \_من الفعالية إلي العظمة"، ترجمة ياسر العيتي، دمشق، دار الفكر، الطبعة الأولى.
- ماهر، أحمد، (2006). "إدارة الأزمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، ط1.
- المشوخي، حمد سليمان(2002)، "تقنيات ومناهج البحث العلمي"، ط1، القاهرة، دار الفكر العربي.
- مكايي، حسن، (2005). "الاعلام ومعالجة الأزمات"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر.
- منظمة الصحة العالمية، سلسلة التقارير الفنية، 1980.
- هلال، محمد عبد الغني، (1996). "مهارات إدارة الأزمات الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها"، مركز تطوير الأداء والتنمية، ط2، القاهرة.

## 2. الرسائل العلمية:

- أبو حجر، نسرين (2016). "درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو حجير، طارق. (2014). "القيادة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- أبو سلوت، وائل. (2015). "دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو شعيرة، ناهد. (2015). "دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظة غزة دراسة تقويمية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عزيز، سامي. (2010) "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عفش، إيناس (2011). "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأسطل، مصطفى. (2010). "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إسلیم، وسام. (2007) "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بدح، وائل. (2015). " التخطيط الإستراتيجي كمدخل لإدارة الأزمات بوكالة الغوث الدولية في غزة " بحث تكميلي، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.
- بظاظو، عزمي. (2010). "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأنروا"، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البغدادي، هبة. (2009). "مستوي الذكاء العاطفي لدى طلبة الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية وعلاقته بمتغيرات الجنس والعمر والتخصص"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.
- الجديلي، ربحي. (2006). "واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حمد، منيرة محمد (2012): "أثر تكلفة العلاج بالخارج على تمويل موازنة وزارة الصحة الفلسطينية" رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- خبراني، على (2014): "أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، السعودية.
- الخضري، نجلاء. (2017). "فاعلية إتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بإدارة الإزمات" رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- دقاسمة، مأمون، (1998). "إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدي توفر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
- الرضيع، خالد وليد، (2011). "مدي الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزلفي، وافي بن صالح بن شليويح. (2011). "ادارة الازمات لدى مديري المدارس في التعليم العام الحكومي والاهلي بمدينة الطائف". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، السعودية.
- الزواهره، عبد الغفور، (2001). "العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات-دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية"، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشوا، جمانة. (2015). "الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الصوالحي، عماد. (2016). "الذكاء العاطفي وعلاقته بالإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- القحطاني، سعود، (2013). "دور الشرطة العسكرية في إدارة الأزمات في الحرس الوطني بالقطاع الشرقي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- مخيمر، كاترين (2015). "دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية". رسالة ماجستير غير منشورة.أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- مهيرات، مروى. (2010). "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارة اتخاذ القرار لدى المرأة الأردنية العاملة في المراكز القيادية بوزارة التنمية الاجتماعية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر، جمهورية مصر العربية.

- موسي، سوزان. (2017). "دور برنامج القيادة من أجل المستقبل في رفع كفايات الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تطويره". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- اليوسف، رامي. (2011). "الذكاء العاطفي وعلاقته بإتخاذ القرار لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والأهلية بمنطقة حائل التعليمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

### 3. الدوريات:

- البطاينة، محمد وعتوم، سوزان. (2016). "أثر الذكاء العاطفي علي سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، ص 563-583.
- بكر، نادية. (2012). "المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الاداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، 16(47): 249-294.
- التلباني، نهاية. (2014). "الذكاء العاطفي والقدرات القيادية لدى طلبة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (مسار الدراسة باللغة الانجليزية) في جامعة الأزهر-غزة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث-العلوم الإنسانية، 28(4): 941-992.
- جاد الله، فاطمة، (2008). "أثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة"، مجلة المحاسبة والإدارة، العدد(71)، الجزء(2)، 531-596.
- جاسم، انتظار. (2011). "دراسة تحليلية لواقع ادارة الازمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق - دراسة مقارنة". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 27، مجلد 3، إصدار 6: 243-276.
- الحموري، خالد. (2017). "مستوي الذكاء الروحي لدى الطلبة الموهوبين وعلاقته بالذكاء العاطفي: دراسة ميدانية على الطلبة الموهوبين في مركز الأمير فيصل بن خالد لرعاية الموهوبين في منطقة أبها"، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، ص 34-68.
- رزق، محمد، (2003). "مدي فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي للطلاب والطالبات لكلية التربية بالطائف جامعة أم القرى". مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والإجتماعية والإنسانية: 15(2) ص 68.

