



كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية

## The Role of Human Competencies in Crisis Management in Kuwait Government Hospitals

إعداد

صلاح علي جديان الرشيد

إشراف

الأستاذ الدكتور إبراهيم محمد البطاينة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الأول

2019/2018

## تفويض

أنا صلاح علي جديان الرشيدى، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: / / 2018

# إقرار وإلتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: صلاح علي جديان الرشيدى الرقم الجامعي: 1770502001

التخصص: إدارة الاعمال الكلية: الإقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية.

توقيع الطالب: ..... التاريخ 2018 / /

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية

The Role of Human Competencies in Crisis Management in Kuwait Government

Hospitals

وأوصي بإجازتها بتاريخ: / / 2017 م

إعداد

صلاح علي جديان الرشدي

إشراف

الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد البطاينة

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....	(رئيساً) ومشرفاً	الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد البطاينة
.....	عضواً	الدكتور هايل طلاق عبابنة
.....	عضواً	الدكتور مرعي حسن بني خالد
.....	عضواً خارجياً	الأستاذ الدكتور زكريا أحمد عزام

## الاهداء

إلى الوطن الغالي الذي نفذيه بالمهج والأرواح..... الى وطن الاباء والصمود..... الكويت العظيم

إلى الذي زرع في قلبي عناوين العزة والكبرياء..... الى من له ترفع القبعات..... والدي الغالي

إلى التي أعطتني الحب والحنان بلا مقابل.....الى أعز انسان في الوجود..... أمي الحنونة

إلى السند والعزوة..... الى الذين قضيت معهم أجمل لحظات الطفولة..... إخوتي وأخواتي الغوالي

إلى صمام قلبي وروحي.....الى زهور حياتي الذين شاركوني الحياة بحولها ومرها..... زوجتي وأبنائي

إلى النبلاء الطيبين الذين قدموا لي كل ما احتاج من العون والمساعدة.....أصدقائي

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع.....

## الشكر والتقدير

لك الحمد يا الله حمدا كثيرا مباركا على لطفك وجودك، اذ منحني التوفيق والعلم والمعرفة والقدرة من أجل إتمام هذا العمل المتواضع، فليس عندي شيء سوى كرمك وفضلك، ففي البداية يطيب لي بأن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور ابراهيم محمد البطاينة الذي شرفني مشكرا بقبول الإشراف على هذه الرسالة؛ حيث كانت توصياته بأن اهتديت بها فكان يقدم النصح والإرشاد لي طيلة فترة إعدادي لهذه الرسالة.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان لكافة الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الكريمة والموقرة الذين شرفوني بتفضلهم بقراءة وقبول مناقشة هذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم القيّمة بذلك الخصوص.

وأشكر كل انسان ساهم في تشجيعي ومساعدتي لاتمام هذا الجهد سواء أصدقائي وزملائي وأحبائي وخاصة الاخوة الكرام عينة الدراسة الأعزاء، والذين والذي لا يتسع هذا المجال لذكرهم كلهم، وذلك لما أبدوه من تعاون وتسهيلات تعجز الكلمات عن تقديرها، فلا يسعني إلا أن أسأل الله عز وجل التوفيق لهم في خدمة وطننا العزيز الغالي.

وفي النهاية أشكر جميع العاملين في جامعة آل البيت والذين يتمثلون في عطوفة رئيس الجامعة ونوابه الأفاضل، وخصوصا عمادة كليتي ممثله بالعميد ومساعديه وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية وكافة العاملين في الجامعة على حسن المعاملة وعلى جهودهم الكبيرة في رعاية طلاب هذا الصرح العلمي العظيم والتميز.

الباحث: صلاح علي جديان الرشيد

## قائمة المحتويات

ب	تفويض .....
ج	إقرار وإلتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها .....
د	قرار لجنة المناقشة .....
هـ	الاهداء .....
و	الشكر والتقدير .....
ز	قائمة المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ك	قائمة الأشكال .....
ك	قائمة الملاحق .....
ل	الملخص .....
م	Abstract .....
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....
2	1-1 المقدمة .....
3	2-1 مشكلة الدراسة .....
4	3-1 أهداف الدراسة .....
5	4-1 أهمية الدراسة .....
5	5-1 فرضيات الدراسة .....
7	6-1 مخطط الدراسة .....
8	7-1 مصطلحات الدراسة .....
9	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة .....
10	1-2 المبحث الأول: الكفاءات البشرية .....

27	2-2 المبحث الثاني- إدارة الأزمات .....
48	3-2 المبحث الثالث- الدراسات السابقة .....
57	الفصل الثالث الطريقة والاجراءات ( منهجية الدراسة ) .....
58	1-3 تمهيد .....
58	2-3 منهج الدراسة .....
59	3-3 مصادر جمع البيانات .....
60	4-3 مجتمع وعينة الدراسة .....
61	5-3 آلية وإجراءات تحليل ومعالجة بيانات الإستبانة .....
62	6-3 الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة : .....
68	8-3 تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين .....
83	9-3 نتائج وإختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الإنحدار المتعدد .....
85	الفصل الرابع نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها .....
86	1-4 مناقشة نتائج الدراسة .....
87	2-4 استنتاجات الدراسة .....
88	3-4 توصيات الدراسة .....
89	قائمة المصادر والمراجع .....
98	الملاحق .....



## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول
(1)	مراحل إدارة الأزمات
(2)	عدد الإستبانات الموزعة والمستردة والمستخدمة في التحليل
(3)	مقياس ليكرت خماسي الدرجات
(4)	قيم التقديرات
(5)	إختبار ثبات اداة القياس للدراسة
(6)	إختبار (Durbin-Watson)
(7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي
(8)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر بالسنوات
(9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل
(10)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
(11)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي
(12)	تحليل البيانات المتعلقة بإدارة الأزمات في المستشفيات الكويتية
(13)	تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الاول: المعرفة البشرية
(14)	تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الثاني: القدرات البشرية
(15)	تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الثالث: الالمهارات البشرية

تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الرابع: السلوكيات البشرية	(16)
تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للعوامل المستقلة مجتمعة في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية.	(17)

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال
(1)	مخطط الدراسة.
(2)	شكل التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة
(3)	شكل العلاقة الخطية

## قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) أداة الدراسة (الاستبانة)
ملحق رقم (2) أسماء الأساتذة محكمي استبانة الدراسة
ملحق رقم (3) أسماء المستشفيات المبحوثة

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية

إعداد

صلاح علي جديان الرشيد

إشراف

الأستاذ الدكتور ابراهيم محمد بطاينة

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة وزعت على عينة الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الحكومية الكويتية وعددها (9)، فقد تم توزيع (180) إستبانة، خضع منها للتحليل (141) إستبانة، وبنسبة (78.33%) من الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي إتبع فيها الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد في إختبار فرضياتها.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن العوامل المستقلة المتمثلة ب (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية) تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً وبدلالة معنوية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية. ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط ( $R=0.648$ ) الذي يبين مدى العلاقة والارتباط العالي بين جميع المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

بناء على نتائج هذه الدراسة تم صياغة عدد من التوصيات أهمها: ضرورة أن يكون لدى الأفراد العاملين بالمستشفيات الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء مهامهم، والقدرة على إستخدام الاجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية، وأيضاً ضرورة قيام إدارة المستشفيات بعقد برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى الأفراد العاملين لديها.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية ، إدارة الأزمات، المستشفيات الحكومية الكويتية.

# The Role of Human Competencies in Crisis Management in Kuwait Government Hospitals

By:

Salah Ali Ejdaian Al- Rasheedy

Supervisor:

Prof. Ibrahim M Al Bataineh

## Abstract

This study aims to identify the role Human Competencies in Crisis Management in Kuwait Government Hospitals.

To achieve the objective of the study, a questionnaire was developed and administrated to the sample of the study. The population of the study consisted of all Kuwaiti Government Hospitals, totaling (9). (180) questionnaires were administrated to study sample. (141) of the administrated questionnaires ( 78.33%) were usable for data analysis. The study used the descriptive analytical. For data analysis, multiple regression was employed for testing hypotheses.

The results of the study showed: that independent factors for (human knowledge, human capacity, human skill and human behavior) there is a statistically significant in Crisis Management in Kuwait Government Hospitals. This confirms the value of the correlation coefficient ( $R = 0.648$ ), which shows the high correlation between all independent variables and dependent variable.

Based on the results, the study recommended: The need among the individual employees in the hospitals to have sufficient view of the acceptable maesurment standers to perform thier tasks, and the ability to use technical equipment efficiently and effectively, and also the need for the management of hospitals to conduct training programs to increase skills in individuals Employees.

Key words : Human Competencies, Crisis Management, Kuwait Government Hospitals.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 مخطط الدراسة

7-1 مصطلحات الدراسة

## 1-1 المقدمة

في ظل الأحداث والأزمات الاقتصادية والإجتماعية والسياسية والإدارية المتلاحقة التي تتعرض لها العديد من المنظمات في دول العالم، أصبحت الكفاءات البشرية تمثل الدعامة الأساسية التي تستند إليها تلك المنظمات في مواجهة تلك الأحداث والأزمات، نظرا لما تمتلكه هذه الكفاءات من معرفة ومهارات فائقة وقدرات عالية والتي من شأنها أن ترفع مستويات الأداء بتلك المنظمات، وبالتالي تحقق لها السبق والتميز، فكفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول الى أهدافها يتوقف على كفاءات وقدرات الموارد البشرية فيها.

تعد الإدارة الناجحة التي تتصف بالكفاية والفاعلية من أهم الركائز الأساسية للمنظمات، والتي تمكنها من استغلال الموارد البشرية والمادية التي تمتلكها وتوجيهها التوجيه الصحيح، ولكي تتمكن أي إدارة المحافظة على هذه الموارد، كان لا بد لها من حمايتها من المخاطر والأحداث التي قد تهددها وتؤدي بها إلى الوقوع في الأزمات، وذلك لمحاولة تلافي وقوع تلك الأزمات أو محاولة التخفيف من آثارها إذا وقعت.

تنفق العديد من المنظمات وخاصة الخدمية منها في الوقت الحاضر مقدارا متزايدا من الموارد لتطوير كفاءاتها البشرية وذلك لعدة أسباب، كان من أهمها أن هذه المنظمات في العصر الحالي تواجه العديد من التحولات الإستراتيجية، لذلك أصبح من المحتم عليها أن تكون قادرة على مواكبة تلك التحولات من خلال توفير بيئة عمل داخلية مناسبة تحفز الأفراد على تعظيم إستخدامهم لقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم من خلال قيام تلك المنظمات بتطوير وتبني مداخل جديدة لتطوير كفاءتها البشرية لمساعدتهم على النمو في تخصصاتهم وجعلهم أفراداً متميزين.

اذ تسعى العديد من الإدارات في المستشفيات الحكومية في دولة الكويت الى مواجهة الأحداث والأزمات التي تواجهها من خلال العمل على الارتقاء بمستوى الأفراد العاملين لتحسين كفاءتهم من أجل رفع مستوى جودة الخدمات المقدمة في تلك المستشفيات، وذلك نتيجة تطور المعرفة وزيادة الخبرة والمعرفة التي تساهم في رفع كفاءة الكادر الطبي والإداري فيها.

وعليه ستقوم هذه الدراسة بقياس دور الكفاءات البشرية، من خلال امتلاك الأفراد العاملين في المستشفيات لكفاءات متعددة مرتبطة بالمعرفة، والقدرات، والمهارات، والسلوكيات، بهدف إدارة الأزمات التي تحدث في المستشفيات الحكومية الكويتية، وذلك من خلال القدرة على إدارة تلك الأزمات ومعالجتها، وخلق الأفكار، والقدرة على التغيير، من أجل خلق المزايا التنافسية للمستشفيات، وزيادة قدرة تلك المستشفيات على النجاح والإستمرار والبقاء .

## 2-1 مشكلة الدراسة

نتيجة للأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها المستشفيات الحكومية في دولة الكويت جراء الأعداد الكبيرة التي تقصد تلك المستشفيات طلباً لتلقي الخدمات الطبية، بحيث أصبحت الإدارات في هذه المستشفيات عاجزة عن التعامل مع تلك الأحداث والأزمات، الأمر الذي يتطلب توفير موارد بشرية في تلك المستشفيات لديها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات الشخصية والفنية والإدارية، فقد أكدت العديد من الدراسات أهمية أن يتمتع الفرد العامل في جميع الأحداث والظروف والحالات الطارئة بمهارات وقدرات قيادية تؤهله إلى مواجهة الأزمة أو الحدث أو الحالة الطارئة بنجاح لتحقيق الهدف الأسمى من تقديم الخدمة وهو المحافظة على الممتلكات والأرواح، وخاصة أن معظم المستشفيات تتطلب توفير قدرات إبداعية عالية من أجل مواجهة تلك التحديات والأحداث بسرعة وكفاءة وفاعلية لإنجاز المهام المطلوبه .

وعليه كان من الأهمية دراسة دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بقطاع المستشفيات، لأن المهارات والمعرفة والقدرات التي يمتلكها الفرد هي التي تجعله ينفذ جميع مهامه بكفاءة من أجل الوصول بها إلى الهدف المنشود، مع السيطرة على ما ينشأ من أزمات وأحداث، وتكون هذه السيطرة باتخاذ قرارات رشيدة تعيد الوضع إلى ما كان عليه سابقاً.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التساولات التالية:



التساؤل الأول : هل يوجد أثر للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟

وينبثق من التساؤل الأول التساؤلات الفرعية التالية:

هل يوجد أثر للمعرفة البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟

هل يوجد أثر للقدرات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟

هل يوجد أثر للمهارات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟

هل يوجد أثر للسلوكيات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية ؟

### 3-1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على:

قياس أثر المعرفة البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

قياس أثر القدرات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

قياس أثر دور المهارات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

قياس أثر السلوكيات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

## 4-1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الدور الفاعل والأساسي الذي تؤديه المعارف والمهارات القيادية للفرد وسلوكه وتصرفاته وتوجيهاته أثناء إدارته للأزمات والأحداث الطارئة، ولذلك أصبح العمل في إدارة الأزمات يتطلب أشخاص تتوفر فيهم المهارات القيادية اللازمة لمواجهة الأزمات والأحداث الطارئة، إذ يعمل هؤلاء الأشخاص المتميزون على التحديد والتوقع بالأزمات أو الحالات الطارئة، أو حتى تفاديها، والاستجابة لها في حال وقوعها لتقليلها إلى درجة أكثر قبولاً في احتمالية حدوثها، وتقليل فترة تأثيراتها، ثم امتلاكهم القدرة على إعادة الأوضاع إلى طبيعتها بعد انتهاء الأزمة أو الحالة الطارئة.

## 5-1 فرضيات الدراسة

بناءً على عناصر مشكلة الدراسة، تسعى الدراسة لاختبار الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

ومن خلال هذه الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمعرفة البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للقدرات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

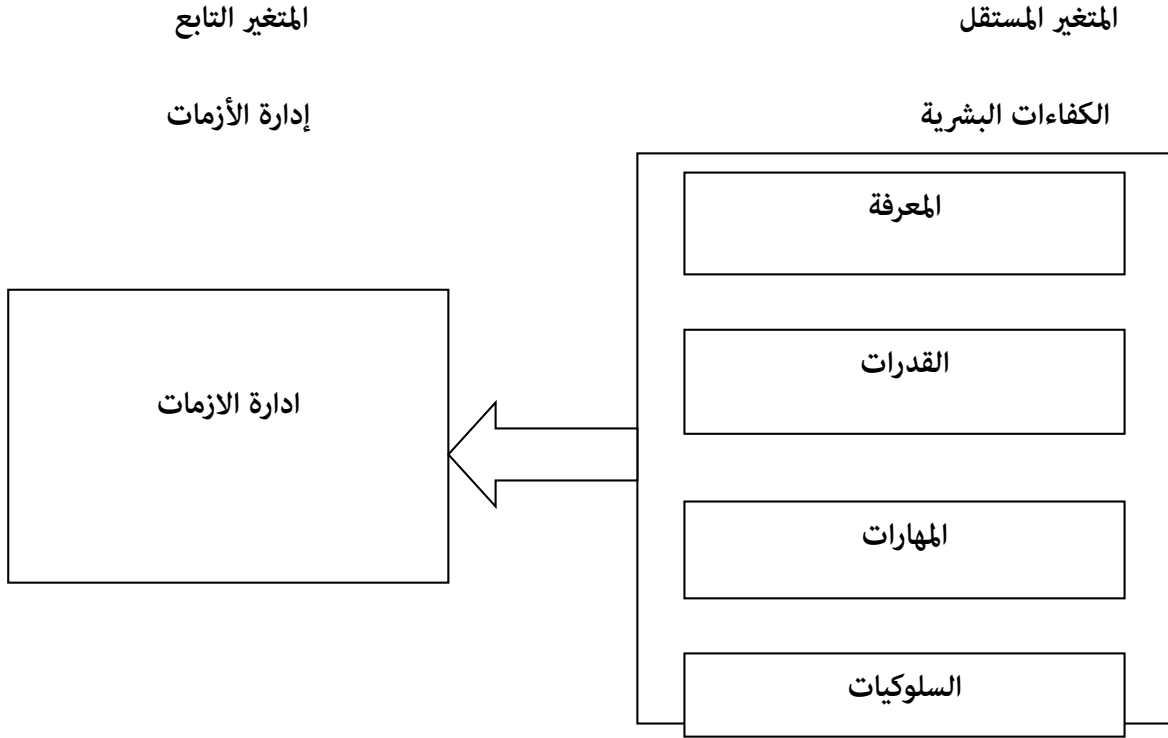
الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمهارات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للسلوكيات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

## 6-1 مخطط الدراسة



الشكل رقم (1) من اعداد الباحث بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة مثل (دراسة يوب، 2017،

(Pillay, 2008

## 7-1 مصطلحات الدراسة

+ الكفاءات البشرية : " هي مجموعة من المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأفراد بناء على قدرتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية، وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة" (Sanghi, 2016).

+ إدارة الأزمات: " هي أسلوب للتعامل مع الأزمة، بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية، التي تعمل على تلافي حدوث الأزمة، والتقليل من آثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية" (عليوه، 2004) .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 المبحث الأول: الكفاءات البشرية.

2-2 المبحث الثاني: إدارة الأزمات.

3-2 المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

## الفصل الثاني

### : الإطار النظري والدراسات السابقة

## 1-2 المبحث الأول: الكفاءات البشرية

### 1-1-2 تمهيد

تعد الكفاءات البشرية من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، حيث تنفق العديد من المنظمات في وقتنا الحاضر مقداراً متزايداً من الموارد على تطوير مستوى كفاءاتها البشرية، وذلك لغايات الإستثمار في عملية إكساب هذه الكفاءات مزيداً من المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات في العمل، كون هذه المنظمات بحاجة إلى تحديد وتعريف النوعيات المختلفة للموارد البشرية وفقاً للمهارات والمعارف والسلوكيات المتوفرة لديها، فقدرة الفرد ودفاعيته للعمل تعتبر من أهم محددات مستوى أداء الفرد في المنظمة. فالمنظمات التي تطمح بالاستمرار والنجاح هي تلك التي تحفز أفرادها على تعظيم إستخدامهم لقدراتهم ومعارفهم، ويتأتى ذلك من خلال تطوير وتبني مداخل جديدة لتطوير كفاءتها البشرية والتي تساعد الأفراد في هذه المنظمات على التطور في تخصصاتهم وجعلهم أفراداً متميزين، وتحافظ عليهم. (وقرش، 2012).

في ضوء ما سبق فإن كفاءة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تقدم المجتمعات، فكلما كانت هذه الموارد أكثر معرفة ومهارة وقدرة على العمل كلما كان أدائها أكثر في مجالات الممارسة المهنية في المجتمع، فكفاءة أي منظمة تعتمد في تحقيق أهدافها على معرفة وقدرة ومستوى مهارات وسلوكيات الأفراد لوظائفهم من أجل تنمية المجتمع. (غباري، 2010).

ومن هذا المنطلق فقد إهتمت الإدارات في المستشفيات الحكومية الكويتية بموضوع الكفاءات البشرية لما لها من أهميته في الدور المتنامي الذي تلعبه في كافة المهن الطبية والإدارية في تلك المستشفيات، وبالتالي فإن تطبيق متطلبات الكفاءات البشرية بكافة مستوياتها سيساعد الإدارات في تلك المستشفيات الحكومية في الوصول بالخدمات الصحية المقدمة إلى المستوى المطلوب من الجودة، الأمر الذي يعزز الثقة بتلك الكفاءات البشرية بشكل عام .