- رشوان، مي. (2012): "دور الجهاز المصرفي المصري في ادارة الازمات الاقتصادية في الاجل القصير"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ع. 3، م. 1، ص 135.
- الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزة. (2012). "الذكاء العاطفي لدي القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20(2):737-763.
- زويلف، إنعام. (2015). "نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات"، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، ص 247-266.
- زيد، جمال ونجاد، أشرف. (2017). "التخطيط الإستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية"، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ص 275-304.
- الشمري، ذهب نايف. (2010). "الانماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم في مدينة حائل". مجلة مستقبل التربية العربي، المركز العربي للتعليم والتنمية، العدد 27، المجلد 17، القاهرة، مصر.
- طلافحة، فؤاد. (2013). "أثر الذكاء العاطفي والقدرة على حل المشكلات في التحصيل الأكاديمي لدى طلبة السنة الجامعية الأولى في جامعة مؤتة"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 14(4).
- العلي، محمد خليل (2012): "استراتيجية مقترحة لإدارة الازمات في المؤسسات الرياضية بدولة الكويت"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات في التربية الرياضية، ع. 24، ص 154.
- العيد، صالح. (2015). "الذكاء العاطفي وعلاقته بالنجاح الأكاديمي عند طالبات اللغة العربية في جامعة حائل"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، ص 138-152.
- غيث، سعاد والحلح، لمي. (2014). "مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الجامعة الهاشمية في ضوء متغيرات التخصص العلمي والنوع الاجتماعي والتحصيل الأكاديمي"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، 2(7): 273-306.
- مجيد، سوسن، (2006). "دور الأزمات في إثارة المخاوف لدى الشباب الجامعي في العراق"، المؤتمر العلمي الحادي عشر لكلية الآداب والفنون، عمان: جامعة فيلادلفيا الدولي.
- محمد، إيثار (2011): "استراتيجية ادارة الازمات، تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، م. 17، ع. 64، ص 47 - 63.
- نصيف، غسان، (2006). "الذكاء العاطفي للمدير الناجح". حلب، شعاع للنشر والعلوم.

- هريدي، عادل، (2003). "الفروق الفردية في الذكاء الوجداني"، دراسات عربية في علم النفس، المجلد الثاني، العدد الثاني.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbas S. Ardestani and Yahiya Amirzadeh, (2014). "THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON CRISISMANAGEMENT", Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences ISSN: 2231– 6345.
- Abraham. R. (2000). "The Role of job control as moderator of emotional dissonance and emotional Intelligence-outcome relationships". Journal of Psychology, Vol. 134-2, pp. 169-186. □
- Alteron, H. (1996). "Trend Watch". Training & Development, Udso, 1, 17-19.
- Bar – On, R. (1997). "Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory". Toronto, Ontario: Mutti-Health Systems. □
- Caruso, David, & Salovey, Peter, " The Emotionally Intelligent Manager ", San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition, 2004.
- Caruso, D.R. P (2001) "Emotional intelligence and emotional leadership" In R.E. Riggio, S.E.
- Cherniss, Cary and Goleman, Daniel. (2001). "The emotionally intelligent workplace, how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations". Jossey-Bass, A wiley company San Francisco, CA 94104.
- Ciarrochi, J.; Deane, F.P. and Anderson, S. (2002). "Emotional Intelligence Moderates the Relationship Between Stress and Mental Health". Emotional and Individual Differences, 32, 197-209.
- Coombs, W.Timothy, (2007), "Ongoing Crisis Communication: Planning Managing and Responding", 2nd ed, Los Angeles, London, New Delhi and Singapore: Sage.
- Crandall, etc., (2014): "Crisis management leading in the new strategy landscape". Sage publications, INS , London.
- Emmerling, Robert, Shanwal, Vinod and Mandal, Manas. (2008). "Emotional intelligence theoretical and cultural perspective" Nova Science publishers ,Inc.
- Emmerling, R. J., & Goleman, D. (2003). "Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings. Issues in Emotional Intelligence", 1(1), 1-32.

- Feldman, Jeff, & Mullen, Karl, " **Put Emotional Intelligence to Work** ", Virginia, ASTD Press, 1st. Edition, 2007.
- Fredricka F. Joyner, (2013) "**When Culture Saved The Day: Organization Culture And Crisis Management**", Journal of Business Case Studies – Volume 9, Number 2.
- Gardner, H. (1993). "**Frames of mind: The theory of multiple intelligences**". New York: Basic Books. □
- Genti Beqiri (2014) , "**Innovative business models and crisis management**", Procedia Economics and Finance, PP 361 – 368.
- Geher, Glen, " **Measuring Emotional Intelligence** ", New York, Nova Science Publisher, Inc. , 2004
- George, Jennifer. (2000). "**Emotions and Leadership, The role of emotional Intelligence**". Human Relations: 53 (8): 1027-1055.
- Gladu, Andre,(2004). "**Crises and emergency management: A Guide for managers of the public service of Canada-Canada center for management development**".
- Goleman, D. (1998). "**Working with emotional intelligence**". New York: Bantam Publishing Group.
- Goleman, Daniel, " **Working with Emotional Intelligence** ", New York, Bantam Books, 3rd Edition, 2006.
- Goleman, D. (1995). "**Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ.**" New York: Basic Books
- Hess, J. and Bacigalupo, A. (2013). "**Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations**". Administrative sciences. 3(4): 202-220.
- Jemy Honson (2013) , "**Learning in Crisis: Rethinking the Relationship between Organizational Learning and Crisis Management**", Journal of Management, U.S.A, PP15-25.

- Jonathan Weiner, (2007), "**Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health**", The Johns Hopkins University and Jonathan Weiner.
- Lapidus, L.B. (1998). "**Integrative Research and Interaction to Facilitate Child and Family Development, Education, Readiness for Head Start, and Family Self Sufficiency**". Paper Presented at the Head-Start National Research, July 9-12.
- Mayer, J., D. and Salovey, P. (1997). "**What is emotional intelligence?**" In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp.3-34). New Yourk: basic Books.
- Mayer, J. et.al. (2001): "**Afield Guide to Emotional Intelligence, in J.Ciarrochi, J.P.Forgas, & J.Mayer (Eds) Emotional Intelligence in every day life: A scientific inquiry**". Philadelphia. Psychology press. PP 3-24
- Mayer, John, Salovey, Peter and Caruso, David (2006). "**Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT): user's manual**". North Tonawanda, New York: multi-health systems.
- MedienWirt Christian, (2010) "**Integrated Crisis Communication as New Approach in Organizational Crisis**". ManngetfyBitt. Proceedings of 7th international ISCRAM Conference, Seattle, USA.
- Mousavi R. and Vahhabzadeh S., (2015) "**Surveying the Relationship between Emotional Intelligence with Crisis Management Capabilities**". Faculty of management, Firoozkooch Branch, Islamic Azad University, Firoozkooch, Iran, Faculty of management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran , Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management.
- Newman, Martyn, "**Emotional Capitalists – The New Leaders** ", San Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition, 2008.
- Ocal, Emin, Oralm, Emel Laptali & Erdis, Ercan, 2006, "**Crisis Management in Turkish Construction Industry**", Building and Environment (41), .www.sciencedirect.com.
- Oxford Dictionary, (1992): **The clarendan press.**

- Panos Constantinides ,(2013) "**The failure of foresight in crisis management: A secondary analysis of the Mari disaster**"، Technological Forecasting & Social Change، 80، p1657.
- Phelps ،N.؛(1996): "**setting up Acrisis Recoverg plan**". Journal of Business strategy. Vol. 6 ،no. 4.
- Priya and Panchanatham، N. (2014). "**Personality in Relation to Emotional Intelligence among the Professionals**". International Journal of Management & Innovation. 6(2): 1-13.
- Rathi، N. (2014). "**Impact of Emotional Intelligence and Emotional Labor on Organizational Outcomes in Service Organizations: A Conceptual Model**". South Asian Journal of Management. 21(4): 54-71.
- Richard L، Hughes and Katherine Colarelli Beatty، (2005). "**Becoming a strategic Leader**"، John Wily and Sons، Inc. San Francisco.
- Rosete، David and Ciarrochi، Joseph "**Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness**"، Emerald Group Publishing Limited، Leadership & Organization Development Journal، Vol.26، No.5، 2005.
- Rude، David. (2013). "**Leadership and Emotional Intelligence، A Phenomenological Study on Developmental Experiences of Effective Federal Government Leaders**". Dissertation Research، Australia.
- Runyan، C. Rodney، (2006)."**Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster**"Journal of Contingencies and Crisis Management.
- Sekaran, Uma, (2000), "**Research Methods for Business**", Southern Illinois University at Carbondale.
- Shahid، S.; Jani، S.; Thomas، M. and Francis، P. (2015). "**The Relationship between Emotional Intelligence and Teaching Effectiveness of Lecturers in**