بالتالي ستقوم هذه الدراسة بالتعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، من خلال المعرفة البشرية، القدرات البشرية، والمهارات البشرية، والسلوكيات البشرية في إدارة الأزمات التي تعترض المستشفيات الحكومية الكويتية، حتى تصبح التقديرات والقرارات التي تتخذها إدارة المستشفيات في ادارتها للأزمات التي تعترضها على درجة عالية من الثقة والموضوعية، ومما لا شك فيه أن للقدرات والمعرفة والمهارات دورا كبيرا وهام في اتخاذ أي قرار سليم لإدارة أي أزمة تواجه تلك المستشفيات .

## 2-1-2 الكفاءات البشرية - النشأة والتطور

ظهر مصطلح الكفاءة في أوائل السبعينات من القرن الماضي، وذلك تحت ما يسمى الإطار الإقتصادي الأمريكي والأوروبي، ونتيجة للتطورات التي جرت في أسواق اليابان وإفريقيا والهند، فقد تعرض الإقتصاد في العديد من المنظمات الأمريكية والأوروبية للمنافسة الشديدة، الأمر الذي حتم على تلك الدول العمل على إيجاد طرق جديدة للمحافظة عليها ولتقوية مزاياها التنافسية، فقد قامت على تحويل جل إهتمامها تجاه المورد البشري وبحثت من خلاله عن طرق عمل كانت أكثر مرونة، كما ركزت على الاهتمام بالكفاءات البشرية الفردية وعلى تكوين فرق العمل واعتبرت أن هذه الكفاءات من أكثر عوامل النجاح، ففي بريطانيا قامت السلطات المعنية هناك بوضع عدد من السياسات التي تحث المنظمات على رفع مستوى كفاءات الموارد البشرية، بهدف تشجيع التعلم وإنشاء ما يعرف National Vocational Qualification وكان كل هذا لغايات وضع معايير معينة تحدد شروط الإلتحاق بالمناصب في العمل، أما في أمريكا فقد تم في عام 1994 إنشاء Skills Standards Board National وكانت مهمة هذا المجلس هو وضع نظام وطني معياري لرفع القدرات والكفاءات والمهارات والسلوكيات البشرية للقيام بالمهام والوظائف، بعد ذلك توسع مدى مفهوم الكفاءات البشرية لينتقل من مستوى الكفاءات الفردية إلى الكفاءات المنظمة، إذ نجد أن هذا المفهوم كان ضمن أعمال Prahalad & Hamel حيث رأوا أن المنظمة تمتلك مجموعة لا بأس بها من الكفاءات البشرية والتي تمثل قاعدة للميزة التنافسية لتلك المنظمات والتي سموها بالكفاءات القاعدية، فيتم من خلال هذه الكفاءات خلق وتحقيق مزايا تنافسية للمنظمات وذلك عن طريق العمل على تحديد متطلبات هذه الكفاءات البشرية (المرهون، 2009).



أما في العصر الحالي وعلى إثر التحولات الكبيرة التي أثرت على البناء الهيكلي والقانوني والتنظيمي والوظيفي لإدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات والتي كانت جراء تطور مجتمع المعرفة وتداعيته، ظهر وتطور مفهوم الكفاءات البشرية على المستوى العلمي والعملي، ليتم التأسيس له وفق منهجية الممارسات الإدارية لإدارة الكفاءات البشرية (لخضر، 2016).

وعليه فقد شكلت التحولات التي شهدتها القرن الواحد والعشرون والتي تم التحول فيها إلى مجتمع المعلومات والإقتصاد المعرفي وعملة الأفكار والتنوع الثقافي في حد ذاتها تحدي حقيقي أمام إدارة الموارد البشرية في المنظمات لتنمية وتطوير مناهج تعاملها مع المورد البشري وإعادة النظر في منظومتها الفكرية والقانونية والتنظيمية تجاه هذا المورد، وأن يتم النظر إليه على أنه أعلى موارد المنظمة، ومن ثم عليها أن تقوم بوضع الأسس والإستراتيجيات التي تكفل تنمية مهاراته وقدراته وإستثمار كفاءاته .

## 3-1-2 مفهوم الكفاءات البشرية

يشوب مفهوم الكفاءات البشرية الكثير من الاختلافات والغموض كون هذا المفهوم يستخدم في العديد من أنواع العلوم، فالتعريفات التي تخص هذا مفهوم الكفاءات البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية كثيرة ولا يمكن حصرها، ولذلك فقد تم التركيز على أهم التعريفات التي لها علاقة مباشر بموضوع هذه الدراسة. فقد عرف (SyIvie, 2004) الكفاءات البشرية على أنها "عبارة عن مجموعة من الخصائص والمميزات الكامنة التي تسمح للفرد بتحقيق أداء عالي في العمل، أو في مهمة معطاه، أو في نشاط أو موقف محدد". وعرف (Sanghi, 2016) الكفاءات البشرية بأنها " هي عبارة عن مجموعة من المعارف والسلوكيات والمهارات والقدرات التي يتم تطبيقها في موقف محدد، والتي ينتج عنها رضا عن تحقيق الهدف المعين والقابل للقياس".

كما عرف (Ennis, 2008) الكفاءات البشرية على أنها "تطبيق أو إستخدام المعرفة، المهارة، القدرة، السلوك، الخصائص الفردية لأداء مهام العمل بصورة ناجحة، أو تشغيلها في موقف أو دور معين تكون تلك الخصائص في شكل ذهني، فكري، إدراكي، معرفي، أو تكون إجتماعية، عاطفية، سلوكية، أو تكون فيزيائية، نفسية".

أما حمدي، (2016) فيعرف الكفاءات البشرية على أنها "مجموعة متكاملة من المعرفة، المهارة، القيم، السمات، الدوافع، المفهوم الذاتي، حيث أنه لا يستقيم تعريف الكفاءة إلا في ظل تكامل هذه المكونات مع بعضها البعض دون عزل أي مكون عن آخر".

أما المقادمة، (2013) فعرف الكفاءات البشرية على أنها " القدرة والاستعداد لتطبيق المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات والتوفيق بينها كونها هي السبيل الوحيد في تحقيق الاتصال والثقة والحماسة والتعاون والتعاوض مع الأفراد الآخرين سواء كانوا هؤلاء أفراد عاملين، عملاء، موردين".

في ضوء التعريفات السابقة للباحثين يمكننا تعريف الكفاءات البشرية على أنها: القدرة على تطبيق مجموعة متكاملة من المعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات في العمل، وهذه المجموعة تكون قابلة للقياس يستخدمها الأفراد لتحقيق التميز في أداء هدف معين أو مهمة معطاه أو نشاط محدد ".

#### 4-1-2 خصائص ومميزات الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية أحد الركائز الأساسية الهامة التي ينبغي على جميع الأفراد العاملين في المنظمات اكتسابها وتعلمها، اذ تتصف هذه الكفاءات بمجموعة من الخصائص والمميزات التي تعمل مع بعضها البعض على مساعدة تلك المنظمات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن أبرزها (مساوي، 2005):

تتصف الكفاءات البشرية بأنها ذات غاية: ويعني ذلك أن المنظمات تعمل على تشغيل الكفاءات بشرية المتنوعة بقصد تحقيق هدف معين، أو مهمة أو نشاط محدد، فالفرد يتصف بالكفاءة اذا عمل على تأدية النشاط أو المهمة بصفة كاملة.

تتصف الكفاءات البشرية بأنها يتم صياغتها بطريقة ديناميكية: ويعني ذلك أن كافة العناصر والمتطلبات المكونة لها تتفاعل مع بعضها البعض في مجموعة من المعارف والقدرات والدرايات الفنية.

تتصف الكفاءات البشرية بأنها مجردة: ويعني ذلك أن ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة التي تمارس، والوسائل المستخدمة، ونتائج الأنشطة.

تتصف الكفاءات البشرية بأنها مكتسبة: ويعني ذلك أن الفرد لا يولد كفوؤ لأجل أداء المهام والأنشطة المعنية، وإنما يعمل على اكتساب ذلك الأمر من خلال التدريب والتعليم والخبرة الموجهه.

تتصف الكفاءات البشرية بأنها تتقدم عند عدم إستخدامها: ويعني ذلك أن مصدر الكفاءات هم الافراد، فإذا لم يسمح لهؤلاء الأفراد باظهار وإستخدام كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل، وعليه سوف يتراجع المركز التنافسي للمنظمة لصالح المنافسين الآخرين.

تتصف الكفاءات البشرية بأنها مرتبطة بالسلوكيات وبالانجازات المتحققة، وهي تعد من المؤشرات الملموسة التي تلاحظ وتقيم.

تتصف الكفاءات البشرية بأنها شاملة وتكاملية للمعارف في مختلف المجالات، فهي تحتل مكانه كبيرة في الأهداف المحددة التي تسعى الى تحقيقها.

تتصف الكفاءات البشرية بأنها محطات نهائية لمرحلة تكوينية معينة، من خلال اطار منهجي علمي وعملي قائم على تلك الكفاءات.

## 2-1-5 أنواع الكفاءات البشرية

تتعدد أنواع الكفاءات البشرية بتعدد حاجة المجتمع لها، فكما ذكرنا سابقا بأن هذه الكفاءات تتصف بالديناميكية، وعليه فقد قسم العلماء والباحثين في إدارة الموارد البشرية الكفاءات البشرية بالمنظمة حسب أهميتها إلى أنواع متعددة نذكر منها التالي :

الكفاءات الفردية : تتمثل الكفاءة الفردية بمجموعة الموارد الباطنة والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في تعبئة المعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات والقيم الإجتماعية التي تظهر أثناء العمل من أجل تقديم أفضل أداء لمهمة أو نشاط محدد، وعلى المنظمة البحث عن الكفاءات الفردية واكتشافها وتثبيتها وتطويرها بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها وفقا لأهداف المنظمة ( المنصوري و صولح، 2010).

الكفاءات الجماعية: تتمثل هذه الكفاءات في مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تنجم عن الموازنة والتعاون بين مجموعة من الكفاءات الفردية في تحقيق هدف معين، الأساس في بناء الكفاءة الجماعية هو درجة العلاقة الموجودة بين مجموع كفاءات أفرادها، وهذا كله يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمنظمة وقدرة الإدارة فيها على تنمية الاتصالات التفاعلية بين العاملين، ودورها في تنظيم فرق العمل، مع القيام بمنح الحوافز التشجيعية على أساس الأداء الجماعي، فعملية تشجيع الأداء بشكل جماعي تخلق إنسجام وقوة تنظيمية تكون هي الأساس في عملية تكوين الكفاءات الجماعية (حباينة، 2011).

الكفاءات الإستراتيجية: تتمثل الكفاءات الإستراتيجية في مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد العاملين ومقارنتها مع الأهداف التي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة، وتشكل هذه الكفاءات من خلال التعاون والتنسيق بين الكفاءات الفردية وبين المهارات الجماعية والكفاءات التنظيمية، فهي تتعلق بكفاءات سلوكية عامة وضرورية لكافة الوظائف والمهام، اذ يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية إنطلاقا من ثلاثة أنواع من الموارد هي : الموارد المادية والموارد البشرية والهيكلية (المرهون، 2008).

الكفاءات التنظيمية: تتمثل الكفاءات التنظيمية بمدى إستجابة المنظمة للتغيرات التي تحدث في المحيط، فقد أكدت التجارب والدراسات أن هناك تحولات وتعقيدات وعدم استقرار في بيئة المنظمة، الأمر الذي يحتم على المنظمة التفاعل وبشكل ايجابي مع بيئتها التنظيمية، ويتم ذلك الأمر من خلال تملك المنظمة لمهارات الاتصال والتواصل وإدارة عمليات لإبداع والتطوير والفعالية التنظيمية والوظيفية وتمكين الأفراد العاملين، الأمر الذي يتيح لها الإندماج بصورة كبيرة وسريعة مع الديناميكية في بيئتها التنظيمية (اسيه، 2006).

## 6-1-2 دور البرامج التدريبية والتعليمية والقيادية في تطوير الكفاءات البشرية

تعتبر عملية تطوير الكفاءات البشرية صعبة ومعقدة بحيث تتطلب من المنظمة تضافر الجهود من أجل استغلال كافة المعارف والقدرات والمهارات والسلوكيات للأفراد على النحو الصحيح، وذلك من خلال وضع برنامج يتضمن العديد من الوسائل وهي :

### البرنامج التدريبي

يوجد هناك العديد من الإجراءات التي يجب على المنظمة أن تتخذها في مجال تنمية وتطوير كفاءاتها البشرية وتدريبها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها وهي (البرادعي، 2005):

التعرف على الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين من المهارات المتعددة، من أجل معرفة عدد الكفاءات البشرية التي ستعمل المنظمة على تعيينهم، وأيضاً عدد الكفاءات البشرية التي تحتاج إلى تنمية وتطوير مهاراتها بالمستقبل.

تقييم البرامج التدريبية الحالية من خلال محتواها ومدى ملائمتها لتحقيق أهداف المنظمة، ومدى معرفة البرامج المتاحة للكفاءات البشرية.

التعرف على ما اذا كانت البرامج التدريبية الحالية بحاجة إلى التطوير والتحسين، وعليه ستقوم المنظمة بدراسة الطرق المناسبة لتقديم البرنامج التدريبي الأفضل من خلال:

التركيز على إكساب الأفراد العاملين المهارات والقدرات والمعارف التي تقود إلى تحقيق العديد من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

البحث عن بعض البرامج التدريبية الأخرى، وذلك من أجل التعرف على القدرات والمهارات والمعارف التي يتم اكتسابها.

التعرف على أهم المصادر التدريبية، سواء أكانت هذه المصادر من داخل المنظمة أم من خارجها وذلك لغايات تقديم برامج تحقق العديد من الأهداف الإستراتيجية.

العمل على تحديد طريقة ومكان عقد الدورات التدريبية، سواء أكانت خارج المنظمات أم داخلها مع القيام بتحديد المدرب الذي سيقوم بعملية التدريب.

العمل على تقييم البرامج التدريبية، من خلال تصميم عدد من الاستقصاءات اللازمة لذلك، لتوفير معلومات عن جدوى التدريب ومدى تأثيره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، من خلال استطلاع آراء المتدربين في البرنامج، والرؤساء المباشرين، والمدربون.

القيام بإعداد برامج متعددة لتطوير الكفاءات البشرية الفردية، من أجل تشجيعهم هم ورؤسائهم المباشرين، على ضرورة الاهتمام بخطة التطوير الشخصي لكل كفاءة بشرية.

## 2- البرنامج التعليمي

يتم مع خلال البرنامج التعليمي انتقال المعارف أو المهارات من خلال علاقة يتبادل ويتفاعل ويتشارك فيها طرفين، بحيث تنتقل هذه المعارف والمهارات من الجانب الرسمي إلى الجانب الغير رسمي ومن النظام الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الإجتماعي، وهذا الأمر كله يعطي للتعليم الميزة الحيوية لبناء المعارف والقدرات والمهارات، اذ يسهم التعليم في تعزيز عملية تطوير الكفاءات البشرية من خلال (عباس، 2004):

الإستثمار في الطاقات البشرية، وترغبتهم في عملية التعليم، وذلك لأجل تحسين أدائهم، وللحصول على المنافع والمزايا التي تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها.

تسهيل تعليم الأفراد مفاهيم المعرفة والطرق والأسس الفكرية والنظرية لها، وأيضا تعليم المهارات الإدارية والتطبيقية، الأمر الذي يكسب الأفراد العاملين حسن التصرف من أجل تطبيق المهارات التي يكتسبونها للحصول على مخرجات تمتاز بالجودة.

العمل على تهيئة مواقع العمل حتى تكون حقولاً خصبة للتعليم.

التخطيط لتعليم الكفاءات البشرية، والعمل على تسهيل تدفق كافة المعلومات لكي تصل إلى كل الأفراد العاملين لإنجاز العمل.

إيجاد القيادة الإدارية الواعية التي تسعى وبشكل دائم إلى قيادة المنظمة لعمليات البحث والتطوير والقدرة على التكيف مع كافة المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية وغيرها.

دعم وتشجيع الأفراد العاملين على طرح الآراء والأفكار مهما كانت.

تشجيع التفكير الإستراتيجي من أجل إيجاد مجموعة من القيم والأهداف المشتركة بين الكفاءات البشرية والمدراء.

### 3- البرنامج القيادي

يهدف البرنامج التدريبي القيادي الى مساعدة القادة في المنظمة لممارسة قيادتهم بصورة علمية ناجحة من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات والمهارات والسلوكيات الملائمة، اذ تعمل البرامج القيادية على تزويد القادة بالمعلومات والمعارف التالية (كشاد ورايح، 2012):

تعريف القادة بأسس السلوك الإنساني والأنماط السلوكية، وأهم الاتجاهات التي تسود المجتمع.

التعريف بعملية القيادة وأهدافها وأساليبها وعلى كيفية نشر الوعي بين أفراد المجتمع.

التعرف على التنظيم الاداري الذي يعمل القادة من خلاله، وأيضا على العلاقات المشتركة مع الأجهزة والتنظيمات الإدارية الأخرى.

فهم القادة الخطوات والأسس والمبادئ والقيم في العمل من أجل تنظيم المجتمع والعمل على تطبيقها مع مراعاة الظروف الايديولوجية في المجتمع.

أما بالنسبة للمهارات: يعمل البرنامج القيادي على تزويد القادة بالمهارات التالية:

المهارة في عملية تكوين العلاقات الإيجابية الطيبة على كافة المستويات الإدارية ومع مختلف الأفراد والجماعات، والمهارة في توزيع وتفويض المسؤوليات وتتبعها وتقييمها.

المهارة في عملية نقل المعلومات والخبرات للآخرين، وأيضا المهارة في كيفية إدارة المناقشات لإقناع الغير وإدارة الإجتماعات.

وبالنسبة القدرات: يعمل البرنامج القيادي على تزويد القادة بالقدرات التالية:

الإيمان بقدرات الآخرين على التفكير وتحمل المسؤوليات.

الإيمان بأن رأي الجماعة هو أفضل وأوضح من الرأي الفردي.

احترام آراء الآخرين والتعلم منهم، مع اكتساب المقدرة على التحكم في النزاعات الشخصية.

#### 2-1-7 أبعاد الكفاءات البشرية

تعد الكفاءات البشرية هي توليفة من عدة أبعاد أساسية، وهي تعتبر متطلبات ضرورية لوجود هذه الكفاءات، ولغايات هذه الدراسة وبما يتناسب مع موضوعها فقد تم اختيار أربعة من الأبعاد، مستندا في ذلك على العديد من الدراسات والأبحاث والمراجع، ومن أهم هذه الأبعاد ما يلي:

#### المعرفة البشرية

يعتبر مفهوم المعرفة مصطلح جديد لمفهوم قديم جدا وهو العلم، اذ تعد المعرفة أساس التنمية وبوابة العبور الى التقدم والرقي، فقد لعبت المعرفة دورا هاما ومميزا في تاريخ الأمم لكونها عملت على صياغة التوجهات للحاضر والمستقبل لها.

فقد عرف (الكبيسي، 2005) المعرفة على أنها "كل شيء يكون ضمنيا أو ظاهريا يستحضره الأفراد العاملين من أجل أداء أعمالهم باتقان أو بخصوص اتخاذ قرارات صحيحة وصائبة".



وعرفها (لونجان، 2005) بأنها " هي معلومات تقدم في سياق معين يساعد على الفهم واتخاذ القرار المناسب متضمنة المعرفة الظاهرة ( المكتوبة، المنشورة، المقروءة ) والمعرفة الضمنية ( الخبرة الشخصية، القدرات، المهارة). "

كما عرف (علي، 2017) المعرفة بأنها " إستخدام المعرفة الضمنية التي تتمثل فيما لدى الأفراد العاملين من خبرات ومهارات وقدرات ابداعية، إضافة لما تملكه المنظمة من معرفة صريحة تتمثل في قواعد البيانات والمعلومات والخبرات المكتسبة من التجارب السابقة".

أما (Nonaka & Toyama 2005) فيعرف المعرفة على أنها " عملية تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرة ومهارات وأفكار التي يكتسبها الفرد العامل وبين المعرفة الظاهرة التي تنتج من التفاعل مع أطراف في البيئة الخارجية".

وعرفها كل من (Yuan Fu et al,2006) على أنها: "الأفكار والقواعد والإجراءات التي تعمل على توجيه الأعمال والقرارات".

فقد تم تصنيف المعرفة الى عدد من الأنواع هي (العصيمي، 2014):

المعرفة الجوهرية: ويعد هذا النوع هو أدنى حد من المعرفة المطلوبة من أجل اتمام عمل ما أو نشاط معين، وهذا النوع لا يعمل على تأهيل المنظمة للدخول الى عالم المنافسة طويلة المدى.