**Public and Private Universities in Malaysia"**. International Journal of Social Science and Humanity: 5(4): 408-412.

- Shooshtarian, Z.; Fatemeh A. and Mahmoud A. (2013). **"The Effect of Labor's Emotional Intelligence on Their Job Satisfaction, Job Performance and Commitment"**. Iranian Journal of Management Studies (IJMS). 6(1): 29-45.
- Singh, Dalip, **" Emotional Intelligence at Work "** , New Delhi, Response Books, 3rd Edition, 2006.
- Zenica-Livia Lupuleac et al, (2012) **"Changing ethical behavior in times of economic crisis in organizations"**, Procedia Economics and Finance, 3, PP 921 – 927.
- Zulauf, Coral (2004).**"Linkin emotional intelligence abilities and transformational lead ship styles"** emerald group publishing limited, the leadership & organization development journal, Vol.25, No.7, 2004.
- Hook, Steven R. Van <http://aboutpublicrelations.net/aa021701a.htm> : 10\1\2010

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

<http://aboutpublicrelations.net/aa021701a.htm>, last visited at: 2-2018

<http://www.moh.ps/index/about/Language/ar>, last visited at: 2-2018

<http://www.moh.gov.ps>, last visited at: 2-2018

<https://palinfo.com/26840>, last visited at: 2-2018

<http://www.palsawa.com/news/2015/12/20/special/53788.html>, last visited at: 2-2018

<http://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=2903>, last visited at: 2-2018

<http://www.gmo.ps/ar>, last visited at: 2-2018

## الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### أسئلة الدراسة الإستطلاعية

م	السؤال
1.	هل تتوفر برامج وخطط كافية في مجال إدارة الأزمات؟
2.	هل يقوم المشفى بتشكيل فرق مختصة لرصد إشارات حدوث الأزمات؟
3.	إلى أي مدى يوجد جاهزية لدي المشفى لمواجهة الأزمات قبل وقوعها؟
4.	هل تتأثر علاقتك مع العاملين بشكل سلبي أثناء إدارة الأزمة في المشفى؟
5.	إلى أي مدى يتم توفير الإمكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة؟
6.	هل يتم التواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة؟
7.	إلى أي مدى يتم العمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة؟
8.	هل توجد عملية تقييم لأداء المشفى بعد وقوع الأزمة؟
9.	إلى أي مدى تستفيد إدارة المشفى من تجاربها السابقة في إدارة الأزمات؟

ملحق رقم (2)  
قائمة المحكمين

م.م	اسم المحكم	مكان العمل
1.	د. رامز بدير	جامعة الأزهر
2.	د. وائل ثابت	جامعة الأزهر
3.	د. بلال البشتيني	جامعة الأزهر
4.	د. علي النعامي	جامعة الأزهر
5.	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
6.	د. خالد الدهليز	الجامعة الإسلامية
7.	د. ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
8.	د. أكرم سمور	الجامعة الإسلامية
9.	د. علاء الدين السيد	جامعة الأقصي
10.	د. أشرف مشمش	جامعة الأقصي

ملحق رقم (3)  
الإستبانة بصورتها الأولى



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

إستبانة التحكيم

الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات  
"دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية"

الدكتور/..... حفظه الله

السلام عليكم ورحمه الله

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. وذلك من وجهه نظر المدراء في المستشفيات الحكومية الفلسطينية، ونظراً لخبرتم في هذا الميدان يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تشكل أداة للدراسة الميدانية في صورتها الأولى بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بالاطلاع على فقراتها وإبداء رأيكم فيها من حيث دقة الصياغة ومدى إنسجامها للمجال المطلوب بحثه وإعطاء التوصيات اللازمة لما يمثله رأيكم من أهمية بالنسبة للدراسة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث:

أشرف نصار محمود بدح

القسم الأول: البيانات الشخصية			
1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30	<input type="checkbox"/> 30-أقل من 40 <input type="checkbox"/> 40-أقل من 50 <input type="checkbox"/> 50 فأكثر
3	المجمع/المشفي	<input type="checkbox"/> مجمع الشفاء <input type="checkbox"/> المستشفى الأندونيسي <input type="checkbox"/> مستشفى شهداء الأقصى	<input type="checkbox"/> مجمع ناصر <input type="checkbox"/> المستشفى الأوروبي
4	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه	
5	المسمى الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير <input type="checkbox"/> نائب مدير دائرة <input type="checkbox"/> نائب مدير دائرة <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> نائب رئيس قسم	<input type="checkbox"/> مدير دائرة
6	سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر	

### القسم الثاني: متغيرات الدراسة

يرجي التكرم بوضع إشارة (X) في المكان الذي تراه مناسباً وامام كل فقرة بعد قراءة الفقرات التالية:					
المحور الأول: استبانة الذكاء العاطفي وتتكون من خمسة أبعاد:					
البعد الأول: الوعي بالذات: ويعني قدرة الفرد على معرفة عواطفه وميوله وإنفعالاته، والوعي بذاته، وإدراك مشاعره حال حدوثها، والقدرة علي ضبط النفس.					
م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق
1	لدي القدرة للتعرف على عواظفي بسهولة.				
2	أدرك نقاط القوة والضعف في شخصيتي.				
3	استفيد من خبراتي وتجاربي الماضية.				
4	أشعر عادة بالثقة بالنفس.				

5	أميز بسهولة بين عواطفى الإيجابية والسلبية.				
6	أكون صادقاً مع نفسى ومع الآخرين.				
7	أحدد أهدافى ومبادئى بوضوح.				
8	أخذ بعين الاعتبار نصائح ونقد الآخرين.				

**البعد الثانى: تنظيم الذات:** وتعنى قدرة الفرد على عرض مشاعره والتعبير عنها بطريقة مقبولة اجتماعياً، وبالتالى قدرة الفرد على التحكم فى مشاعره، وكيفية التعامل معها فى المواقف الإجتماعية المختلفة.

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
1	أتحكم بمشاعرى وتصرفاتى عند التعرض لمشكلة.					
2	لدى القدرة للسيطرة على غضبى بعيداً عن الآخرين.					
3	أعترف بأخطائى وأعتذر عنها.					
4	أستطيع إدارة مزاحى وعواطفى بشكل جيد.					
5	عند انجاز المهام يتسم سلوكى بالمرونة والاتزان.					
6	أتجاوز كل المشكلات التى تعرضت لها فى الماضى.					
7	أستطيع التركيز عند التعرض للضغوط.					
8	أبحث عن النواحي الإيجابية فى كل الأعمال التى أقوم بها.					

**البعد الثالث: الدافعية:** وهى قدرة الفرد على تحمل المسؤولية الذاتية عن مشاعره وسعادته، وضبط ودمج عواطفه الذاتية وعواطف الآخرين للوصول إلى الهدف.

م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً
1	أكون متحمس حينما أسعى لتحقيق أهدافى.					
2	أتحمل المسؤولية وأتحدى المخاطر من أجل إنجاز الأهداف.					
3	أستطيع إنجاز ما يطلب منى من مهمات بكل قوة.					
4	أسعى إلى الإبداع رغم تحديات الحياة.					
5	لدى القدرة على تحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل.					
6	لدى تركيز عال عند القيام بمهامى وأعمالى.					