المعرفة المتقدمة: وهو نوع من المعرفة يمكن المنظمة من تطوير أعمالها بجودة أكبر من أعمال منافسيها من خلال الاعتماد على المعرفة الإدارية، وهي تعمل على خلق معرفة متقدمة للمنظمة للدخول الى عالم المنافسة طويلة المدى.

المعرفة الابتكارية: وهو نوع من المعرفة يمكن المنظمة من قيادة صناعاتها ومنتجاتها التي تصنعها والتي تتميز من خلالها عن منافسيها بشكل كبير، الأمر الذي يؤهلها الى ابتكار أنماط انتاجية وبخبرات مكثفة.

فالجوهر في إستخدام المعرفة بالمنظمات هو في قدرة تلك المنظمات على ممارسة المعرفة من خلال التركيز على توظيف التراكم المعرفي والخبرة الموجودة فيها للاستفادة من التفاعل بين أفراد المنظمة الذين يمتلكون المعرفة لإستخدامها بالعمليات التنظيمية. (Borges, 2013)

## 2- القدرات البشرية

تعد القدرات البشرية عملية أساسية تهدف الى اعطاء الفرصة للموارد البشرية للتزود بالمعرفة والفهم والمهارات امكانية الحصول على المعلومات المتاحة لزيادة كفاءتها وتقوية ونمية قدراتها التنظيمية القائمة عليها، ونشر الخبرات على نطاق واسع للاستفادة من الممارسات البشرية الفعالة والايجابية ( جعفر، 2016). فقد عرف ( Chapagain, 2004 ) القدرة بأنها " عملية أداء وإيصال وإدامة وتقوية عمل معين أو مشروع ما، وهي عبارة عن نظام مفتوح التي تستجيب للتغيرات وتسعى وراء الفرص الخاصة بالابتكار". أما ( Luthans, 2008 ) فقد عرف القدرات البشرية على أنها" عبارة عن المواقف والقدرات البشرية ضرورية لإنجاز العمل بصورة ناجحة".

في حين عرف ( Lertputtarak, 2012 ) القدرات البشرية بأنها "مجموعة من الخصائص التي تساهم في فعالية الأداء للمورد البشري وتمكن المنظمة من تحقيق إستراتيجيات الأعمال في السوق التنافسي. وعرف ( جعفر، 2016 ) القدرات البشرية على أنها" هي العملية التي يتم من خلالها تحويل الطاقات البشرية الى قدرات تكون قادرة على الانجاز والابداع، وتضل هذه القدرات كامنة الى أن يتم تحويلها الى انجازات حقيقية للمنظمة والأفراد".

كما عرف ( Agrawal, 2002 ) القدرات البشرية بأنها " عملية تطوير القدرات البشرية، التي تتمثل في المعرفة، المهارات، الاتجاهات، الإمكانيات والممارسة، والتي تستطيع المنظمة من خلالها بناء قدراتها البشرية.

تعد القدرات البشرية ثروة من الثروات الأساسية في المنظمات بشتى أنواعها، لأن محرك العمل وناتج هذه المنظمات إنما يقوم على أكتاف الأفراد العاملين بها من كافة التخصصات، فهم الذين يديرون منظماتهم لتحقيق المنافع، حيث تنطوي تنمية الكفاءات البشرية في هذه المنظمات على عدة أبعاد نذكر منها ما يلي ( غباري، 2010):

العملية التعليمية: وهو البعد الذي يساهم فيه التعليم بشكل أساسي في بناء وصقل شخصية الأفراد.

العملية التدريبية: وهو البعد الذي يساهم فيه العمل على تأسيس نشاط الأفراد من خلال مجموعة من القدرات العملية ليساهموا بها في العملية الانتاجية.

العملية الإدارية التنظيمية: وهو البعد الذي يتم فيه تأهيل الأفراد من أجل إدارة وتنفيذ الأنشطة بكافة جوانبها.

المسألة السلوكية: وهو البعد الذي يهدف الى التأثير في السلوك الإجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطاوعة منهم.

فتنمية القدرات البشرية تعني الزيادة في عمليات المعرفة والقدرات والمهارات والسلوكيات للأفراد، والتي يتم اختيارها عندما يتم رفع مستويات الكفاءة الانتاجية الى أقصى حد ممكن في المنظمة، في محاولة لتحسين هذه المعارف والمهارات والقدرات لتغيير السلوك بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستويات الأداء.

### 3- المهارات البشرية

نتيجة للتطورات الكبيرة التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية، فقد تم إستخدام مفهوم المهارات البشرية في مطلع القرن العشرين، وذلك بعد أن كان التمييز بين الأفراد العاملين يتم على أساس المؤهلات العلمية والسمات الشخصية لهم، لذا فقد أصبح اليوم يعتمد بشكل أكثر على متطلبات التي يعبر عنها بالمهارات البشرية، وكان ذلك بسبب تعقيد الوظائف والمهام وعدم قدرة المؤهلات العلمية والخصائص الشخصية على الاستجابة لمتطلبات إستراتيجية وثقافة المنظمة، فالمهارات البشرية تسمح بالإستخدام المتكامل للمؤهلات والصفات الشخصية والمعارف بالمنظمة التي يعمل بها الفرد (Claude, 2009).

فقد عرف (علي، 2008) المهارات البشرية بأنها " هي القدرة على عمل شئ معين بإتقان، والشخص الماهر هو من يملك المهارة أو يظهرها".

أما (السروجي واخرون، 2010) فقد عرفوا المهارات البشرية على أنها " القدرة على تطبيق المعلومات المتاحة، وترتبط المهارة باختيار المعلومات المناسبة للموقف وممارسة النشاط المهني الملائم للأهداف المحددة".

كما عرف (ابراهيم، 2007) المهارات البشرية على أنها " الإستخدام الفكري والحركي لطاقات جسم الإنسان لانجازه مهمة محدودة أو مجموعة مهام بشكل سريع ومقنن".

وعرفت (الكاشف، 2007) المهارات البشرية على أنها " هي عبارة عن قدرات ضرورية لإنتاج السلوك الذي يحقق الهدف للمهنة المطلوبة".

حيث تتميز المهارات البشرية في المنظمات بعدد من الخصائص نذكر منها (المدني، 2011):

تعبر المهارات البشرية عن القدرة على أداء عملية ما أو نشاط معين، وغالبا ما تكون هذه المهارات عبارة عن مجموعة من العمليات التي تتم بشكل متناسق.

تتكون المهارات البشرية من مجموعة من السلوكيات الإجتماعية والعقلية.

يبني الأداء المهاري في المنظمات غالبا من خلال التدريب أو الممارسة لعمل محدد.

تصل الاستمرارية في نمو المهارات البشرية إلى حد معين، بحيث لا تنمو بعد ذلك الحد وتتواصل في استمرارها ونموها الى مدة زمنية معينة حسب عدة عوامل منها العمر والحالة الصحية فقد تطول وقد تقصر ثم تقل بعد ذلك بسبب تلك العوامل.

لذا تنقسم المهارات البشرية في عدة أنواع حسب معايير مختلفة نذكر منها ما يلي :

أ- مهارات اتخاذ القرار: تتعدد التعريفات الخاصة باتخاذ القرار ألا أنها مجملها تؤكد على أن عملية اتخاذ القرار تمثل اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل، فالقرار هو الحكم أو الخيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات والبدايل المتاحة، وهو ينشأ في عدد غير محدد من المواقف من حل لمشكلة إلى تنفيذ وإنجاز مقرر عمل، ويمكن تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرارات على أنها " اختيار برنامج عمل من البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة (Jeff Hones, 2006) .

ب- مهارات الاتصال: تتعدد التعريفات الخاصة بالاتصال إلا أنها في النهاية تعبر عن عناصر أساسية وهامة لتبادل الأفكار والآراء، وتعد هذه العناصر المرسل والمستقبل والرسالة المطلوب نقلها والوسيلة المستخدمة إلى جانب التغذية العكسية والتي توضح مدى وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المطلوبة ، فقد تم تعريف الاتصال بأنه " خلق وإشاعة التفاهم بين الناس، أي أنه تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات " (السروجي واخرون، 2010).

ج- مهارات إدارة الوقت: في الحقيقة تعتبر إدارة الوقت هي إدارة الذات، ويقصد بها إستخدام الوقت بكفاءة مكن أجل إنجاز الأعمال، بحيث يجب على كل إنسان وبشكل متزايد أن يواجه مشكلة عدم كفاية الوقت، حيث تنطلق مهارة إدارة الوقت من حقيقة انه لا يوجد وقت كافي لعمل كل ما هو مطلوب عمله، ولمواجهة هذه الحقيقة وهذا الأمر الواقع، فانه يجب تحقيق أفضل إستخدام للوقت المحدود وان يتم التركيز على المسائل ذات الأولوية الكبيرة (Pradford, 2006).

#### 4- السلوكيات البشرية

نظراً لأهمية المورد البشري في أدبيات علم الإدارة وما يتعلق بهذا بطبيعة هذا المورد بميدان أداء العمل، فقد أصبحت سلوكيات هذا المورد في المنظمات هي الجوهر الاساسي والفني لعمله، فسلوكيات العمل في تلك المنظمات تتمثل في التحاق الأفراد في المنظمات والمحافظة عليهم، وتنفيذهم للمهام الرئيسية في أعمالهم، وأيضاً قيامهم بأنشطة تتجاوز مهامهم الرسمية كمساعدة زملائهم وتقديم المقترحات وحماية موارد المنظمات وغيرها (عبد الصادق وشعبان، 2016).

فقد عرف (مساوي، 2005) السلوكيات البشرية بأنها "هي مجموعة من المواقف والصفات الشخصية التي ترتبط بالفرد العامل والمطلوبه منه عند ممارسته لعمل محدد كالترتيب وروح المبادرة والدقة والثقافة العامة والتي تتفق مع مع توجهات المنظمة وتساعد على تحقيق أهدافها".

أما (بوزيد، 2011) فقد عرفت السلوكيات البشرية على أنها "ظاهرة معقدة تتدخل فيها مجموعة من العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والتي تتعلق بالعوامل الإجتماعية والإقتصادية والحالة الصحية والمزاجية بيفرد وما الى ذلك".

كما عرف (Chapagain, 2004) السلوكيات البشرية على أنها "عبارة عن وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والسلوكيات فهي تعكس كيف نشعر أو ما هي شعورنا تجاه عمل أو نشاط ما فعندما يحب الفرد عمله فإنه يعبر عن موافقه من العمل".

فالمنظمات التي تعتمد على قيام الأفراد العاملين فيها بمهامهم الرسمية فقط، أو ما يسمى اليوم بالدور الداخلي فهي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الصمود في الآجل طويلة المدى، فغالباً ما تحتاج المنظمات الى قيام الأفراد العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي وهو ما اطلق عليه الباحثون اليوم مصطلح الدور المضاف (Rego & Cunha, 2006).

ويقصد بالدور الداخلي بأنه السلوكيات التي تسهم بالجوهـر الفني لاداء العمل بالمنظمة اما بطريقة مباشرة من خلال إستخدام السلوكيات بالعملية التكنولوجية للمنظمة او بطريقة غير مباشر من خلال خدمة المتطلبات الفنية لها، أما الدور المضاف فيتكون من عدد من السلوكيات وهي: سلوك المساعدة ويعرف بمساعدة الفرد لزملائه الآخرين بالعمل ممن يتحملون أعباءة عمل إضافية او يحتاجون للمساعدة، وسلوك التطوع للإعمال الإضافية ويكون بشكل اختياري، وسلوك الإذعان او الالتزام ويعرف بالالتزام الفرد بإتباع القواعد الرسمية بالعمل (Befort & Hatrup,2003).

## 2-1-8 دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في المنظمات

تعتبر إدارة المعرفة عملية تنمويه تصب في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، حيث تعد العملية التدريبية والعملية التعليمية والمكافآت هي بمثابة العمليات المباشرة التي تسهم وبشكل كبير وفاعل ومؤثر في تنمية الكفاءات البشرية عن طريق التركيز على مكونات تلك الكفاءات، فالعملية التدريبية تركز على المعرفة والمهارة، أما العملية التعليمية فتتركز على المعرفة والقدرات والسلوكيات، وأخيرا المكافآت تركز على القدرات والقيم والدوافع، فإستراتيجية إدارة المعرفة تصنف من ضمن النشاطات التنظيمية التي تسعى الإدارة العليا الى تطبيقها حتى تحقق التعلم الفعال في الكفاءات البشرية عن طريق المعارف والتنظيمية التي يحتاجون اليها لضمان التنافس والاندماج في في الإقتصاد الحالي المبني على المعرفة (حمدي، 2014).

## 2-2 المبحث الثاني- إدارة الأزمات

1-2-2 تهيئة

نظرا لما يشهده العالم اليوم من تعدد للأزمات الناتجة جراء التغيرات الكبيرة التي تحدث في مجالات هذا العصر الإقتصادية والإجتماعية والسكانية والبيئية وغيرها، أصبحت الأزمات تهدد العديد من المنظمات في المجتمع، فعلى الرغم من أن أحداث هذه الأزمات لا يمكن التنبؤ بها إلا أنها يتم توقعها، لذلك فإن مواجهة الأزمات والوعي بها يعتبر أمرا ضروريا من أجل تفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وهذا ما يؤكد من أهمية الكفاءات البشرية كونها تعد المورد الهام والمرتكز الأساسي في أي معادلة لمواجهة أخطار تلك الأزمات (Suresh Goel, 2009) .

لذا ينبغي البدء بتطبيق إدارة الأزمات في كافة المنظمات في أي المجتمع، وذلك عن طريق اعداد كفاءات بشرية تسهم في الوصول الى نتائج مرغوبة للخروج من الأزمات التي تحدث في تلك المنظمات، كون أن إدارة الأزمات هي جزء من النهج الذي تنتهجه كافة التنظيمات الإدارية داخل هذه المنظمات، وهذا الجزء يركز بصورة أكثر عمقا على تدخل سريع قائم على خطة زمنية بدءا بالتركيز على المشكلة في تحديد عناصرها والتصدي لها ومن ثم حل الأزمة لاستعادة التوازن من جديد داخل المنظمات للاستفادة منها بخبرات تدعم ردود الأفعال السريعة التي تمكنها من التكيف مع أي أزمة ( Virginia Department of Education, 2002).

وعليه فقد أصبح موضوع إدارة الأزمات في المستشفيات من المواضيع المهمة والأساسية لكي تستطيع تلك المستشفيات من خلالها التميز في أدائها بدون تحديات أو مشاكل، لذلك تسعى المستشفيات الحكومية الكويتية باختلاف مكوناتها وأشكالها إلى تحسين وتطوير الخدمات الصحية التي تقدمها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف ورؤية ورسالة تلك المستشفيات، ومن هنا وقبل التطرق الى إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية كان لا بد لنا في البداية من التعرف على مفهوم الأزمة نشأتها وأسبابها، ومتطلبات إدارة هذه الأزمة ومراحلها،



ومن ثم التطرق بشكل مفصل الى إدارة الأزمات داخل المستشفيات وأهميتها ومميزاتها وأهم الأساليب للتعامل معها والمبادئ والمقومات المكونة لها وفي النهاية التطرق الى دور المستشفيات في إدارة الأزمات.

## 2-2-2 الأزمة - النشأة والتطور

يستمد مصطلح الأزمة من الكلمة اليونانية Kipvew وأيضا من الكلمة الأخرية krino والتي تعني في كلا اللغتين الحكم أو القرار الحاسم أو الاختيار بحيث تتعرض المنظمة الى مواقف وأحداث تعمل على ارباك ادارتها العليا وتؤثر عليها سواء على الأجلين الطويل أو القصير المدى، فعلى الرغم من الغموض الذي يحيط بمفهوم الأزمة الا أنه ينبغي على الإدارة العليا في المنظمة اتخاذ القرارات الحاسم الذي يلزم لعلاج الأزمة أو على الأقل تخفيض تأثيراتها السلبية الى أدنى حد ممكن مع العمل على إستثمار الآثار الإيجابية منها.(جاد الرب،2010).

فقد انبثق أيضا مفهوم إدارة الأزمات منذ العصور القديمة، وكان ذلك من خلال الممارسة العملية فكان ذلك المفهوم يعد مظهر أساسي من مظاهر تعامل الجنس البشري مع المواقف الحرجة التي كانت تواجهه في ممارسته لأعماله وبرزت تحت مسميات عدة مثل الخبرة والحنكة والدبلوماسية، كذلك نشأ مفهوم إدارة الأزمات في علم الإدارة بأسلوب جديد عملت الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية للدولة والمنظمات على تبنيه في إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الطارئة من خلال فكرة الزام تلك المنظمات في اعداد غرف العمليات لمعالجة الأزمات والمشاكل الصعبة ( براق وعدمان، 2012).

## 2-2-3 مفهوم الأزمة

وردت تعريفات عديدة تتعلق بمفهوم الأزمة وذلك كونها من المفاهيم التي يصعب تحديدها بسبب الطبيعة الشاملة لهذا المفهوم ولاتساع نطاق إستخدامه تبعاً للزاوية التي ينظر له من خلالها، فقد عرف كل من (شاهين وآخرون، 2012) الأزمة بأنها " عبارة عن موقف متوقع أو غير متوقع يواجهه متخذو القرار في أحد الكيانات الإدارية مما ينتج عنه خسائر في الموارد البشرية والأموال والثروات الخاصة بالنظام موضوع الأزمة، ويفقد فيه متخذو القرار قدرتهم على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، مما يتطلب منهم اتخاذ قرار سريع وحاسم، فضلاً عن ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجديدة لمواجهة الظروف الجديدة ". وعرفت الموسوعة الإعلامية الأزمة بأنها " موقف إعاقي يمثل نقطة تحول هامة للمنظمة، يتطلب الموقف عمل تغيراً حاسماً ويستلزم هذا الموقف اتخاذ قرار سريع وحاسم، فضلاً عن ابتكار أساليب وأنشطة سريعة وجيدة لمواجهة الظروف الجيدة ( صادق، 2007 ).

كما عرفها (Coombs 2012) بأنها " هي ادراك لحدث ما بحيث لا يمكن التنبؤ به بحيث يمثل خطر يهدد توقعات الأطراف العملاء والذي من الممكن أن يؤثر بشكل خطير على عمل المنظمة وأدائها ويخلف نتائج سلبية " .

وعرف جاد الرب (2008) الأزمة على أنها " هي عملية تعرض المنظمة للأحداث أو المواقف التي تعمل على إرباك الإدارة العليا وتؤثر على أداء المنظمة سواء في الأجل طويل أو قصير المدى". على ضوء التعريفات السابقة نستنتج المظامين المشتركة في كل التعاريف السابقة وعلى الآتي:-

1- تمثل الأزمة عنصر مفاجئة غير متوقع الحدوث يتصف بالسرعة والغموض.

2- تمثل الأزمة عنصر تهديد وتوتر واحساس بالخطر، بحيث يمكن أن تؤدي إلى تكبيد المنظمات خسائر مادية وبشرية ومعنوية.

3- ضيق الوقت المتاح لمعالجة الأزمة، فالأزمة تتسارع حدتها بشكل كبير بحث تفقد إدارة المنظمة السيطرة عليها.

4- نقص وقلة المعلومات المتوفرة لدى الإدارة العليا في المنظمات للتنبؤ بحدوث الأزمة، الأمر الذي يكبد تلك المنظمات نتائج سلبية غير مرغوب فيها.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الأزمة على أنها:- حدث مريب ومفاجئ غير متوقع الحدوث يتصف بالسرعة والغموض يمثل عنصر تهديدا وتوتر للمنظمة في ظل نقص المعلومات والبيانات لدى الإدارة العليا، ويؤثر سلبيا على أداء المنظمة في الأجل الطويل والقصير المدى.

#### 2-2-4 خصائص الأزمات

بالرغم من وجود اختلاف في طبيعة حدوث الأزمات في المنظمات عن بعضها بعضاً إلا أن هناك خصائص ومميزات مشتركة بينها منها ما يلي (نافع، 2017) :

أحداثها مفاجأة وعنيفة ومعقدة: لما تحمله في طياتها من تهديد خطير للوضع القائم، وتحدث بشكل مفاجئ وبدون سابق إنذار.

السرعة في النتائج وأيضاً في تتابع الأحداث: الأمر الذي يولد ضغطاً كبيراً فيما يتعلق بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب تصل ببعض الأحيان إلى حد التدمير.

النقص أو النقص في توفر المعلومات: ويكون السبب هو حالة من عدم التأكد نتيجة النقص الواضح في المعلومات عن المتسبب بالأزمة، وقلة المعرفة، وعندها تكون النتيجة الضعف في القدرة على التنبؤ بحركة الأزمة، والصعوبة البالغة في اتخاذ القرار لاختيار البديل الأفضل .

تصاعد الأحداث: فعندما تحث الأزمة يضيق الخناق على أصحاب القرار وخاصة عند التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من التعقيد في الموقف.

فقدان السيطرة: تقع أحداث الأزمة عادة خارج نطاق قدرة وتوقعات أصحاب القرار فتفقدهم السيطرة والتحكم بزمام الأمور، الأمر الذي يصعب التحكم في أحداثها.

حالة الخوف التهديد والذعر: تسبب الأزمة حالة من الذعر وتسود المنظمة حالة من التوتر والخوف والتشكك والإرباك والهلع قد تصل في بعض الأحيان إلى حد الرعب وتقييد التفكير من فقدان السيطرة، الأمر الذي يقود صاحب القرار إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة.

غياب الحلول الجذرية السريعة: عدم اعطاء الأزمات مهلة أو فرصة لأصحاب القرار للوصول إلى حلول بتأني، بل لا بد من عملية الاختيار بسرعة بين عدد محدد من الحلول واختيار الأنسب والأقل ضرراً، الأمر الذي يبرر أهمية اتخاذ القرار السريع بكل حسم وإبداع.

التعقيد والتداخل والتشابك بين عناصر الأزمة وبين الأطراف المؤيدة والمعارضة لها.

امتداد خطر الأزمة إلى المستقبل: وهي زيادة حدة الخطر واحتمالات امتداده إلى المستقبل.

المحدودية في الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة: ويولد ضغط الوقت المحدودية في أسلوب المواجهة والتعامل مع الأزمة، مما يولد الحاجة لاتخاذ قرارات سريعة وصائبة.

## 2-2-5 أسباب الأزمات

يوجد هناك العديد من الأسباب التي تؤدي الى تحقيق استجابة عاجلة وصحيحة للأزمات من أجل اتخاذ قرار فاعل وسريع، من هذه أسباب ما يلي (ماهر، 2006) :

سوء الفهم والادراك: يمثل هذا السبب الخطأ في استقبال وفهم واستيعاب المعلومات المتوافرة عن الأزمة وذلك لقلتها أو لتداخلها.

سوء التقدير والتقييم: يتكون هذا السبب نتيجة أما بالاستخفاف في المعلومات وإعطاء المعلومات قيمة مبالغ فيها، نتيجة الافراط بالثقة الزائدة بالنفس.

سوء وضعف الإدارة: يتكون هذا السبب نتيجة العشوائية في الإدارة أو الاستبداد الإداري في الرأي، أو بسبب سوء التخطيط أو عدم تطوير الأنظمة الإدارية في المنظمة.

التعارض وعدم وضوح الأهداف والمصالح: يتكون هذا السبب نتيجة لاختلاف الشخصية فكل طرف من أطراف الصراع ينظر الى العمل من زاوية والتي قد لا تتوافق مع الآخرين لتولد أزمة.

الأخطاء البشرية: يتكون هذا السبب نتيجة الضعف في القدرة والرغبة لدى أطراف الأزمة على التعامل معها، أما بسبب غياب التدريب أو لقلة الخبرة أو لانخفاض الدافعية لديهم.

الشائعات: يتكون هذا السبب نتيجة إستخدام المعلومات والحقائق الكاذبة والمضللة وغير الصادقة، وخاصة في التوقيت الذي يسوده التوتر، الأمر الذي يسبب العديد من الأزمات.

اليأس: يتكون هذا السبب نتيجة لحالات الإحباط لدى متخذي القرار لعدم قدرتهم أو لفقدانهم الأمل في حل مشاكل العمل، وهذا الأمر يعزى إلى وجود قمع إداري أو جراء تدهور في الأنظمة الإدارية.

التهديد: يتكون هذا السبب نتيجة تعرض متخذي القرار لبعض الضغوط النفسية والمادية والشخصية أو استغلال الأخطاء لديهم من قبل جماعات الضغط من أجل صنع أزمة.

## 2-2-6 أنواع الأزمات

يعتمد تصنيف الأزمات على عدة جوانب وفقا للعديد من المعايير، وأيضا حسب الحقل العلمي والتخصص، لذا فقد تعددت التصنيفات للأزمات بتعدد الباحثين في هذا المجال، إلا أنه يمكن الوصول إلى أهم التصنيف على النحو الآتي ( الشعلان، 2012):

أولا: من حيث طبيعة الحدوث :

الأزمات بفعل عمل الإنسان. - أزمات بفعل الطبيعية.

ثانياً: من حيث طبيعة المستهدف بالاعتداء:

الازمات بفعل الاعتداء على الأشخاص. - الازمات بفعل الاعتداء على الممتلكات.

ثالثاً: من حيث طبيعة الهدف:

الازمات بفعل إرهاب الطرف الآخر : كأزمة تفجير الطائرات دون تحديد مطالب.

رابعاً: من حيث طبيعة مسرح الأزمة:

الازمات التي تخلقها الظروف في مسرح الحادث: كأزمة الترانزيت.

خامساً: من حيث طبيعة المصدر:

الازمات المُصدّرة من البلد إلى بلد آخر. - الازمات التي لها جذور في بلد الحادث.

سادساً: من حيث طبيعة العمق:

الازمات السطحية غير العميقة هامشية التأثير. -الازمات العميقة المتغلغلة جوهرية التأثير.

سابعاً: من حيث طبيعة التكرار:

الازمات ذات الطابع الدوري المتكرر الحدوث. -الازمات الفجائية العشوائية والغير متكررة.

ثامناً: من حيث طبيعة المدة:

الازمات قصيرة المدى. -الازمات طويلة المدى.

تاسعاً: من حيث طبيعة التأثير:

الازمات ذات التأثير والخسائر البشرية فقط. - الازمات ذات التأثير والخسائر المادية فقط.

الازمات ذات التأثير والخسائر المعنوية فقط. - الازمات ذات التأثير والخسائر المختلطة.

عاشرا: من حيث القصد:

الأزمات العمدية. - الأزمات الغير العمدية. - الأزمات بفعل القضاء والقدر،

الحادي عشر: من حيث مستوى المعالجة:

الأزمات المحلية. - الأزمات الاقليمية. -الأزمات الدولية.

الثاني عشر: من حيث طبيعة المظهر:

الأزمات الزاحفة كأزمة الديون الخارجية.

الأزمات الفجائية العنيفة كأزمات اختطاف الرهائن.

الأزمات الصريحة أو العلنية أو المفتوحة : كالأزمات التموينية.

الأزمات الضمنية أو المستترة : كأزمات الثقة بين مجموعة من الأطراف.

وعلى ضوء ما سبق فهناك تباين في أسس تصنيف الأزمات، وذلك لوجود التعدد في مراحل دورة حياة الأزمة، حيث أن فهم أي أزمة وكيفية التعامل معها يعتمد بشكل كبير على درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الأزمة.

2-2-7 إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات أحد الأنظمة المهمة التي تستخدم للتعامل مع كافة الأزمات التي تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها، من أجل تجنب حدوث تلك الأزمات، والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها، وهي نظام تطبقه الإدارات العليا للتعامل مع الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج، أو التخفيف منها ومن التداعيات السلبية التي يمكن أن تترتب عليها بالنسبة لتلك المنظمات (الأعرجي ودقاسة، 2000).

أما (عليوه، 2004) فقد عرف الأزمة بأنها " عبارة عن العلم الذي يعنى بالدرجة الأساس في كيفية التغلب على الأزمات بالطرق والأدوات العلمية والإدارية المتعددة مع العمل على تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها".

وعرف (Margaret, 2013) إدارة الأزمات بأنها" تطبيق عدد من الإستراتيجيات المصممة من أجل مساعدة منظمة يواجهها حدث سلبي ومفاجئ وغير متوقع من بعض الأحداث التي كانت تشكل على المنظمة خطراً محتملاً، الأمر الذي يستدعي أخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة في حال حدوثها".

كما عرفها (شومان، 2001) بأنها " هي عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، مع استخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية منها أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار ويتجنبها التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل " .

وعرف (ماهر، 2006) إدارة الأزمة على أنها" هي طريقة تعد للسيطرة على الأزمة التي تواجه المنظمة، وذلك باستخدام عدد من الطرق والأدوات مع بذل الجهود للتغلب عليها، واحتواء الأزمات التي تسببها، من أجل الاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بها، من أجل تفادي الأزمات المستقبلية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة الأزمات على أنها:- نظام يستخدم من قبل الإدارة العليا في المنظمة للتعامل مع الأحداث والأزمات التي تواجهها، باستخدام عدد من الأدوات مع بذل الجهود للتغلب عليها، وذلك من خلال التخطيط والتنبؤ بالأحداث والأزمات بهدف التحكم في النتائج أو تخفيف التداعيات السلبية التي تسببها والاستفادة من إيجابياتها، من أجل تجنب حدوث تلك الاحداث في المستقبل.



## أهداف إدارة الأزمات

يهدف أسلوب مواجهة الأزمات وإدارة مواقفها إلى تحقيق الأهداف التالية (المجد، 2013)، (الرفاعي وجبريل، 2014):

وقف التدهور بالمنظمة والتقليل من الخسائر إلى الحدود الممكنة.

حماية العناصر المكونة للمنظمة والمحافظة عليها، مع ضمان استمرارها وبقائها.

السيطرة على الأزمات بكل كفاءة وفاعلية لمواجهتها والقضاء عليها.

تحليل الأزمات والاستفادة من الموقف الناتجة عنها في إصلاح وتطوير قدرات المنظمة ورفع أدائها لمواجهة أي أزمة مستقبلية.

دراسة الأسباب والعوامل التي أدت لحدوث الأزمات، وذلك لاتخاذ إجراءات وقاية لمنع تكرار مثل هذه الأزمات أو أزمات مشابهة لها مستقبلا.

العمل على إزالة أي اثار نفسية خلفتها الأزمات لدى الأفراد العاملين.

وعلى ضوء ذلك فإن طريقة التعامل مع الاحداث والأزمات تحتاج الى فن ومهارة ، وتحتاج أيضا الى وعي شامل ومتكامل لدى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة، وتعد عملية التخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة هو من أهم العوامل التي تساعد المنظمات الصحية كالمستشفيات في التعامل مع تلك الأزمات بكفاءة وفاعلية عالية.

## 9-2-2 متطلبات إدارة الأزمات

تحتاج الإدارة بالمنظمة الى عدد من المتطلبات لانجاح إدارة الأزمة فيها، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي (قطيش، 2009):

التبسيط في الإجراءات وعدم تعقيدها: ويعني ذلك الابتعاد عن كل ما يؤدي الى تعقيد الأمور ويعمل على خلق نوع من التوتر والإرباك وعدم الفهم والوضوح، والعمل على سن عدد من الأنظمة والقوانين التي تسهل من العمليات الإدارية.

التنسيق مع الإدارات الأخرى : ويعني ذلك ضرورة التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى التي لها علاقة بالأزمة، وذلك من أجل تنفيذ واتخاذ القرارات من دون التعارض بينهم في الإجراءات، والتأكد من أن العمل يجري بسهولة ويسر مع إمكانية التبادل بين تلك الإدارات في الموارد.

التخطيط العلمي المنظم: ويعني ذلك العمل على التخطيط المنهجي المنظم الذي يبعد الإدارة عن التعامل مع الأزمة بارتجالية وعشوائية وفوضى في اتخاذ القرارات .

التواجد الدائم والمستمر: ويعني ذلك تواجد أعضاء فريق الأزمات بشكل دائم ومستمر في مكان إدارة الأزمة وذلك للتعامل مع الأزمة ومعالجتها، اذ يؤدي تواجدهم إلى عملية التنسيق والتبادل في الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد تجاه تطور الأزمة مع اتخاذهم القرارات الجماعية المناسبة والآنية.

تفويض السلطات: ويعني ذلك ضرورة وأهمية تفويض السلطة لأشخاص آخرين أثناء معالجة الأزمة، فقد يضطر الاشخاص الموجودين اتخاذ سريعة وحاسمة ومناسبة من دون عملية انتظار الشخص المسئول والتي تقع هذه القرارات تحت تصرفه ومسؤوليته وهذا الأمر يحول دون التوقف في الأعمال وإضاعة الكثير من الوقت وحدوث التوتر والإرباك.

## مراحل إدارة الأزمات

تمر العديد من الأزمات في خمسة مراحل أساسية، فإن أخفقت المنظمة في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح في وضع تسأل فيه عن الأزمة اذا وقعت وتفاقت (السعيد، 2012):

المرحلة الأولى: رصد واكتشاف الاشارات المبدئية للإنذار المبكر: وتشمل هذه المرحلة رصد كافة التصرفات التي اتخذت من أجل الحد من مصادر الأزمات والتقليل من آثارها، وتتضمن استشعار اشارات الإنذار المبكر الذي ينبئ بقرب حدوث الأزمة.

المرحلة الثانية: الاستعدادات والأساليب الوقائية المناسبة : يجب أن تتوافر في هذه المرحلة لدى المنظمة كافة الاستعدادات والأساليب التي تكفي للوقاية والتقليل من حدة الأزمات، والهدف من أساليب الوقاية هو العمل على اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها قبل أن تتفاقم ويكون من الصعب علاجها، والسعي نحو تكوين فريق لإدارة الأزمات واجراء التخطيط المهجي من أجل منع الوقوع في الأزمات.

المرحلة الثالثة: الاحتواء والتقليل من الآثار السلبية والأضرار: وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ خطة المواجهة التي وضعتها الإدارة في المراحل السابقة وذلك للتقليل من الأضرار والخسائر التي تنجم عن الأزمة، وهدف هذه المرحلة يتمثل في احتواء وتقليل سلسلة التأثيرات السلبية الناجمة وعلاجها، ولا شك أن كفاءة هذه المرحلة وفعاليتها تعتمد بدرجة أساسية على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحضير لمواجهة الأزمة، ومن الضروري القيام بعزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي إدارات المنظمة.

المرحلة الرابعة: التحسين واستعادة التوازن النشاط: بحيث يجب أن توفر المنظمة الخطط بأنواعها طويلة وقصيرة الأجل، من أجل إعادة الأوضاع الى طبيعتها كانت عليه سابقا قبل وقوع الأزمات، مع العمل على استعادة مستويات النشاط، وهذه المرحلة تتطلب العديد من القدرات الفنية والإدارية والمالية العالية.

المرحلة الخامسة: الاستفادة والتعلم من التجارب السابقة: وتشمل هذه المرحلة التغذية الراجعة والتي من خلالها تستفيد المنظمة من خبراتها السابقة، أو من خبرات المنظمات الأخرى التي مرت أو تمر بأزمات يمكن للمنظمة أن تستفيد منها.

الجدول رقم (1) : مراحل إدارة الأزمات

مرحلة ما قبل وقوع الأزمة	رصد واكتشاف الاشارات المبدئية للإنذار المبكر
	الاستعدادات والأساليب الوقائية المناسبة
مرحلة وقوع الأزمة	الاحتواء والتقليل من الآثار السلبية والأضرار
مرحلة ما بعد وقوع الأزمة	التحسين واستعادة التوازن النشاط
	الاستفادة والتعلم من التجارب السابقة

المصدر: دراسة ماهر، 2012

وعلى ضوء ما سبق ينبغي على إدارة المنظمات اتخاذ التدابير المناسبة واللازمة وخاصة في مرحلة رصد واكتشاف الاشارات المبدئية للإنذار المبكر أو في المرحلة التي تليها وهي الاستعدادات والأساليب الوقائية المناسبة كونها تساعد الأنظمة التابعة لإدارة هذه المنظمات في منع الوقوع في الأزمات، حيث أن أي عملية تساهل أو تهاون في هاتين المرحلتين يعني ذلك تفاقم الأزمات والدخول في مرحلة وقوع الأزمة، وهذا الأمر يكون بحاجة الى حل جذري وطريقة مناسبة للتعامل مع هذه المرحلة، اذ يلي تلك المرحلة مرحلة الاحتواء والتقليل من الآثار السلبية والأضرار والتي تقع ضمن المرحلة الثانية وهي مرحلة الوقوع في الأزمات، بعد ذلك الخول في مرحلة التحسين واستعادة التوازن النشاط وهي تمثل فترة النقاهة للمنظمة لاستعادة التوازن والنشاط، ويأتي أخيرا مرحلة الاستفادة والتعلم من التجارب السابقة التي وقعت فيها المنظمة حتى لا تتكرر تلك الأزمات ويتم الوقوع فيها مرة أخرى.

هناك العديد من المبادئ التي يتم الارتكاز عليها في إدارة الأزمات والتي يؤدي اتباعها إلى الزيادة في كفاءة العمل وتحقيق الأهداف بالمنظمات، بحيث تتمثل هذه المبادئ على النحو الآتي (العتيبي، 2007) :

مبدأ التخصص في العمل : يؤدي هذا المبدأ إلى زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أهداف في العمل.

مبدأ السلطة والمسؤولية: يؤدي هذا المبدأ إلى التوازن في السلطات والمسؤوليات، والوضوح في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات لتشمل كافة المستويات الإدارية.

مبدأ الثواب والعقاب: فليس الشخص المحسن كالشخص المسيء، فمن يقوم باحترام النظام يتم مكافأته، ومن يخالف النظام يعاقب على فعلته.

مبدأ تقسيم العمل : يؤدي هذا المبدأ إلى منع حدوث التضارب بين الأفراد العاملين في العمل، وحتى لا يشيع الاضطراب وتعدد الجهود.

مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية: فالمصلحة العامة يجب أن تقدم على غيرها من المصالح.

مبدأ المركزية في العمل: يؤدي هذا المبدأ إلى أن يكون هناك جهة مركزية واحدة لها الحق في منح الصلاحيات في عملية اتخاذ القرار.

مبدأ التسلسل الهرمي والتدرج في السلطات: يؤدي هذا المبدأ إلى تسريع عملية توصيل التوجيهات والتعليمات والقرارات اللازمة لكافة المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.

مبدأ الترتيب: يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى وضع كل شيء في المكان المناسب له سواء بالنسبة للأجهزة أو الأفراد أو المعدات أو المساعدات أو غيرها.

مبدأ العدل والمساواة: يؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى المعاملة بكل موضوعية وعدالة مع الأشخاص المتضررين.

ذلك للسلطة التشريعية لطلب اعتمادها، كون أنها من يقوم بالتنفيذ، وبالتالي فهي أقدر على أن تقوم بتقدير النفقات والإيرادات المستقبلية.

يوجد هناك نوعان من الإستراتيجيات الإدارية الأزمات وهي (قويدر، 2017):

أولاً: الإستراتيجيات التقليدية

وهي الإستراتيجيات العادية التي إستخدمتها المنظمات والدول عبر مر العصور، حيث أثبتت هذه الإستراتيجيات نجاحات كبيرة مما جعل هذه المنظمات والدول تعتاد على إستخدامها ولكن لا تقدم هذه الإستراتيجيات علاجاً ناجحاً وبقدر ما تقدم من معالجة وقتية بهدف امتصاص العديد من الضغوط المرتبطة بها ومن أهم الاستراتيجيات التابعة لها ما يلي:

إستراتيجية انكار الأزمة

تعتبر هذه الإستراتيجية من أبسط الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات، وهي من خلالها يعلن المسؤولون والمدراء عن رفضهم الاعتراف بوجود أزمات حالية وأن الوضع العام في المنظمة يسير بشكل جيد وعلى ما يرام وحسب ما خطط له وتستخدم هذه الإستراتيجية في ظل وجود إدارة دكتاتورية متسلطة (الخصيري، 2002).

إستراتيجية اخماد الأزمة

تشير هذه الإستراتيجية الى الاصتدام العلني الصريح وبشكل عنيف مع كافة قوى الأزمة دون مراعاة المشاعر والقيم الإنسانية، ولا تلجأ المنظمة لهذه الإستراتيجية إلا عندما تكون الأزمة قد وصلت إلى حد التهديد الخطير وبشكل مباشر لكيان المنظمة وادارتها (حجي، 2000).

## إستراتيجية كبت الأزمة

تقوم هذه الإستراتيجية من خلال التحرك السريع والعنيف والسري من قبل إدارة المنظمة أو الدولة ضد القوى المشككة للأزمة بهدف القضاء على منافذ العناصر الأساسية التي تحرك الأزمة وهو النوع من التعامل يشير الى وجود إدارة متسلطة. (نافع، 2017)

## إستراتيجية تنفيس الأزمة

يلجأ المدراء حسب هذه الإستراتيجية الى مبدأ التهذئة لتنفيس الضغوط من أجل التخفيف من حالة الغليان والتوتر الموجودة جراء الأزمة، وذلك للحيلولة دون التفاقم والانفجار، وتسمى هذه الإستراتيجية بتنفيس البركان أو الديمقراطية لأنه من خلالها يعبر مسببي الأزمة عن آرائهم ومطالبهم ومناقشتها مع مسؤولي المنظمة (قويدر، 2017).