						7	أسعى إلى إبتكار أساليب جديدة لإنجاز الأعمال.
						8	أحاول تحفيز الآخرين لإنجاز أعمالهم.
<p><b>البعد الرابع: التعاطف:</b> اي قدرة الفرد على التعرف على مشاعر الاخرين، والتوحد معهم عاطفيا وفهم مشاعرهم وعواطفهم، وتقديم النصح والمشورة لهم.</p>							
م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	
1	لدي القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين بسهولة.						
2	أبذل جهدي لأسعاد الآخرين.						
3	أقدم النصح والمشورة للآخرين.						
4	أناثر كثيراً بمشاعر من حولي.						
5	أستطيع أن أشعر بالاحتياجات العاطفية الآخرين.						
6	أتعاطف مع الآخرين في مواقف حياتهم السلبية والإيجابية.						
7	عند أحاساسي بأمر يزعج الآخرين أبادر بتقديم العون والمساعدة.						
8	أستجيب لعواطف الآخرين بسرعة.						
<p><b>البعد الخامس: المهارات الإجتماعية:</b> قدرة الفرد على بناء علاقات ناجحة مع الاخرين والتفاعل معهم ومساندتهم بإيجابية في مختلف المواقف الإجتماعية.</p>							
م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جداً	
1	أتمتع بمهارة الإندماج مع الآخرين.						
2	لدي القدرة على بناء علاقات جيدة على أساس من المحبة والود.						
3	يحبني الآخرين ويحترموني حتى وإن لم يتفقوا معي.						
4	لدي قدرة الإستماع الجيد للآخرين.						
5	أنا منفتح في علاقاتي مع الآخرين.						
6	أشجع الآخرين على الحديث براحة وشجاعة معي.						
7	أستطيع التأثير بالآخرين.						
8	أبادر إلى حل مشكلات زملائي في العمل.						

المحور الثاني: إستبانة إدارة الأزمات					
أولاً: مرحلة ما قبل الأزمة (الإستعداد والوقاية واكتشاف الإشارات)					
م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً
1	توجد لدى المشفى سيناريوهات وخطط معدة مسبقاً لإدارة الأزمات.				
2	تهتم المشفى برصد إشارات حدوث الأزمة وتحليلها.				
3	تعقد إدارة المشفى اجتماعات دورية للتعامل مع الأزمات المحتملة.				
4	توجد تعليمات إدارية محددة لإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.				
5	يتوفر الدعم اللازم للإستعداد للأزمات المحتملة				
6	تتخذ التدابير الوقائية اللازمة للتعامل مع الأزمة.				
7	توجد اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.				
8	تجري مناورات تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمة في المشفى للتحقق من الجاهزية.				
9	تقوم المشفى بتشكيل وتدريب فرق مختصة لجمع واكتشاف مؤشرات الأزمات.				
10	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المشفى في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.				
ثانياً: مرحلة التعامل مع الأزمة (المواجهة وتخفيف الأثار)					
م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق جداً
1	يتم توفير الامكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.				
2	يتم التواصل مع خبراء في معالجة الأزمات.				
3	يتم الإهتمام بمتابعة احداث الازمة عن قرب وبشكل مباشر.				
4	يتم الإهتمام بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.				
5	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الإعتبار لتقليل الأضرار.				
6	يتم إعداد غرفة عمليات مهينة بنظام معلومات واتصالات فعال				

						للتعامل مع الأزمة.
						7 يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد إختصاصات الأعضاء.
						8 هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.
						9 يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من إنتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة.
						10 يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.
ثالثاً : مرحلة ما بعد الأزمة (استعادة النشاط والتعلم)						
						م
						الفقرة
غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً		
						1 يتم العمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.
						2 تعتمد الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة.
						3 تقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.
						4 تستخلص إدارة المشفى الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً.
						5 تقوم المشفى بحملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة.
						6 يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها.
						7 يتم العمل علي تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.
						8 تقوم إدارة المشفى بدمج الدروس المستفادة من النواقص والثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية.
						9 تقوم إدارة المشفى بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي.
						10 تستخلص إدارة المشفى نتائج تجارب التعامل مع الازمات لمنظمات اخري ذات ظروف متشابهة.

ملحق رقم (4)  
الإستبانة بصورتها النهائية



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا  
كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال

استبانة الدراسة

الأخوة / الأخوات الكرام. السلام عليكم ورحمه الله وبركاته.

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. لذا سيقوم الباحث بتوزيع استبانة للتعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، حيث ستوجه إلى العاملين ذوي المسميات الوظيفية التالية: (مدير عام /نائب مدير عام - مدير دائرة /نائب مدير دائرة - رئيس قسم /نائب رئيس قسم). ويشرفني مساهمتكم في تعبئة هذه الإستبانة، وأرجو تفضلكم بقراءتها والإجابة عما جاء فيها بموضوعية ودقة، علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

الباحث:  
أشرف نصار محمود بدح

القسم الأول: البيانات الشخصية		
1	الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
2	العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 30 <input type="checkbox"/> 30-أقل من 40 <input type="checkbox"/> 40-أقل من 50 <input type="checkbox"/> 50 فأكثر
3	المجمع/المشفى	<input type="checkbox"/> مجمع الشفاء <input type="checkbox"/> مجمع ناصر <input type="checkbox"/> المستشفى الأندونيسي <input type="checkbox"/> المستشفى الأوروبي <input type="checkbox"/> مستشفى شهداء الأقصى
4	المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه
5	المسمي الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير عام /نائب مدير عام <input type="checkbox"/> مدير دائرة /نائب مدير دائرة <input type="checkbox"/> رئيس قسم /نائب رئيس قسم
6	سنوات الخدمة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات إلي أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 10 سنوات إلي أقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> من 15 سنة فأكثر

#### القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى الإجابة على أسئلة الإستبانة حيث تبدأ من 1 (أقل موافقة) إلى 10 (أعلى موافقة)		
المحور الأول: الذكاء العاطفي ويتكون من خمسة أبعاد:		
البعد الأول: الوعي بالذات: ويعني قدرة الفرد على معرفة عواطفه وميوله وإنفعالاته، والوعي بذاته، وإدراك مشاعره حال حدوثها، والقدرة علي ضبط النفس.		
م	الفقرة	الدرجة 1 - 10
1	لدي القدرة للتعرف على عواطف بسهولة.	
2	أدرك نقاط القوة والضعف في شخصيتي.	
3	استفيد من خبراتي وتجاربي الماضية.	
4	أشعر عادة بالثقة بالنفس.	
5	أميز بسهولة بين عواطف الإيجابية والسلبية.	
6	أكون صادقاً مع نفسي ومع الآخرين.	
7	أحدد أهدافي ومبادئي بوضوح.	
8	أخذ بعين الاعتبار نصائح ونقد الآخرين.	

**البعد الثاني: تنظيم الذات:** وتعني قدرة الفرد على عرض مشاعره والتعبير عنها بطريقة مقبولة اجتماعيا، وبالتالي قدرة الفرد على التحكم في مشاعره، وكيفية التعامل معها في المواقف الإجتماعية المختلفة.

م	الفقرة	الدرجة 1 - 10
1	أتحكم بمشاعري وتصرفاتي عند التعرض لمشكلة.	
2	لدي القدرة للسيطرة على غضبي بعيداً عن الآخرين.	
3	اعترف بأخطائي وأعتذر عنها.	
4	أستطيع إدارة مزاجي وعواظي بشكل جيد.	
5	عند انجاز المهام يتسم سلوكي بالمرونة والالتزان.	
6	أتجاوز كل المشكلات التي تعرضت لها في الماضي.	
7	أستطيع التركيز عند التعرض للضغوط.	
8	أبحث عن النواحي الإيجابية في كل الأعمال التي أقوم بها.	

**البعد الثالث: الدافعية:** وهي قدرة الفرد علي تحمل المسؤولية الذاتية عن مشاعره وسعادته، وضبط ودمج عواطفه الذاتية وعواطف الآخرين للوصول إلى الهدف.

م	الفقرة	الدرجة 1 - 10
1	أكون متحمس حينما أسعى لتحقيق أهدافي.	
2	أتحمل المسؤولية وأتحدى المخاطر من أجل إنجاز الأهداف.	
3	أستطيع إنجاز ما يطلب مني من مهمات بكل قوة.	
4	أسعى إلى الإبداع رغم تحديات الحياة.	
5	لدي القدرة على تحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل.	
6	لدي تركيز عال عند القيام بمهامي وأعمالي.	
7	أسعى إلى إبتكار أساليب جديدة لإنجاز الأعمال.	
8	أحاول تحفيز الآخرين لإنجاز أعمالهم.	