## إستراتيجية عزل الأزمة

وفقا لهذه الإستراتيجية يقوم المدراء والمسؤولين في المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن موقف الأزمة، فهي تنشأ بالتأكد نتيجة وجود قوى معينة قامت بإحداث الأزمة، وعليه يقوم مدير إدارة الأزمات برصد وتحديد القوى التي تصنع الأزمة ويقوم بعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك لمنع انتشارها وتوسعها(أبو قحف، 2000).

## إستراتيجية بخس الأزمة

وفقا لهذه الإستراتيجية تقوم إدارة المنظمة بالاعتراف بالأزمة والتقليل من تأثيرها ونتائجه، وكأن هذه الأزمة لم تكن، وذلك للتقليل من شأن الأزمة وأنها غير مؤثرة. وأنه يتم السيطرة عليها بسهولة نافع، 2017).

## إستراتيجية تفريع الأزمة

وفق لهذه الإستراتيجية يتم العمل على تحديد مسارات بديلة ومتعددة أمام القوى الصانعة للأزمة لتتحول إلى عدة مسارات بديلة من أجل استيعاب الجهود وتقليل المخاطر، فهذه الإستراتيجية تتفرع الى ثلاثة مراحل الأولى: تشهد الاصتدام والمواجهة العنيفة، أما الثانية: تتمثل بوضع البدائل من قبل الإدارة، والثالثة: تمثل مرحلة التفاوض وذلك باستقطاب كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها (قويدر، 2017).

## إستراتيجية تشكيل اللجان

تقوم هذه الإستراتيجية على تشكيل لجان من قبل المنظمة مهمتها دراسة الأزمة للتعرف على الأطراف المسببة لها، ويكون ذلك عندما لا يتوفر كامل المعلومات عن القوى المسببة للأزمة لتجتمع على جلسات حتى ينسنتى للجميع معرفة مسببي الأزمة للتعامل معهم بالطرق المناسبة لذلك (نافع، 2017).

## ثانيا: الإستراتيجية الحديثة (العلمية)

نتيجة للتطورات الإقتصادية والإدارية والإجتماعية والسياسية والعسكرية أصبحت الإستراتيجيات الحديثة (العلمية) هي الأسلوب الأكثر ضمانا لمواجهة الأزمات وتوجيهها والسيطرة عليها، فهي تعد إستراتيجيات أكثر فاعلية من الإستراتيجيات التقليدية، ومدى فاعليتها أكبر في معالجة أي أزمات تواجه المنظمات والدول، وعليه كان لابد لنا أن نستعرض ولو بشكل مختصر أهم هذه الإستراتيجيات وهي كالآتي (الأسمرى، 2015).

## إستراتيجية فرق العمل

تعد هذه الإستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات إستخداما في الوقت الحاضر، فإذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب تتطلب وجود عدد من الخبراء والمختصين في الجوانب المختلفة، من أجل حساب كل حدث من الأحداث التي تؤثر على المنظمة، فالأمر يجعل من تكوين الفرق ضرورة ملحة، وهذه الفرق إما أن تكون على شكل فرق عمل مؤقتة أو فرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها، وهيبتها من أجل مواجهة الأزمات والطوارئ.



## إستراتيجية المشاركة الديمقراطية

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية عندما يكون محور الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وتعني هذه الطريقة ضرورة الاحترام والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين بشكل وديمقراطي، وفيها توضح لجميع الأفراد الخطوات التي اتخذت للتعامل مع الأزمة، ويقدم الأفراد المشاركين النصح والإرشاد والمشورة والدعم والتأييد للإدارة ويتحملوا جانب من المسؤولية.

## إستراتيجية الاحتياطي التعبوي

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات الإنتاجية، حيث تعمل الإدارة في هذه المنظمات على تكوين احتياطي تعبوي " حد أمان" يمكن إستخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الإستراتيجية غالبا عند حدوث أزمة جراء التأخر في المواد الخام أو النقص بالسيولة.

## إستراتيجية الوفرة الوهمية

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات أو الدولة للتغطية على الأزمات العنيفة والسريعة، مثل فقدان المواد التموينية والنقود حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد بشكل أكبر للسيطرة على الأزمات ولو مؤقتا، ويلجأ متخذو القرار إلى إستخدام هذه الإستراتيجية من أجل خلق انطباع لدى الكل بأن الوضع مطمئن وأن كل شئ متوفر ولا داعي للقلق.

## إستراتيجية تصعيد الأزمات

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكتل وتصعيد بين أطراف مختلفين في المصالح، عندها يسمح متخذ القرار بنمو وتصعيد الأزمة الى نقطة معينة بشرط أن تكون هذه الصراعات والاحتدامات تحت الرقابة والسيطرة والمتابعة ، بهدف فك التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

## إستراتيجية تفتيت الأزمات وتجزئتها

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية في عملية تجزئة الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديدا لكيان المنظمة كاضراب العاملين، وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة، أي تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات أصغر وأقل حجما مما يسهل التعامل معها.

## إستراتيجية تفريغ الأزمات

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية في عملية تفريغ الأزمات من مضمونها من خلال عمل التحالفات المؤقتة مع القوى المسببة للأزمة، والاعتراف بشكل جزئي بالأزمة ثم إنكارها، وأيضا القيام بتزعم وقيادة الضغط الأزموي ليصار الى تغييره فيما بعد.

## إستراتيجية التحويل لمسار الأزمات

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي تهدد كيان المنظمة أو الدولة التي يصعب مواجهتها والتي لا يمكن وقف تصاعدها، ولكن بالحكمة والحنكة يتم تحويل الأزمة إلى عدة مجالات ومسارات بديلة واستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحويلها لمسارات إيجابية.

## إستراتيجية احتواء الأزمات

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية في محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود والتفاهم والتفاوض مع القوى المحركة للأزمة وهي من أفضل الطرق لاحتواء الأزمة، ومن الأمثلة عليها الأزمات العمالية حيث يتم إستخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات حتى لا تستطيع أي جهة خارجية تريد تدمير المنظمة وتهديد كيانها، وتعتمد هذه الإستراتيجية على التفاهم مع قوى الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم وامتصاص غضبهم.

## إستراتيجية تدمير الأزمات

يتم إستخدام هذه الإستراتيجية في عملية التفجير الداخلي لعناصر الأزمة أو الصدم المباشر لمحركها، ويأتي ذلك عندما ترى المنظمة أن هناك خطر محقق ومدمر يهدد بقائها واستمرارها، حيث تقوم المنظمة بضرب مؤيدي الأزمة بكل حزم وضرب كل من له علاقة أيضا في الأزمة، مع العمل على استقطاب وتعيين قوى الأزمة من المؤيدين لإدارة المنظمة، مع القيام بتصفية واستهداف محركي الأزمة.

### 2-2-13 فريق إدارة الأزمات في المستشفيات

يجب أن تنظم كل مستشفى فريق لإدارة للأزمات، بحيث يتم تجميع هذا الفريق بشكل جماعي للتدريب على أساليب التعامل مع الأزمات ومهارات إدارة الأزمات، وتكون مسئولية الفريق المشكل الرئيسية هي اعداد خطط الطوارئ واعتماد الجاهزية العالية للمستشفى من أجل مواجهة أي أحداث أو أزمات تواجه المستشفى أو المجتمع وتعمل على إتباع إجراءات معينة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة).

(Rosemary, 2004)

ويمكن أن يشتمل أعضاء فريق إدارة الأزمات أيضا على وكالات مجتمعية مثل الهيئة الصحية أو هيئة الخدمات المحلية، ويجب على كافة الأعضاء في الفريق التحلي بالقوة الفردية أو المهارات الجماعية أو كلاهما ومعرفة كيفية العمل داخل المستشفى والمجتمع والخبرة في تدخل الأزمات وإجراءات الإدارة ، ويحتاج أعضاء الفريق أيضا القدرة على تصميم العديد من الخطط مع الأخذ بكافة التوابع المحتملة والتفكير بوضوح تحت الضغط، ويجب عليهم أيضا أن يكونوا على دراية بخصوصيات واحتياجات المستشفى والمجتمع (Rosemary, 2004) .

يوجد العديد من الخصائص التي يتميز بها فريق إدارة الأزمات بالمنظمات بشكل عام والمستشفيات

بشكل خاص نذكر منها ما يلي (عبوي، 2006):

تحقيق المستوى العالي من الاتصالات الرأسية والأفقية والحرية في التفكير والمناقشة للأمور كافة.

التنوع في التخصصات لفريق إدارة الأزمات وتعددتها، مع مراعاة التعاون المشترك والعمل بروح الفريق الواحد.

المرونة في العمل مع القدرة السريعة والفاثقة على التحرك السريع في كافة المراحل التي ممكن أن تنشأ فيها الأزمات

التنسيق بين فريق الأزمة والاتصال الفعال مع المستويات القيادية وذلك تلافياً لحدوث أي خطأ أو مشكلة أثناء مواجهة الأزمات .

مساعدة فريق إدارة الأزمات المسئول الإعلامي في فريق الأزمة على وضع خطة للتعامل مع وسائل الاعلام عند الضرورة.

اختيار قائد لفريق إدارة الأزمات تتوفر فيه العديد من المواصفات الشخصية والموضوعية والفنية التي تأهله للقيادة وتحمل المسؤولية مع القدرة على اتخاذ القرارات والتعاون مع فريق الأزمات .

وجود فريق مدرب على منع الأزمات ويمتلك مهارات المنع والتدخل لتسهيل الحصول على إرشاد ملائم وتطوير فريق إدارة الأزمات.

## 3-2 المبحث الثالث- الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، حيث تم ترتيب الدراسات تبعاً لتاريخها من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الآتي:

### 1-3-2 الدراسات باللغة العربية

دراسة (المزوغى،2017) بعنوان " دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات الليبية"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تحقيق إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (110) من العاملين لدى تلك المستشفيات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل بيانات هذه الدراسة واختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها : أن وجود أثر موجب للتدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية لما لها من درجة عالية في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

2- دراسة ( يوب، 2017 ) بعنوان " إشكالية الدعم وتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات المصغرة : دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية سكيكدة خلال الفترة 2016 - 2012

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الدور التنموي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في خلق فرص إقتصادية جديدة مع التركيز على المشاكل المرتبطة بتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات المصغرة والتوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في زيادة فعالية الوكالات الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق لظاهرة أو موضوع معين على صورة نوعية أو كمية أو رقمية، فهو منهج يتناسب مع طبيعة ونوع الموضوع محل الدراسة تم جمع وتحليل البيانات م (2012-2016) وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS فبعد إجراء التحليل الوصفي للدراسة ودراسة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفروض .

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها : مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية سكيكدة في خلق فرص إقتصادية جديدة من خلال تقييم تطور عدد المؤسسات المصغرة، مساهمة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية سكيكدة في امتصاص جزء من البطالة، وهذا من خلال عرض وتقييم تطور مناصب العمل المصرح للمؤسسات المصغرة من طرف الوكالة بولاية سكيكدة.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تنظم دورات لتكوين الشباب وتجديد معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية؛ كما أوصت بضرورة إبرام اتفاقيات مع الهيئات والمؤسسات التي يمكن أن تستفيد من خلالها الوكالة من إنجاز برامج تكوين الشباب ذوي المشاريع.

3- دراسة (الملفي، 2017) بعنوان " واقع تطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحال لتطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، فقد قام الباحث بتصميم استبانته، وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة المكونة من ( 160 ) مستجيب من مدراء المستشفيات وورؤساء الأقسام فيها .

توصلت أهم نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة الأزمات لدى عينة الدراسة كان مرتفعا، ولا توجد هناك فروقات تعزى الى (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) .

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة دراسات مشابهه على قطاعات أخرى، كما أوصت بضرورة ارسال فرق إدارة الأزمات الى أماكن أخرى للاستفادة من معرفتهم وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم على إدارة الأزمات.

#### 4- دراسة (أبو رمان، 2016) بعنوان " أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية، بالإضافة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة في الاستعداد لإدارة الأزمات في هاتين الشركتين.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة استبانة بغرض جمع البيانات، وقد تحقق لها دلالات صدق وثبات مقبولين، وتكونت عينة الدراسة من (359) فرد، تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة .

أظهرت أهم نتائج النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة التحويلية يقع ضمن المستوى المتوسط باستثناء بعد التأثير المثالي والذي وجد أنه يمارس بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات جاء بمستوى متوسط . وكان بعد التمكين أكثر أبعاد القيادة التحويلية تأثيراً في الاستعداد لإدارة الأزمات، يليه في التأثير بعد الاعتبار الفردي ثم بعد الاستثارة الفكرية .

بناء على النتائج السابقة قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها: ضرورة تشجيع الإدارات العليا في شركتي البوتاس العربية، ومناجم الفوسفات الأردنية على تبني نمط القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة، لأن تطبيقها يؤدي إلى نجاح مواجهة الأزمات، مما يرفع من مستوى التنافسية لهاتين الشركتين، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الاداء الفردي والمنظمي وبما يحقق زيادة في قدرة الشركة على التكيف وتلبية احتياجات الزبائن وتأمين فرص ومجالات الإبداع.

#### 5- دراسة ( إبراهيم، 2016 ) بعنوان " دور تدريب العاملين في إدارة الأزمات التسويقية : دراسة ميدانية "

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى معرفة دور تدريب العاملين في إدارة الأزمات التسويقية بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) في معامل الشركة العامة للصناعات الجلدية في العراق.

صاغ الباحث في الدراسة مجموعة التساؤلات لتغطي جوانب الدراسة، وإستخدم المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، كذلك صمم استبانة لجمع البيانات الخاصة بالمعامل وقد بلغ حجم المجتمع (5160) فرد موزعة على المعامل قيد الدراسة، كما بلغ حجم عينة الدراسة (357) مفردة، وتم إستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كحزمة للإدخال وتحليل البيانات.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في سعي الإدارات لتحسين ظروف العاملين المعيشية، كما أوضحت النتائج أيضا ضعف في اهتمام الإدارة بالبرامج التدريبية والدورات وعدم وضوحها من قبل الأفراد العاملين.

بناءا على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة أن تهتم إدارة المعامل بتحسين الظروف المعيشية للأفراد العاملين من خلال زيادة الأجور والمكافآت ومشاركة العاملين باتخاذ القرارات.



1- دراسة ( Lin et. Al., 2016 ) بعنوان " Establishment Of Crisis Management Mechanisms In Public Hospitals "

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من معرفة أهم المتغيرات الإدارية التي تؤثر على انشاء آلية لإدارة الأزمات في المستشفيات العامة في تايوان.

اعتمدت الدراسة على استبانة صممت ووزعت على مدراء المستشفيات والأطباء الذين يعملون كمديرين إداريين للمؤسسات الطبية. تم توزيع ما مجموعه 450 استبياناً ، وتم استرجاع 159 عينة صالحة ، مع معدل عائد صالح قدره 35 % . تم استخدام وضع ANN الضبابي غير الخطي للتحقق من الفرضية.

توصلت أهم نتائج الدراسة بأن تقلب بيئة إدارة المستشفيات له علاقة إيجابية مع إنشاء آلية إدارة الأزمات ؛ يرتبط تشغيل آلية إدارة الأزمات ارتباطاً وثيقاً بإقامة نظام للمخاطر الطبية. ومع ذلك ، فإن الفرضية القائلة بأن ثقافة المنظمة للمستشفيات العامة غير مستقر لتعزيز عملية آلية إدارة الأزمات.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة ومن خلال ضرورة اجراء دراسات مشابهة وفي قطاعات أخرى للاستفادة من فرق إدارة الأزمات.

2-دراسة ( Katawneh, 2014 ) بعنوان " The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءات الأساسية (جوهر الوظائف الإدارية ، الأدوار الإدارية ، مهارات الاتصال ، التطوير الذاتي) في تحسين التزام المنظمة (الالتزام المعياري ، الالتزام العاطفي ، الالتزام المستمر) في جامعة مؤتة في الأردن .

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم وضع استبيان لجمع البيانات. كانت العينة صالحة للتحليل (329) ، حيث تم استخدام إصدار ( SPSS ، 16 ) لتحليل بيانات الاستبيان .

أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثير على الكفاءات الأساسية في تحسين التزام المنظمة، وجامعة مؤتة في الأردن، وكانت تصورات موظفي جامعة مؤتة نحو الكفاءات الأساسية على مستوى متوسط وكان التزام المنظمة على مستوى عال.

بناء على النتائج السابقة قدمت الدراسة عددا من التوصيات ، كان أهمها: العمل على تبني وبناء الكفاءات، وإعطاء الموظفين المزيد من المعرفة والقدرات في عمليات الجامعة، وأيضا تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين من خلال دفع الفائدة إلى الحوافز وأنواعها والعمل على توجيهها بشكل صحيح بحيث تكون قائمة على الكفاءة والأداء المتغير والإنجاز العالي والمعايير الإيجابية الأخرى ، للوصول إلى من يستحقها فقط ، دون تمييز بين العمال.

3-دراسة (Zhang et al., 2012) بعنوان: " Transformational Leadership in Crisis Situations: Evidence from the People's Republic of China

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن متى وكيف تؤثر القيادة التحويلية في فعالية القيادة في أوقات الأزمات، وذلك في سياق الزلازل الذي ضرب الصين عام 2008 م.

استخدم الباحثون دراسة استقصائية حيث تم جمع بيانات الدراسة باستخدام ثلاث مراحل: المقابلات، والمسح التجريبي على نطاق صغير، والمسح النهائي، وقد تم إجراء مقابلات متعمقة مع (30) فرد من الأفراد الرئيسيين من المستشفيات التي ساعدت في الإغاثة من الزلازل، وقد طبقت الأدوات على (146) قائد من القادة و (526) موظف من موظفي المستشفيات الذين شاركوا في الإغاثة من الزلازل.

أظهرت أهم نتائج الدراسة أن أن القادة التحويليين يمكنهم أن يحفزوا المرؤوسين لتنفيذ الأوامر بشكل أكثر فعالية وكفاءة أثناء حالة حدوث الأزمة عن طريق اتباع سلوك التضحية بالنفس من اجل المصلحة العامة، وبذلك فإن القائد التحويلي في المنظمة بإمكانه أن يحقق فعالية القيادة في أوقات الأزمات..

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة العمل على تدريب الأفراد العاملين في المنظمات والقادة الذين يحتاجون إلى التطوير وتدريبهم التدريب المنظم.

4-دراسة (Pillay, 2008) بعنوان: " Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors "

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من مهارات وكفاءات مديري المستشفيات في جنوب إفريقيا وتحديد ما إذا كانت هناك اختلافات كبيرة في مستويات الكفاءة بين المديرين في القطاعات المختلفة في جنوب أفريقيا.

استخدم الباحث دراسة استقصائية باستخدام استبيان ذاتي الإدارة بين مديري المستشفيات في جنوب إفريقيا. طُلب من المستجيبين تقييم مدى إجادتهم بسبع وظائف أساسية يقومون بها. وشملت هذه تقديم الرعاية الصحية والتخطيط والتنظيم والريادة والسيطرة والقانونية والأخلاقية، والإدارة الذاتية. استندت التقييمات على مقياس ليكرت من خمس نقاط يتراوح من مستوى مهارة منخفض جدا إلى مستوى مهارة عالية جدا.

أظهرت أهم نتائج الدراسة أن المدراء في القطاع الخاص أدركوا أنهم أكثر كفاءة من زملائهم في القطاع العام في شتى جوانب الإدارة. كما كان مديري القطاع العام أكثر عرضة من زملائهم في القطاع الخاص للإبلاغ عن أنهم بحاجة إلى مزيد من التطوير والتدريب، وأن هناك نقص في القدرة الإدارية داخل القطاع العام وأن هناك فجوة كبيرة بين القطاعين العام والخاص.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة العمل على التعليم والتدريب لتحديد المديرين الذين يحتاجون إلى التطوير وإتاحة التدريب المناسب من حيث التصميم والتنفيذ.

5-دراسة ( Wooten and James, 2008 ) بعنوان " Linking Crisis Management and

### LeadershipCompetencies: The Role of Human Resource Development

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية التي تعمل على تطوير رأس المال البشري باعتباره إستراتيجية فعالة لمنع وحل الأزمات التنظيمية والتركيز على أهمية دور المسؤولين التنفيذيين في الأزمة التنظيمية.

إستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث تكون مجتمع الدراسة من معهد لقاعدة بيانات لإدارة الأزمات، ويحدد هذا المعهد ويصنف الأزمات التجارية الكبرى التي جمعت إلكترونيا من قاعدة بيانات لأكثر من ( 1500 ) قاعدة بيانات لأعمال تجارية تعرضت لأزمات إدارية.

أظهرت أهم نتائج الدراسة أن العديد من القياديين في المنظمات يهملون الأزمات التنظيمية ولا يشعرون بالعواقب التي تنتج عنها، وأن في حالة الأزمات يتطلب من القياديين أن يكونوا مرنين ولديهم سرعة الأداء والبدئية في التعامل مع الأزمات.

بناء على النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة تكامل جميع المستويات الإدارية في المنظمات مع الأزمات وفاعلية إدارة الأزمات، فالإدارة الفعالة للأزمات لا تتم إلا من خلال القيادات الإبداعية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة.

جاءت هذه الدراسة متخصصة دور الكفاءات البشرية، من خلال امتلاك الأفراد العاملين في المستشفيات لكفاءات متعددة مرتبطة بالمعرفة، والقدرات، والمهارات، والسلوكيات، بهدف إدارة الأزمات التي تحدث في المستشفيات الحكومية الكويتية، وذلك من خلال القدرة على إدارة تلك الأزمات ومعالجتها، وخلق الأفكار، والقدرة على التغيير، من أجل خلق المزايا التنافسية للمستشفيات، وزيادة قدرة تلك المستشفيات على النجاح والإستمرار والبقاء، والتي كانت على عكس الدراسات السابقة التي كان مجالها هو دراسة واقع حال إدارة الأزمات في المستشفيات ودور التدريب والقيادة في الشركات الجامعات والشركات والمؤسسات الحكومية العامة.

كما تطرقت بعض الدراسات إلى قياس دور المهارات الإدارية والحوافز والتطوير الذاتي في إدارة الأزمات، ولم تأخذ دور الكفاءات البشرية كونها تعد الأساس في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية والوزارات وخاصة المستشفيات الحكومية في دولة الكويت.

وأيضاً ستسهم هذه الدراسة في المعرفة والخبرة التي تؤول بالنهاية إلى تطوير العمل في المستشفيات الحكومية الكويتية ورفع كفاءته، من خلال قدرة الكفاءات البشرية من كوادرات طبية وإدارية في تلك المستشفيات على مواجهة الأزمات التي تواجه تلك المستشفيات من خلال فريق عمل يمتلك الكفاءات البشرية العالية .

## الفصل الثالث

### الطريقة والاجراءات ( منهجية الدراسة )

1-3 تمهيد

2-3 منهجة الدراسة

3-3 مصادر جمع البيانات

4-3 مجتمع وعينة الدراسة

5-3 الية واجراءات تحليل ومعالجة بيانات الإستبانة

6-3 الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة

7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

8-3 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة

9-3 نتائج وإختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المبحث الأول : الطريقة والإجراءات

### 1-3 تمهيد

يتناول هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة المتبعة، وأ نموذج الدراسة وفرضياتها، ومجتمع الدراسة وعينتها، ومصادر جمع البيانات، ومنهجية تطوير أداة الدراسة المتاحة والتعريف بها، وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها، بالإضافة إلى الإختبارات المتاحة بأداة الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

### 2-3 منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي بإعتباره أنسب الأساليب لمعالجة مشكلة الدراسة، حيث يعرف الأسلوب الوصفي التحليلي بأنه "طريقة في البحث تتناول تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الإنتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة محل الدراسة." (الجدبة، 2007 ) كما تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وإختبار الفرضيات، بإعتباره أحد البرامج الحديثة والشائعة المستخدمة في التحليل الإحصائي.

### 3-3 مصادر جمع البيانات

لتحقيق هدف الدراسة، تم الإعتماد في جمع البيانات على المصادر التالية:

أولاً: المصادر الثانوية:

تتمثل هذه المصادر في مجموعة الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة التي تتعلق بدراسة دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، وأية مراجع قد تسهم في اثراء الدراسة بشكل علمي، وذلك بغرض التعرف على الأسس العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وأخذ تصور عن آخر المستجدات التي تحدث في مجال الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية:

تتمثل هذه المصادر في إستبانه أعدت لعينة الدراسة التي تشمل مدير مستشفى، مساعد مدير، رئيس دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة ومشرف، في المستشفيات الحكومية الكويتية، لاستطلاع آرائهم حول دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، حيث تكونت الإستبانه من ثلاثة أقسام لتوضح الفكرة الأساسية التي تدور حولها أسئلة الإستبانه، وفيما يلي شرحاً موجزاً لهذه الأقسام :-  
القسم الأول : هدفه معرفة الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) أسئلة تحتوي على البيانات الديموغرافية والأساسية للمجيب، والمتضمنة : النوع الإجتماعي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: هدفه قياس المتغيرات المستقلة للدراسة من خلال (29) سؤال، موزعة كما يلي:

- 1- المعرفة البشرية وله (7) فقرات .
- 2- القدرة البشرية وله (7) فقرات .
- 3- المهارات البشرية وله (7) فقرات.
- 4- السلوكيات البشرية وله (8) فقرات.



القسم الثالث : هدفه قياس المتغير التابع إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، حيث تضمن هذا القسم على (10) فقرات.

### 4-3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المستشفيات الحكومية في الكويت والتي يبلغ عددها (9) مستشفيات (الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة الصحة الكويتية لعام 2018). حيث غطت الدراسة جميع هذه المستشفيات، أما بخصوص عينة الدراسة فتمثلت بالوظائف التالية (مدراء المستشفيات، مساعدي المدراء، مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب والمشرفين) العاملين في تلك المستشفيات. فقد تم توزيع (180) إستبانه للأفراد العاملين في تلك المستشفيات بواقع (20) إستبانه لكل مستشفى، أسترد منها ( 155 ) ( إستبانه وبما نسبته ( 86.11% ) من الإستبانات الموزعة، تم استبعاد (14) استبانه لعدم تعبئتها بشكل كامل والعشوائية في تعبئتها، حيث تم إخضاع (141) استبانه للتحليل بنسبة (78.33%) من الاستبانات الموزعة، وكما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (2) عدد الإستبانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

البيان	العدد	النسبة المئوية
الإستبانات الموزعة	180	% 100
الإستبانات المستردة	155	% 86.11
الإستبانات الغير صالحة للتحليل	0	% 0.077
الإستبانات الخاضعة للتحليل	141	% 78.33

### 3-5 آلية وإجراءات تحليل ومعالجة بيانات الإستبانة

في سبيل تيسير إجراءات التحليل الإحصائي للبيانات، تم تحديد مجال للإجابات وقام الباحث بإعطاء خمسة بدائل لإجابات كل سؤال وهي ( عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) لمعرفة رأي الأفراد حول دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، وقد تم قياسها من خلال إستخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات (Five Point Likert Scale) وتم تحديد الأرقام (1.2.3.4.5) ووفقاً لما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (3) مقياس ليكرت خماسي الدرجات

عالية جداً	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
5	4	3	2	1

إستناداً إلى ذلك، فإن المتوسطات الحسابية التي توصلت لها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

تم تقسيم الأوساط الحسابية إلى ثلاث فئات: فئات (1- 2.33) تعني درجة متدنية، و (2.33- أقل من 3.67) تعني درجة متوسطة، و (3.67- 5) تعني درجة عالية. فقد تم حسابها على النحو التالي (5-1=4 3/4 ← = 1.333).

المؤشر	البيان
ضعيف	اقل من 2.33
متوسط	2.33-أقل من 3.67
مرتفع	3.67 فأكثر

### 3-6 الإختبارات الخاصة بأداة الدراسة :

هدف هذه الإختبارات التأكد من الأداة التي تم إستخدامها في هذه الدراسة والتي تقيس فعليا ما ينبغي قياسه، وتهدف إلى التعرف على درجة مصداقية إجابات العينة، ومن الإختبارات التي تم إستخدامها في هذه الدراسة :

أولا : صدق الأداة :

يبين (Sekaran) أن المقصود بصدق الأداة "هي عملية التأكد من أن العبارات التي تحتويها أداة الدراسة يمكن أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة لضمان سلامة فقرات الإستبانة وإرتباطها بأهداف الدراسة ومدى قدرتها على قياس المتغيرات" ( Sekaran ,p:84, 2003 ) وعليه قام الباحث في أثناء مرحلة إعداد الإستبانة بصياغة الفقرات بشكل يتوافق مع الجانب النظري وقام بعرضها على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين بهدف التأكد من وضوح العبارات المستخدمة وسهولتها وقدرتها على تحقيق أهداف الدراسة حيث تم تحكيمها من قبل مجموعة متميزة من الأساتذة الأكاديميين من مختلف الجامعات الأردنية، وتم الأخذ بالملاحظات والآراء التي أبدأها المحكمون والتي توافقت الآراء حولها . (انظر ملحق 2)

## ثانياً : ثبات الأداة ( Reliability )

لإختبار أداة الدراسة وإمكانية الإعتماد عليها في إختبار الفرضيات ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام مقياس الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مصداقية إجابات عينة الدراسة على أسئلة الإستبانة ويفسر (Sekaran, 2010) معامل الثبات الداخلي بين الإجابات بأنها القيمة التي تتراوح بين {الصفر، 1} وان القيمة المقبولة إحصائياً لهذه المقياس هي 60% فأكثر.

وقياس نسبة تباين إجابات المستجيبين بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 21) حيث بلغت قيمة ألفا 65.3% لكامل فقرات الاستبيان البالغة 29 فقرة، وهي أعلى من 60% النسبة المقبولة إحصائياً، لذلك يمكننا القول: إن أداة القياس تتمتع بالثبات وقادرة على تحقيق الأهداف.

### جدول رقم (5) إختبار ثبات أداة القياس للدراسة

البند	الفرضية	عدد الأسئلة	محور القياس	قيمة معامل ألفا
دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية	الرئيسية	39	الأداة ككل	0.6527
دور المعرفة البشرية	الفرعية الاولى	7	المعرفة	0.6126
دور القدرة البشرية	الفرعية الثانية	7	القدرة	0.6052
دور المهارة البشرية	الفرعية الثالثة	7	المهارة	0.5610
دور السلوكيات البشرية	الفرعية الرابعة	8	السلوكيات	0.5259

تم تحليل الثبات في فقرات المتغيرات المستقلة الاربعة وهي:

المتغير المستقل الاول: المعرفة البشرية وخصص له 7 فقرات، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لهذا المحور 61.3% حيث تم استبعاد الفقرات 3، 6، 7، لعدم الثبات واتساق هذه الفقرات مع بقية فقرات المحور، لذلك يمكننا القول: إن هذا المحور تتمتع فقراته بالثبات وقادرة على تحقيق أهداف البحث.

المتغير المستقل الثاني: القدرة البشرية وخصص له 7 فقرات، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لهذا المحور 60.5% حيث تم استبعاد الفقرات 13 و 14، لعدم الثبات واتساق هذه الفقرات مع بقية فقرات المحور، لذلك يمكننا القول: إن هذا المحور تتمتع فقراته بالثبات وقادرة على تحقيق أهداف البحث.

المتغير المستقل الثالث: المهارات البشرية وخصص له 7 فقرات، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لهذا المحور 56.1% حيث تم استبعاد الفقرات 18 و 21، لعدم الثبات واتساق هذه الفقرات مع بقية فقرات المحور، وبالرغم من ذلك يمكننا القول: إن هذا المحور لا تتمتع فقراته بالثبات ومساهمتها في تفسير الفرضيات غير كافية وكذلك على تحقيق أهداف البحث.

المتغير المستقل الرابع: السلوكيات البشرية وخصص له 8 فقرات، وقد بلغت قيمة معامل الثبات لهذا المحور 52.6% حيث تم استبعاد الفقرات 22 و 23، لعدم الثبات واتساق هذه الفقرات مع بقية فقرات المحور، وبالرغم من ذلك يمكننا القول: إن هذا المحور لا تتمتع فقراته بالثبات ومساهمتها في تفسير الفرضيات غير كافية وكذلك على تحقيق أهداف البحث.

ثالثاً: إختبار قوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

تم استخدام معامل التباين التضخمي ( Variance Inflation Factors ) للتأكد من أن أسئلة كل فرضية لا تصلح إلا لها فقط، ولا تصلح لغيرها من الفرضيات بحيث لا يوجد تداخل فيما بينها. وبما أن قيمة (VIF) أقل من (5) لجميع المتغيرات فإن ذلك يعني عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقلة ومما يعكس قوة نموذج الدراسة. كذلك تبين قيمة إختبار (Durbin-Watson) البالغة (1.918) وهذا يشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي (Auto Correlation) (Sekaran , 2003).

الجدول رقم (6) إختبار (Durbin-Watson)

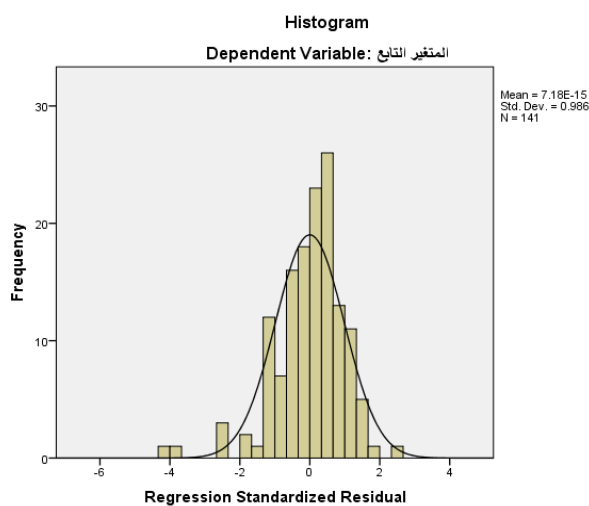
Durbin-Watson	Sig. F Change	Df2	Df1	F Change
1.918	.000	136	4	24.608

رابعاً: إختبار التوزيع الطبيعي:

بالإضافة إلى ذلك فقد تم استخدام إختبارات التوزيع الطبيعي والعلاقة الخطية في الإجابات بعد جمع

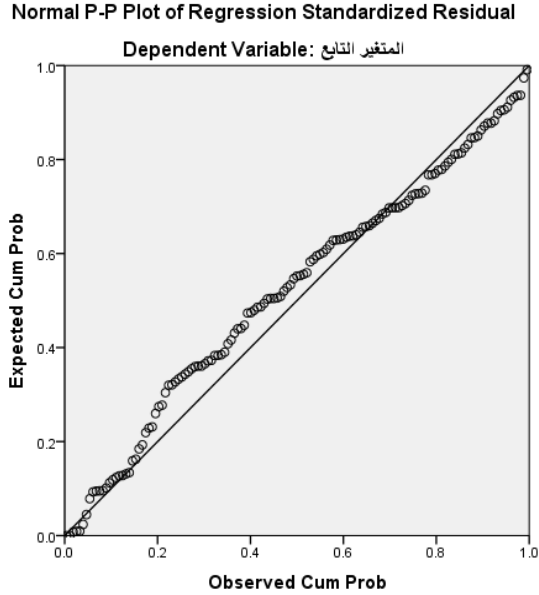
بيانات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

بالنسبة للتوزيع الطبيعي يبين الشكل رقم (2) شكل الجرس الذي يؤكد أن هذا التوزيع طبيعياً.



الشكل رقم (2) اعداد الباحث

أما نتائج العلاقة الخطية من خلال الشكل رقم (24) أشارت إلى أن شكل العلاقة خطية، ولا يوجد دليل في البيانات الحالية يدل على عدم وجود علاقة غير خطية. كما أكد هذا إختبار الإنحدار الخطي، وهكذا أصبحت البيانات جاهزة لإستخدام تحليل الإنحدار (Regression) من أجل إختبار الفرضيات.



الشكل رقم (3) اعداد الباحث

وعلى ضوء ذلك يمكن إستخدام إختبار تحليل الإنحدار للتعرف على مدى تأثير العوامل المستقلة (المعرفة والقدرة والمهارة والسلوكيات البشرية) على المتغير التابع إدارة الازمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

### 7-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

إن إختيار الأسلوب الملائم في التحليل يعتمد بشكل رئيس على نوع البيانات المراد تحليلها، لهذا فقد تم الإعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية ومنها برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك من أجل توظيف البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار فرضياتها، وفي ضوء متغيرات الدراسة أساليب القياس وأغراض التحليل فقد تم إستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

أولاً : أساليب التحليل الوصفي ( Descriptive Analysis )

وهي التوزيع التكراري كمؤشر لمعرفة عدد التكرارات لكل فئة من المتغيرات كافة، وكذلك القيم الكمية المختلفة للتعرف على خصائص عينة الدراسة. والوسط الحسابي كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين للإستبانة. والانحراف المعياري كمؤشر لمعرفة تشتت القيم عن وسطها الحسابي، وذلك لقياس الفرضية الرئيسية وهي: دور الكفاءات البشرية " المعرفة والقدرة والمهارة والسلوكيات البشرية " في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

ثانياً : أساليب الإحصاء الاستدلالي ( Inferential Analysis ) وتكون من خلال ما يلي :

1- إختبار ثبات الأداة (Reliability) : تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث إن هذا الأسلوب سيعتمد على إتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات الإستبانة، إضافة لذلك فإن معامل (Alpha) يزيد بتقدير جيد للثبات.

2- إختبار تحليل الإنحدار المتعدد ( Regression Analysis ) ومستوى معنوية ( 0.05 ) لقياس العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة للدراسة، إضافة إلى إجراء تحليل الارتباط مع ضبط المتغيرات المتعلقة بسمات عينة الدراسة والتي ستقيس الفرضية الرئيسية والتي تنص : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

3- النسبة المئوية لتلخيص البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين للتعبير عن نسبة الوسط الحسابي.



## المبحث الثاني

### تحليل البيانات ونتائج وإختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث تحليلا لبيانات الدراسة المتبعة، ونتائج وإختبار فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الإختبارات المتاحة بأداة الدراسة.

### 8-3 تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمستجيبين

تم توزيع المستجيبين حسب الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة كالآتي:

1-8-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الإجتماعي:

جاء التوزيع النسبي للعينة وحسب النوع الإجتماعي ان نسبة الاناث أكبر من نسبة الذكور بواقع 48.2% للذكور و 51.8% للاناث.

جدول (7) توزيع افراد العينة حسب النوع الإجتماعي

الخاصية	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الإجتماعي	ذكر	68	48.2%
	انثى	73	51.8%
	مجموع	141	100

2-8-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر بالسنوات:

يلاحظ من الجدول أدناه أن أكثر أفراد عينة الدراسة كانوا ضمن الفئة العمرية (من 30 سنة - أقل من 40 سنة)، إذ بلغت نسبتها (36.2%) ثم تلتها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (33.3%) بينما الفئة العمرية (من 40 الى 50 سنة) جاءت بالمرتبة الثالثة بنسبة 19.1%.

جدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر بالسنوات

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة	الخاصية
33.3 %	47	أقل من 30 سنة	العمر بالسنوات
36.2 %	51	من 30 سنة - أقل من 40 سنة	
19.1 %	27	من 40 سنة - أقل من 50 سنة	
11.3 %	16	50 سنة فأكثر	
100 %	141	المجموع	

وهذا يدل على وجود تناسب بين العمر والخبرة الكبيرة لدى الأفراد المجيبين على أسئلة الإستبانة

3-8-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي:

يلاحظ من الجدول المذكور أدناه أن أكثر أفراد عينة الدراسة ممن كانت خبرتهم (5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم 58.1% ، تلاها الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات بنسبة 17%، ثم الفئة (10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 12.8% وكذلك الفئة (15 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم 12.8%.

جدول رقم (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي	اقل من 5 سنوات	24	17%
	من 5 سنوات إلى اقل 10 سنوات	82	58.1%
	من 10 سنوات إلى اقل 15 سنة	18	12.8%
	15 سنة فأكثر	81	12.8%
	المجموع	141	100%

ويعد هذا مؤشر إيجابي لأن الأغلبية يتمتعون بخبرات متميزة مما يعزز القدرة العلمية على استيعاب أسئلة الإستبانة والإجابة عليها بصورة مناسبة تساعد في تدعيم الحكم على فرضيات الدراسة.

### 3-8-4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يلاحظ من الجدول المذكور أدناه أن ما نسبته (68.1%) من أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، في حين أن (17%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة الدبلوم المتوسط أو اقل، بينما (8.5%) من الأفراد المجيبين على أسئلة الإستبانة هم من حملة درجة الدبلوم العالي، في حين أن ما نسبته (6.4%) من أفراد عينة الدراسة هم من يحملون درجة الماجستير.

جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط او اقل	24	17%
	بكالوريوس	96	68.1%
	دبلوم عالي	12	8.5%
	ماجستير	9	6.4%
	المجموع	141	100%

وهذا يدل على أن جميع أفراد عينة الدراسة مؤهلين بشكل كاف لفهم أسئلة الإستبانة، والإجابة عليها بآراء تعزز من موثوقية الإعتقاد عليها في التحليل.

3-8-5 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

يلاحظ من الجدول المذكور أدناه أن (36.2%) من الأفراد المجيبين على أسئلة الإستبانة هم رؤساء اقسام، وان ما نسبته (24.1%) هم من رؤساء الشعب، في حين ان نسبته (17%) هم من المشرفيين، أما نسبته (3.5%) فقط هي تشكل فئة مدراء المستشفيات، وان (9.2%) هم من فئة مساعد مدير، اما رؤساء الدوائر فشكلوا نسبته (9.9%) من مجموع المستجيبين.

جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الخاصية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مستشفى	5	3.5%
	مساعد مدير	13	9.2%
	رئيس دائره	14	9.9%
	رئيس قسم	51	36.2%
	رئيس شعبه	34	24.1%
	مشرف	24	17%
	المجموع	141	100%

وهذا يبرز توزيع المستجيبين حسب المسمى الوظيفي وعلى أن العينة التي أجابت على الإستبانة أنها ذات صلة بموضوع الدراسة، وأنهم من ذوي الخبرة في مجال المستشفيات الحكوميه، مما يساعد على إدارة الازمات في قطاع الصحه ممثل في المستشفيات الحكوميه وعلى درايه بالازمات التي تواجهها وهم الأقدر على إجابة الفقرات التي تضمنتها إستبانة الدراسة.

3-8-6 نتائج تحليل فقرات متغيرات الدراسة

3-8-6-1 تحليل البيانات المتعلقة بالمتغير التابع إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية:

لغرض قياس دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة، ولتحقيق ذلك فقد انطوى القسم الثالث من الإستبانة على (10) فقرات بهدف الكشف عن آراء مدراء المستشفيات والمساعدين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام

ورؤساء الشعب والمشرفين في هذا الشأن.

جدول رقم (12) الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين لفقرات إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
30	توفر إدارة المستشفى الدعم اللازم للعاملين فيها للاستعداد لمواجهة أي أزمة.	4.63	.6371	1	مرتفع
31	تشكل إدارة المستشفى فرق متخصصة لرصد وتحليل أي أزمة.	3.79	.7820	10	مرتفع
32	تحرص المستشفى على توفير فريق إدارة أزمات يمتلك معارف ومهارات عالية للتعامل مع أي أزمات.	4.17	.8103	2	مرتفع
33	تعمل إدارة المستشفى على تحديث خطط الطوارئ الموجودة بشكل دوري بما يتناسب مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى.	3.94	.8926	9	مرتفع
34	تتخذ إدارة المستشفى التدابير التي تلزم للوقاية من حدوث أي أزمة.	4.09	.8903	4	مرتفع
35	تقوم إدارة المستشفى بالتعامل مع مشاكل العاملين والمراجعين بسرعة الاستجابة والاهتمام.	3.96	.8570	8	مرتفع
36	تقوم إدارة المستشفى بتبادل الأفكار والآراء مع العاملين عند حدوث أي حدث أو أزمة.	4.08	.8458	5	مرتفع
37	تعمل إدارة المستشفى على تدريب العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية على كيفية مواجهة الأزمات.	4.03	.8189	7	مرتفع
38	تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لضمان عدم تكرار أي أزمات في المستقبل.	4.06	.8385	6	مرتفع
39	تقوم إدارة المستشفى بمعالجة جميع الأضرار التي تخلفها الأزمات.	4.14	.7614	3	مرتفع
المتوسط العام		4.09	مرتفع		

الكويتية

يلاحظ من الجدول رقم (12) ظهور جملة من المؤشرات والدلالات الإحصائية والتي يمكن بيانها بالنقاط

التالية:

1- إن إتجاهات عينة الدراسة نحو الفقرات أعلاه إيجابية وبدرجة عالية، حيث كانت إجابات عينة الدراسة عن إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية مرتفعة في جميع الفقرات، وقد تراوح الوسط الحسابي بين (4.63 و 3.79) وبتباخراف معيارى (2560). وهذا يدل على تقارب الإجابات، وأنه لىس هناك تشتت كبير فى الإجابات حول المتوسط الحسابى لها، الأمر الذى يساند ما ذهب إليه الباحث من دراسة أثر الكفاءة البشرية على إدارة الازمات والتعامل معها فى المستشفيات الحكومية الكويتية.

2- يبين الجدول رقم (12) أن قياس إدارة الازمات فى المستشفيات الحكومية الكويتية فى جميع الفقرات مرتفعة، فقد احتلت الفقرتين (1) و(3) (توفر إدارة المستشفى الدعم اللازم للعاملين فيها للاستعداد لمواجهة أى أزمة) و (تحرص المستشفى على توفير فريق إدارة أزمات يمتلك معارف ومهارات عالية للتعامل مع أى أزمات)، المرتبة الأولى والثانية على التوالي، إذ بلغ الوسط الحسابى لكل من الفقرتين (4.63 و 4.17) وهو أعلى وسط حسابى، واحتلت الفقرة (10) والتي تنص على (تقوم إدارة المستشفى بمعالجة جميع الأضرار التى تخلفها الأزمات) المرتبة الثالثة، إذ بلغ الوسط الحسابى (4.14) أما باقى الفقرات فقد كانت درجة قياسها للكفاءة البشرية مرتفعة أيضاً، ولكن دون المتوسط العام لجميع هذه الفقرات وبالغ (4.09)، وهذا يدل على ضرورة التركيز على الكفاءة ودورها فى زيادة قدرة العاملين فى المستشفيات الحكومية على التعامل وحسن إدارة الازمات .

### 3-6-2 تحليل البيانات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة

بغية تحليل بيانات الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الكفاءات البشرية (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارات البشرية والسلوكيات البشرية) فى إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية". فقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الأربعة التالية:

3-8-6-2-1 التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الأول (المعرفة البشرية)

فقد تضمن المحور الأول من القسم الثاني في الإستبيان على (7) فقرات تم صياغتها بشكل متتابع لقياس مدى تأثير المعرفة البشرية على إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، لتناسب مع ما يجب أن يكون في الواقع العلمي، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها بإستخدام الأوساط الحاسوبية والإنحرافات المعيارية في هذا المجال .

جدول رقم (13) الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين لفقرات المجال حول المعرفة البشرية ودورها في إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الترتیب	مستوى الأهمية
1	يملك العاملین في المستشفى المعارف والمهارات المهنية الكاملة.	4.66	.5835	1	مرتفع
2	لدى العاملین الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء المهام في المستشفى.	3.60	.7735	7	مرتفع
3	لدى العاملین في المستشفى القدرة على التطبيق العملي للمعارف التي يمتلكونها.	4.16	.7331	2	مرتفع
4	تعمل إدارة المستشفى على تطوير معارف العاملین من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة لهم وعلى كافة المستويات.	3.96	.9701	4	مرتفع



مرتفع	5	.9342	3.89	تقوم إدارة المستشفى بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع اليها عند الحاجة.	5
مرتفع	6	.8698	3.83	يستثمر العاملون في المستشفى المعرفة بتطوير الأعمال الموكلة لهم.	6
مرتفع	3	.9652	4.06	يشارك العاملون في المستشفى زملائهم في الأقسام الأخرى في تطوير الأعمال.	7
مرتفع		.2692	4.02	المتوسط العام	

يتبين من الجدول رقم (13) أن الوسط الحسابي تراوح بين (3.60-4.66) وبإنحراف معياري (0.2692)، وهذا يدل على تقارب الإجابات، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الإجابات حول المتوسط الحسابي لها، الأمر الذي يساند ما ذهب إليه الباحث من دراسة أثر المعرفة البشرية على إدارة الازمات والتعامل معها في المستشفيات الحكومية الكويتية.

يبين الجدول رقم (13) أيضا أن المعرفة البشرية ودورها في إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية في جميع الفقرات مرتفعة، فقد احتلت الفقرتين (1) و(3) "يمتلك العاملون في المستشفى المعارف والمهارات المهنية الكاملة" و "لدى العاملين في المستشفى القدرة على التطبيق العملي للمعارف التي يمتلكونها"، المرتبة الأولى والثانية على التوالي، إذ بلغ الوسط الحسابي لكل من الفقرتين (4.66 و 4.16) وهو أعلى وسط حسابي، واحتلت الفقرة (7) والتي تنص على "يشارك العاملون في المستشفى زملائهم في الأقسام الأخرى في تطوير الأعمال" المرتبة الثالثة، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.06) أما باقي الفقرات فقد كانت درجة قياسها للمعرفة البشرية مرتفعة أيضا، ولكن دون المتوسط العام لجميع هذه الفقرات والبالغ (4.02)، وهذا الأمر يدل على ضرورة التركيز على المعرفة ودورها في زيادة قدرة العاملين في المستشفيات الحكومية على التعامل وحسن إدارة الازمات .

3-8-6-2-2 التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الثاني (القدرات البشرية):

فقد تضمن المحور الثاني من القسم الثاني في الإستبيان على (7) فقرات اظهرت القدرات التي يجب توافرها في العاملين للتعامل مع الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، حيث تم صياغتها بشكل متتابع لقياس القدرات البشرية وقدرتها على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في هذا المجال .

جدول رقم (14) الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين لفقرات المجال حول القدرات البشرية وقدرتها على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
8	يملك العاملون في المستشفى القدرة على إدارة الوقت وإستثماره.	3.94	.9351	4	مرتفع
9	تمتلك إدارة المستشفى القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية من أجل الإستخدام الأمثل لها.	3.96	.8270	3	مرتفع
10	يملك العاملون في المستشفى القدرة على تفعيل الإستراتيجيات لمواجهة الأزمات.	3.91	.9219	5	مرتفع
11	يطبق العاملون في المستشفى الأنظمة والخطط الموضوعة بشكل متقن.	3.91	.9173	6	مرتفع

مرتفع	7	.9036	3.75	يملك العاملین في المستشفى القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية.	12
مرتفع	2	.9031	4.11	يملك العاملین في المستشفى القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في مواجهة أي أزمات.	13
مرتفع	1	.6642	4.27	يملك العاملین في المستشفى القدرة على التقييم السليم للأزمات.	14
مرتفعة			3.98	المتوسط العام	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (14) إلى أن المتوسط العام لجميع الفقرات يبلغ (3.98) وبإنحراف معياري (0.2836)، وهذا يدل على تقارب الإجابات، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الإجابات حول المتوسط الحسابي لها، الأمر الذي يدل على أن إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية تحتاج إلى قدرات بشرية بدرجة مرتفعة وهي متوفرة لدى العاملين بالمستشفيات.

فقد احتلت الفقرتين (13) و(14) "يملك العاملین في المستشفى القدرة على التقييم السليم للأزمات" و "يملك العاملین في المستشفى القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في مواجهة أي أزمات"، المرتبة الأولى والثانية على التوالي، إذ بلغ الوسط الحسابي لكل من الفقرتين (4.11- 4.27) وهو أعلى وسط حسابي، واحتلت الفقرة (9) والتي تنص على "تمتلك إدارة المستشفى القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية من أجل الإستخدام الأمثل لها" المرتبة الثالثة، إذ بلغ الوسط الحسابي (3.96) .

وجاءت الفقرة رقم (12) والتي تنص على أنه "يملك العاملین في المستشفى القدرة على استخدام الأجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية" في المرتبة العاشرة والأخيرة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.75) وكان السبب في ذلك أن معظم العاملین في المستشفيات يتمتعون بكفاءة وقدرات مميزة، بالرغم من أنهم يطبقونه بدرجة مرتفعة .

3-2-6-8-3 التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الثالث (المهارات البشرية):

تضمن المحور الثالث من القسم الثاني في الإستبيان على (7) فقرات اظهرت القدرات التي يجب توافرها في العاملين للتعامل مع الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، حيث تم صياغتها بشكل متتابع لقياس القدرات البشرية وقدرتها على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في هذا المجال .

جدول رقم (15) الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين لفقرات المجال حول المهارات البشرية وقدرتها على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
15	يملك العاملون المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المستشفى.	4.03	.9483	3	مرتفع
16	يملك العاملون المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل مع المراجعين في المستشفى.	4.03	.8697	2	مرتفع
17	يملك العاملون حسن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين في المستشفى.	3.97	.8013	5	مرتفع
18	تقوم إدارة المستشفى بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم.	4.09	.9062	1	مرتفع

مرتفع	7	.8834	3.84	تسعى إدارة المستشفى الى عقد برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى العاملين لديها.	19
مرتفع	4	.9709	3.99	يسعى العاملين لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال إستخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال.	20
مرتفع	6	.8808	3.90	يقوم العاملين في المستشفى بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة اليهم بشكل سريع وامتقن.	21
مرتفع			3.98	المتوسط العام	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (15) إلى أن المتوسط العام لجميع الفقرات يبلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.2713)، وهذا يدل على تقارب الإجابات من خلال النظر الى الوسيط والبالغ 4، وأنه ليس هناك تشتت كبير في الإجابات حول المتوسط الحسابي لها، الأمر الذي يدل على أن إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية تحتاج الى مهارات بشرية بدرجة مرتفعة وهي متوفرة لدى العاملون في هذه المستشفيات.

فقد إحتلت الفقرتين (18) و(16) وهما " تقوم إدارة المستشفى بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم " و " يمتلك العاملين المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل مع المراجعين في المستشفى"، المرتبة الأولى والثانية على التوالي، إذ بلغ الوسط الحسابي لكل من الفقرتين (4.09)، (4.03) وهو أعلى وسط حسابي، وإحتلت الفقرة(15) والتي تنص على " يمتلك العاملين المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المستشفى" المرتبة الثالثة، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.03) .

وجاءت الفقرة رقم (19) والتي تنص على أنه " تسعى إدارة المستشفى الى عقد برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى العاملين لديها" في المرتبة الأخيرة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.84) وكان السبب في ذلك أن معظم العاملين في المستشفيات يتمتعون بكفاءة وقدرات مميزة، بالرغم من أنهم يطبقونه بدرجة مرتفعة ..

#### 3-8-6-2-4 التحليل الوصفي للبيانات المتعلقة بالمتغير المستقل الرابع (السلوكيات البشرية)

تضمن المحور الرابع من القسم الثاني في الإستبيان على (8) فقرات اظهرت السلوكيات التي يمتثلها العاملين في المستشفيات للتعامل مع الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، حيث تم صياغتها بشكل متتابع لقياس السلوك البشري في التعامل مع إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في هذا المجال .

جدول رقم (16) الإحصاءات الوصفية لآراء المستجيبين لفقرات المجال حول السلوكيات البشرية وقدرتها على إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
22	تتفق سلوكيات العاملين في المستشفى مع سلوك وأخلاقيات المهنة.	4.30	.8924	1	مرتفع
23	تتفق سلوكيات العاملين في المستشفى مع الأهداف العامة للمستشفى.	3.82	.7954	8	مرتفع
24	يلتزم العاملين في المستشفى بإتباع قواعد وإجراءات العمل في انجازهم لأعمالهم.	4.11	.9265	3	مرتفع

مرتفع	7	.8765	3.94	يتمتع العاملون في المستشفى بمهارات الاتصال المباشر مع كافة الأطراف.	25
مرتفع	6	.8276	3.97	يقوم العاملون بالدفاع عن آرائهم وأفكارهم بقوة في الاجتماعات.	26
مرتفع	2	.8060	4.12	تنمي إدارة المستشفى المودة والثقة بينها وبين العاملين في المستشفى .	27
مرتفع	5	.9061	3.98	ينجز العاملون في المستشفى مهامهم بكل كفاءة وابداع.	28
مرتفع	4	.8534	3.99	يقوم العاملون في المستشفى بأعمال اضافية في العمل.	29
مرتفع			4.03	المتوسط العام	

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (16) إلى أن المتوسط العام لجميع الفقرات يبلغ (4.03) ويانحرف معياري (0.3038)، ومن خلال النظر الى الوسيط والبالغ (4.13)، نلاحظ أنه ليس هناك تشتت كبير في الإجابات حول المتوسط الحسابي لها. اي ان العاملين في المستشفيات على درجة من الادراك للسلوك البشري من مختلف الجوانب للتعامل مع إدارة اي ازمة.

فقد احتلت الفقرة (22) وهي " تتفق سلوكيات العاملين في المستشفى مع سلوك وأخلاقيات المهنة"، المرتبة الأولى، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.30) وهو أعلى وسط حسابي، واحتلت الفقرة (27) والتي تنص على " تنمي إدارة المستشفى المودة والثقة بينها وبين العاملين في المستشفى " المرتبة الثانية، إذ بلغ الوسط الحسابي (4.12) .

وجاءت الفقرة رقم (24) والتي تنص على أنه " يلتزم العاملين في المستشفى بإتباع قواعد وإجراءات العمل في انجازهم لأعمالهم" في المرتبة الثالثة، إذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.11) وكان الترتيب الاخير من بين الفقرات في متوسط الحسابي لاجابات العاملين هي الفقرة (23) والتي تنص على " تتفق سلوكيات العاملين في المستشفى مع الأهداف العامة للمستشفى " وبمتوسط بلغ (3.82)

### 3-9 نتائج وإختبار الفرضية الرئيسية بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد

نصت الفرضية الرئيسية على انه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) للكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

جدول الرقم (17) نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد للعوامل المستقلة مجتمعة في الكفاءة البشرية ودورها في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية

المتغيرات	معادلة الانحدار		إختبار F		إختبار T		معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
	المعاملات B	الخطأ المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة sig.	قيمة T	مستوى الدلالة sig.		
(Constant)	1.282				4.245	.0000		
المعرفة البشرية	.169	.178	24.608	.000b	2.003	.0472	0.648a	.420
القدرة البشرية	.084	.093			1.195	.2343		
المهارة البشرية	.231	.245			2.657	.0088		
السلوك البشري	.218	.258			2.559	.0116		

\* علماً بأن قيمة (T الجدولية) هي 1.974 \* أن قيمة (F الجدولية) هي 2.66



يبين الجدول السابق نتائج إختبار الفرضيات الفرعية مجتمعة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (24.608) وبدلالة معنوية إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) وتبين النتائج أن العوامل المستقلة مجتمعة (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية) على الترتيب تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً وبدلالة معنوية في إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، وتبين قيمة معامل الارتباط R مدى العلاقة والارتباط العالي بين جميع المتغيرات المستقلة الأربعة والمتغير التابع، أي ان جميع المعرفة والقدرة والمهارة والسلوكيات البشرية مجتمعة تؤثر وذات ارتباط عالي بالمتغير التابع وهو مواجهة ودارة الازمات في المستشفيات الحكومية في الكويت وبنسبة حوالي 65% (R=0.648)، وقد بلغت نسبة معامل الانحدار (B) لعوامل (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية) (0.218-0.231-0.084-0.169-1.282) على التوالي وهي درجات متوسطة نسبياً، ويعزز ذلك أيضاً حصول (R) معامل الارتباط للنموذج على (64.8) وهي تشير أيضاً إلى ارتباط إيجابي بدرجة عالية، وقد بلغت قيمة (T) المحسوبة للعوامل المذكورة (2.003، 4.245، 1.195، 2.657، 2.559) على التوالي.

ومن خلال ما سبق من التحليل، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية الصفرية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أكبر من (0.05) وترفض الفرضية الصفرية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، والقيمة المعنوية (SIG) أقل من (0.05)، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الكفاءة البشرية (المعرفة البشرية، القدرة البشرية، المهارة البشرية والسلوكيات البشرية) في تحسين مستوى إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية في الكويت.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها

1-4 مناقشة نتائج الدراسة

2-4 استنتاجات الدراسة

3-4 توصيات الدراسة

## 1-4 مناقشة نتائج الدراسة

إستناداً إلى تحليل البيانات وإختبار الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية:

تؤثر الكفاءات الادارية (المعرفة البشرية، القدرات البشرية، المهارات البشرية والسلوكيات البشرية) على الترتيب تأثيراً إيجابياً ومباشراً وبدلالة معنوية في إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 1.282 ومستوى دلالة (0.000) وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للكفاءات البشرية في إدارة الازمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية مع ما أوصت به الدراسات السابقة كدراسة (Katawneh, 2014) ودراسة (أبو رمان، 2016).

تؤثر المعرفة البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية وبدلالة إحصائية معنوية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.169 وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمعرفة البشرية في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية وبدلالة إحصائية معنوية، وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية مع ما أوصت به الدراسات السابقة كدراسة (الملفي، 2017) ودراسة (يوب، 2017) (Katawneh, 2014).

لا تؤثر القدرات البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.084 ومستوى دلالة (0.234) وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية البديلة الثانية القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للقدرات البشرية في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية وقبول الفرضية الفرعية العدمية الثانية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للقدرات البشرية في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية، وعليه تتعارض نتيجة هذه الفرضية مع ما أوصت به الدراسات السابقة كدراسة (يوب، 2017). ودراسة (Katawneh, 2014).

تؤثر المهارات البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية وبدلالة إحصائية معنوية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.231 ومستوى دلالة (0.234) وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية البديلة الثالثة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمهارات البشرية في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية، وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية مع ما أوصت به الدراسات السابقة كدراسة (يوب، 2017)، ودراسة (الملفي، 2017).

تؤثر السلوكيات البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية وبدلالة إحصائية معنوية، حيث بلغ قيمة معامل الانحدار (B) 0.218 وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية البديلة الرابعة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للسلوكيات البشرية في إدارة الازمات في المستشفيات الكويتية وبدلالة إحصائية معنوية، وعليه فقد إتفقت ودعمت نتيجة هذه الفرضية مع ما أوصت به الدراسات السابقة كدراسة (الملفي، 2017).

## 2-4 استنتاجات الدراسة

من خلال نتائج الدراسة السابق ذكرها يتبين الاستنتاجات التالية :

توفر المستشفيات الحكومية الكويتية الدعم اللازم للأفراد العاملين فيها للاستعداد لمواجهة أي أزمة.  
يملك الأفراد العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية المعارف والمهارات المهنية الكاملة لمواجهة الأزمات.  
يملك الأفراد العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية القدرة على التقييم السليم للأزمات.  
تقوم المستشفيات الحكومية الكويتية بتحليل مستويات مهارات الأفراد العاملين لديها من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم.  
تتفق سلوكيات الأفراد العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية مع سلوك وأخلاقيات المهنة.

## 3-4 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث في هذه الدراسة بما يلي:

ضرورة أن يكون لدى الأفراد العاملين بالمستشفيات الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء مهامهم.

ضرورة أن يمتلك الأفراد العاملين في المستشفيات القدرة على إستخدام الاجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية.

ضرورة قيام إدارة المستشفيات بعقد برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى الأفراد العاملين لديها.

ضرورة أن تتفق سلوكيات الأفراد العاملين مع الأهداف العامة في المستشفيات.

## قائمة المصادر والمراجع

- المراجع العربية :

ابراهيم، علي محمد (2016) دور تدريب العاملين في إدارة الأزمات التسويقية : دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 7، ملحق 2 ، ص ص 497-522، مصر .

ابراهيم، أحمد (2007) تقييم الموارد البشرية وأثره على تسويق خدمات المعلومات في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، ص 247.

الأسمرى، عبدالعزيز بن سعيد (2012) المهارات الاستراتيجية للأزمات في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الطبعة الثانية، المجموعة الدولية للاستشارات والخدمات التعليمية، الاسكندرية، مصر.

الأعرجي، عاصم محمد، ودقاسة، مأمون أحمد : ( 2000 ) إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.

البرادعي، بسيوني محمد (2005)، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة، مصر.

براق، محمد وعدمان، مريزق (2012) دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية، مجلة رماح للبحوث والدراسات - مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد9، ص ص 22-44، عمان، الأردن.

أبو رمان، سامي (2016) أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات ، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 12 ، العدد 3 ، ص ص 713-729، الأردن .

- أبو قحف، عبد السلام (2000) إدارة الأزمات، مطبعة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- بوزيد، نذيرة (2011) دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- جاد الرب، سيد محمد (2009) إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الطبعة الأولى، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد (2010) الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- جعفر، هالة محمد (2016) تنمية قدرات الموارد البشرية وأبعادها المختلفة، مجلة الخدمة الإجتماعية، الجمعية المصرية للأخصائيين الإجتماعيين ، العدد55، ص ص 225-253، مصر.
- حجي، أحمد اسماعيل (2000) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- حمدي، أبو القاسم (2014) دور إستراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الإقتصاد المبني على المعرفة، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الإقتصادية و البشرية، العدد10، ص ص 265-278.
- حباينة محمد، (2011) " دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية ".رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.
- حمدي، أبو القاسم الأخضر (2016) دور التعلم غير الرسمي في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة دراسات، العدد43، ص ص 145-254، الأردن.
- الخصيري، محسن (2002) إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ص23.

الرفاعي، ممدوح وجبريل، ماجدة (2014) إدارة الأزمات، متوفر على الموقع [www.dr-mamdouhrefaiy.com](http://www.dr-mamdouhrefaiy.com) بتاريخ 2014/12/25 الساعة 22:20.

السروجي، طلعت وآخرون (2010) إدارة المؤسسات الإجتماعية، مطبعة الشروق، القاهرة، مصر.

السعيد، هاني محمد (2012) اتجاهات إدارية حديثة، الطبعة الثانية، مكتبة جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، مصر.

شاهين، إيمان ويوسف، محمود وعبد العال، عاليه (2012) دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات بوزارة الصحة: دراسة ميدانية، مجلة البحث العلمي في الأداب (كلية البنات جامعة عين شمس)، العدد 13، الجزء 3، ص ص 529-556، مصر.

الشعلان، فهد أحمد (2012) إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات. الطبعة الثالثة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

شومان، محمد (2001) الأزمات وأنواعها، <http://www.al-sa/700.com>، <http://www.jazirah.4/jazon>

صادق، عادل (2007) الصحافة وإدارة الأزمات " مدخل نظري - تطبيقي " الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

عباس، سهيلة (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .

عبد الصادق، نورا وشعبان، ضرغام (2016) تأثير الدعم التنظيمي المدرك في سلوكيات عمل الملاك الصحي، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العدد 40، ص ص 288-308، العراق.



- عبوي، زيد (2006) إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار كنوز للطباعة والتوزيع والنشر، عمان، الأردن.
- العتيبي، علي عطا الله (2007) الدور الميداني للقائد الأمني في إدارة الكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العصيمي، أريج (2014) إدارة المعرفة وعلاقتها بالابداع الاداري من وجه نظر مديريات التعليم العام بالطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- علي، محمود أحمد (2017) عمليات إدارة المعرفة كمدخل لتحسين الجودة الشاملة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد8، العدد2، ص ص 687-717، مصر.
- علي، اسماعيل علي (2008) المهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- عليوه، السيد (2004) إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، الطبعة الثالثة، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- غباري، أمل محمد (2010) العلاقة بين متطلبات بناء القدرات البشرية و تحقيق الجمعيات الأهلية لأهدافها التنموية، المؤتمر العلمي الدولي 23 للخدمة الإجتماعية ( إنعكاسات الازمة المالية العالمية على سياسات الرعاية الإجتماعية )، المجلد7، ص ص 3594-3665، مصر.
- قطيش، نواف (2009) إدارة الأزمات (الأمن الوطني)، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قويدر، ابتسام (2017) دور حوكمة الشركات في إدارة الأزمات، مجلة الندوة للدراسات القانونية، العدد14، ص ص 143-168، بحوث ومقالات.

الكاشف، إيمان فؤاد (2007) تنمية المهارات الإجتماعية للأطفال ذوي الاحتياجات الخاصة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر.

الكبيسي، صلاح الدين (2005) إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

كشاد، رابح وقرش، عائشة (2012) وسائل تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة ودور العملية القيادية في ذلك، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد11، ص ص 340-358، الجزائر.

لخضر، حرزالله محمد (2016) المتطلبات المنهجية الحديثة لإستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد14، ص ص 327-346، الجزائر.

لونجان، (2005) إدارة المعرفة، ترجمة سلسلة المميزون الإدارية، الشركة العربية المصرية العالمية للنشر، مكتبة لبنان، بيروت.

ماهر، أحمد (2006) إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.

المجد، شهرزاد مسعود (2013) الاعلام وإدارة الأزمات " الاعلام الأمريكي أمودجا"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المدني، محمد عبد العزيز (2011) التخطيط لتطوير إسهامات الجمعيات الأهلية في تنمية المهارات كمتغير في التنمية البشرية، المؤتمر العلمي الدولي 24 للخدمة الإجتماعية، الخدمة الإجتماعية والعدالة الإجتماعية، المجلد11، ص ص 5086-5159، مصر.

المرهون، نسرين (2009)، "إدارة المعارف وتسيير الكفاءات: توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الإقتصادية دراسة حالة شركة حمود بوعلام و شركاؤه"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر.

مساوي، خديجة خالدي (2005) نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ص 40.

المقادمة، عبد الرحمن (2013) دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.

الملفي، مشعل، (2017) واقع تطبيق إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.

المزوعي، رمضان (2017)، " دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات اليبية " المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - مصر ، المجلد 8، العدد 4، مصر، ص ص 238-265.

المنصوري، كمال و صولح، كمال (2010) "تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ".مجلة أبحاث إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07 ، ص ص 5-25، الجزائر.

نافع، سعيد عبده (2017) إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث : بين العلمية والتقليدية، المجلة العربية للدراسات التربوية والإجتماعية، العدد10، ص ص 5-55، السعودية.

يوب، أمال، (2017) ، إشكالية الدعم وتسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات المصغرة : دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بولاية سكيكدة خلال الفترة."2016 - 2012 مجلة رماح للبحوث والدراسات- مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، العدد ( ) 22، ص ص 145-130، الأردن.

Agrawal,G.R (2002) Human Resource Development in Nepal, M.K .publishers, Bhotahity, Kathmandu, Nepal .

Befort , N. & Hattrup , K. (2003) . Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors , Applied H.R.M. Research, 2003, Volume 8, Number 1, pp 17-32.

Borges, R. (2013). Tacit knowledge sharing between IT workers: the role of organizational culture, personality, and social environment. Management Research Review, 36(1), 89-108.

Claude Levy-Leboyer,(2009) ia gestion des competences: une demarche essentielle pour ia competitivite des entreprises, edition d'organisation, 2eme edition, Paris, p-p 17-22.

Coombs, W. T. (2014). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Sage Publications.

Ennis, M.R. (2008). « Competency models: A Review of the literature and the role of the employment and training administration”, US department of labor: 02-06, [www.careeronestop.org/competency\\_model/info\\_documents/OPDRLiteratureReview.pdf](http://www.careeronestop.org/competency_model/info_documents/OPDRLiteratureReview.pdf) Consulted on 10 Dec 2013.

Jeff Hones (2006) Management Skills in Schools: A Resource for School Leaders, First Edition, SAGE, Education , 221 pages.

Katawneh, A. I. (2014). The impact of Core Competencies in improving the Organization commitment of employees in Mutah University in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(8), 376.

Lertputtarak, S. (2012). The relationship between destination image, food image, and revisiting Pattaya. Thailand International Journal Of Business And Management, 7(5).

Lin, W. B., Lee, S., & Tsao, M. L. (2016). Establishment Of Crisis Management Mechanisms In Public Hospitals. International Journal of Organizational Innovation (Online), 8(3), 186.

Luthans, Fred C, (2008)" organizational behavior", 11thed, McGraw-Hill, Irwin, companies, Inc, New York.

Margaret, Rouse (2013): Crisis Management Plan, USA.

Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and corporate change*, 14(3), 419-436.

Pillay, R. (2008). Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors. *Human Resources for Health*, 6(1), 4.

Pradford W . Sheafor& Charles R. Horejis(2006) Techniques And Guide Line For Social Work Practice, Pearson Education, inc, U.S. P. 121.

Rego , A. & Cunha , M. (2006) . Organizational Justice and Citizenship Behaviors: a Study in a Feminine, High Power Distance Culture , Submission of Papers for Publication , University de Santiago. 3810-193, Aveiro. Portugal.

Rosemary Thompson,(200 4)Crisis Intervention and Crisis Management : Strategies that Work in Schools and Communities, published by Brunner- Routledge.

Sanghi, S. (2016). The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations. SAGE Publications India.

Suresh Goel, (2009) : Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters, Global India Publications.

Sylvie Guerrero, (2004) Les outils des RH, Edition DUNOD, France, 2004, P:27.

Virginia Department of Education, (2002) Model School Crisis Management Plan. Division of Special Education and Student Services, USA.

Wooten, L. and James, E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 2(4): 1-28.

Yuan, Fu, Qiu, and Chin, yoon ping, and helander, martin, (2006) knowledge identification and management in product design, journal of knowledge management, 10(6), pp50-63.

Zhanga, Z. Jia, M. and Gu, L. (2012). Transformational Leadership in Crisis Situations: Evidence from the People's Republic of China. The International Journal of Human Resource Management, 23(19): 4085–4109.

## الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة (الاستبانة)

جامعة آل البيت

كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب:

أختي المستجيبة:

تحية احترام وتقدير،،

استبانة حول موضوع:

دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة علماً بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بكل سرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة آل البيت، المرفق: الأردن.

وشكراً لحسن تعاونكم

الباحث

المشرف

صلاح علي جديان الرشيد

الأستاذ الدكتور ابراهيم البطاينة

جامعة ال البيت- المرفق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات
النوع الإجتماعي	ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
الفئة العمرية	اقبل من 30 سنة <input type="checkbox"/> 30 - 40 سنة <input type="checkbox"/> 40 سنة - اقل من 50 سنة <input type="checkbox"/> 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المستوى التعليمي	دبلوم متوسط أو أقل <input type="checkbox"/> كالوريوس <input type="checkbox"/> م علي <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> وراه <input type="checkbox"/>
عدد سنوات الخبرة	اقبل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> 5 - 10 سنوات <input type="checkbox"/> 10 سنوات - اقل من 15 سنة <input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>
المسمى الوظيفي	مدير المستشفى <input type="checkbox"/> باعد مدير <input type="checkbox"/> رئاسة <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> رئيس شعبة <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة.

يرجى قراءة الاستبيان وبيان رأيكم من خلال وضع إشارة (x) على الإجابة المحاذية لكل عبارة.

المتغيرات المستقلة: الكفاءات البشرية

ت	العبارة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
المعرفة البشرية						
1	يملك العاملون في المستشفى المعارف والمهارات المهنية الكاملة.					
2	لدى العاملين الاطلاع الكافي على المعايير القياسية المعتمدة لأداء المهام في المستشفى.					
3	لدى العاملين في المستشفى القدرة على التطبيق العملي للمعارف التي يمتلكونها.					
4	تعمل إدارة المستشفى على تطوير معارف العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة لهم وعلى كافة المستويات.					
5	تقوم إدارة المستشفى بتوثيق خبرات العاملين وتجاربهم في قواعد البيانات من أجل الرجوع اليها عند الحاجة.					
6	يستثمر العاملون في المستشفى المعرفة بتطوير الأعمال الموكلة لهم.					
7	يشارك العاملون في المستشفى زملائهم في الأقسام الأخرى في تطوير الأعمال.					

القدرات البشرية

					يمتلك العاملون في المستشفى القدرة على إدارة الوقت وإستثماره.	8
					تمتلك إدارة المستشفى القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية من أجل الإستخدام الأمثل لها.	9
					يمتلك العاملون في المستشفى القدرة على تفعيل الإستراتيجيات لمواجهة الأزمات.	10
					يطبق العاملون في المستشفى الأنظمة والخطط الموضوعة بشكل متقن.	11
					يمتلك العاملون في المستشفى القدرة على إستخدام الاجهزة الفنية بكل كفاءة وفاعلية.	21
					يمتلك العاملون في المستشفى القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة في مواجهة أي أزمات.	13
					يمتلك العاملون في المستشفى القدرة على التقييم السليم للأزمات.	41

المهارات البشرية

					يمتلك العاملون المهارات اللازمة من أجل التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في المستشفى.	15
					يمتلك العاملون المهارات اللازمة في الاتصال والتواصل مع المراجعين في المستشفى.	16
					يمتلك العاملون حسن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين في المستشفى.	17
					تقوم إدارة المستشفى بتحليل مستويات مهارات العاملين من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة لديهم.	18
					تسعى إدارة المستشفى الى عقد برامج تدريبية لزيادة المهارات لدى العاملين لديها.	19
					يسعى العاملون لزيادة مهاراتهم الوظيفية من خلال إستخدام الوقت بكل كفاءة ممكنة من أجل إنجاز الأعمال.	20
					يقوم العاملون في المستشفى بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة اليهم بشكل سريع ومنتقن.	21

السلوكيات البشرية

					تتفق سلوكيات العاملين في المستشفى مع سلوك وأخلاقيات المهنة.	22
					تتفق سلوكيات العاملين في المستشفى مع الأهداف العامة للمستشفى.	23
					يلتزم العاملون في المستشفى باتباع قواعد وإجراءات العمل في انجازهم لأعمالهم.	24
					يتمتع العاملون في المستشفى بمهارات الاتصال المباشر مع كافة الأطراف.	25
					يقوم العاملون بالدفاع عن آرائهم وأفكارهم بقوة في الاجتماعات.	26
					تنمي إدارة المستشفى المودة والثقة بينها وبين العاملين في المستشفى .	27
					ينجز العاملون في المستشفى مهامهم بكل كفاءة وابداع.	28
					يقوم العاملون في المستشفى بأعمال اضافية في العمل.	29

المتغير التابع: إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكويتية

ت	العبرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
30	توفر إدارة المستشفى الدعم اللازم للعاملين فيها للاستعداد لمواجهة أي أزمة.					
31	تشكل إدارة المستشفى فرق متخصصة لرصد وتحليل أي أزمة.					
32	تحرص المستشفى على توفير فريق إدارة أزمات يمتلك معارف ومهارات عالية للتعامل مع أي أزمات.					
33	تعمل إدارة المستشفى على تحديث خطط الطوارئ الموجودة بشكل دوري بما يتناسب مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمستشفى.					
34	تتخذ إدارة المستشفى التدابير التي تلزم للوقاية من حدوث أي أزمة.					
35	تقوم إدارة المستشفى بالتعامل مع مشاكل العاملين والمراجعين بسرعة الاستجابة والاهتمام.					
36	تقوم إدارة المستشفى بتبادل الأفكار والآراء مع العاملين عند حدوث أي حدث أو أزمة.					

					تعمل إدارة المستشفى على تدريب العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية على كيفية مواجهة الأزمات.	37
					تأخذ إدارة المستشفى بعين الاعتبار الدروس المستفادة من الأزمات السابقة لضمان عدم تكرار أي أزمات في المستقبل.	38
					تقوم إدارة المستشفى بمعالجة جميع الأضرار التي تخلفها الأزمات.	39

انتهت الاستبانة

شاكراً لكم حسن تعاونكم

## أسماء محكمي إستبانة الدراسة

التسلسل	المحكم	الجامعة	التخصص
1	الأستاذ الدكتور سالم العون	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
2	الأستاذ الدكتور وليد عواودة	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
3	الأستاذ الدكتور زكريا عزام	جامعة الزرقاء	إدارة أعمال
4	الأستاذ الدكتور مصطفى الشيخ	جامعة الزرقاء	إدارة أعمال
5	الدكتور زياد الصمادي	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
6	الدكتور مرعي بني خالد	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
7	الدكتور د علي القرعان	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
8	الدكتور هايل السرحان	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
9	الدكتور عبد الله العظامات	جامعة آل البيت	إدارة أعمال
10	الدكتور دعاء القضاة	جامعة الزيتونة	إدارة أعمال
11	الدكتور اياد خنفر	جامعة الزرقاء	إدارة أعمال
12	الدكتور فريد القواسمي	جامعة جدارا	ادارة الأعمال

ملحق رقم (3)

أسماء المستشفيات المبحوثة

المحافظة	نوع المستشفى	الاسم
محافظة العاصمة	حكومي	<u>المستشفى الأميري</u>
محافظة العاصمة	حكومي	<u>مستشفى الرازي (الكويت)</u>
محافظة العاصمة	حكومي	<u>مستشفى الصباح</u>
محافظة العاصمة	حكومي	<u>مستشفى ابن سينا (الكويت)</u>
محافظة حولي	حكومي	<u>مستشفى مبارك الكبير</u>
محافظة الأحمدية	حكومي	<u>مستشفى العدان</u>
محافظة الفروانية	حكومي	<u>مستشفى الفروانية</u>
محافظة الجهراء	حكومي	<u>مستشفى الجهراء</u>
محافظة حولي	حكومي	<u>مستشفى جابر الأحمد</u>