<p><b>البعد الرابع: التعاطف:</b> اي قدرة الفرد على التعرف على مشاعر الاخرين، والتوحد معهم عاطفيا وفهم مشاعرهم وعواطفهم، وتقديم النصح والمشورة لهم.</p>		
<b>م</b>	<b>الفقرة</b>	<b>الدرجة 1 - 10</b>
1	لدي القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين بسهولة.	
2	أبذل جهدي لأسعاد الآخرين.	
3	أقدم النصح والمشورة للآخرين.	
4	أناثر كثيراً بمشاعر من حولي.	
5	أستطيع أن أشعر بالإحتياجات العاطفية للآخرين.	
6	أتعاطف مع الآخرين في مواقف حياتهم السلبية والإيجابية.	
7	أبادر بتقديم العون والمساعدة عند أحاساسي بأمر يزعج الآخرين.	
8	أستجيب لعواطف الآخرين بسرعة.	
<p><b>البعد الخامس: المهارات الإجتماعية:</b> قدرة الفرد على بناء علاقات ناجحة مع الاخرين والتفاعل معهم ومساندتهم بإيجابية في مختلف المواقف الإجتماعية.</p>		
<b>م</b>	<b>الفقرة</b>	<b>الدرجة 1- 10</b>
1	أتمتع بمهارة الإندماج مع الآخرين.	
2	لدي القدرة على بناء علاقات جيدة على أساس من المحبة والود.	
3	يحبني الآخرين ويحترموني حتى وإن لم يتفقوا معي.	
4	لدي القدرة على الإستماع الجيد للآخرين.	
5	أنا منفتح في علاقاتي مع الآخرين.	
6	أشجع الآخرين على الحديث براحة وشجاعة معي.	
7	أستطيع التأثير في الآخرين.	
8	أبادر إلى حل مشكلات زملائي في العمل.	

## المحور الثاني: إدارة الأزمات

م	الفقرة	الدرجة 1 - 10
1	يوجد لدى المشفى سيناريوهات وخطط معدة مسبقا لإدارة الأزمات.	
2	يهتم المشفى بتشكيل فرق مختصة لرصد إشارات حدوث الأزمة وتحليلها.	
3	تعقد إدارة المشفى اجتماعات دورية للتعامل مع الازمات المحتملة.	
4	تتوفر تعليمات إدارية محددة لإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	
5	توجد اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات العلاقة.	
6	تجري مناورات تدريبية باستمرار تحاكي وقوع أزمة في المشفى للتحقق من الجاهزية.	
7	تتسم الأنظمة والإجراءات بمرونة كافية تساعد المشفى في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	
8	يتم توفير الامكانيات اللازمة لعمل فريق الأزمة.	
9	يتم الاهتمام بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة.	
10	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار لتقليل الأضرار.	
11	تعد غرفة عمليات مهينة بنظام معلومات واتصالات فعال للتعامل مع الأزمة.	
12	يتم إنشاء فريق مختص للتعامل مع الأزمة مع تحديد إختصاصات الأعضاء.	
13	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة.	
14	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة.	
15	يتم العمل على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة.	
16	تعتمد الإجراءات المناسبة لضمان عدم تكرار الأزمة.	
17	نقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها.	
18	يتم الاتصال بكافة الأطراف لتوضيح آثار الأزمة وطريقة التعامل معها.	
19	يتم العمل على تحسين أداء فريق الأزمة بالتدريب استعداداً للأزمات اللاحقة.	
20	يتم تحديد الإحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة.	
21	تستفيد إدارة المشفى من تجارب المنظمات المشابهة في إدارتها لأزماتها.	

## ملحق رقم (5)

### كتاب تسهيل المهمة

Ref :  
Date :

الرقم :  
التاريخ :

ج.ا.ز.19/17  
2017/10/29



كلية الاقتصاد  
والعلوم الإدارية  
مكتب عميد الكلية  
Faculty of Economics  
& Administrative Science  
The dean office

**السيد / وكيل وزارة الصحة الفلسطينية حفظه الله ،،**

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

#### الموضوع: تقديم التسهيلات البحثية

تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى منكم تقديم التسهيلات البحثية  
لطالبة/ة ماجستير إدارة الأعمال/ **أشرف نصار محمود بدح**.

**إعداد دراسة بعنوان:**

**الذكاء العاطفي وعلاقته بإدارة الأزمات**

**”دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية“**

ونرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات البحثية بهدف جمع معلومات وبيانات  
وتوزيع استبانه.

وتقبلوا فائق الاحترام ،،،

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

**د. محمد جودت فارس**



Gaza - Palestine

P.O.Box :1277

Telephone:+970 8 2641885

+970 8 2641886

Fax :+970 8 2681884

E-mail:ecaps@alazhar.edu.ps

[www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)