



د/ سامية سيف، الباحث/ أنس عبدالعزيز

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز.

Humanities and Educational  
Sciences Journal



مجلة العلوم التربوية  
والدراسات الإنسانية

ISSN: 2617-5908 (print)

ISSN: 2709-0302 (online)

## واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز (\*)

د/ سامية غالب سيف

أستاذ إدارة الأعمال والاقتصاد المساعد  
مركز التعليم المستمر - جامعة تعز

الباحث/ أنس عبدالصمد عبدالله عبدالعزيز  
طالب ماجستير

تاريخ قبوله للنشر 2/12/2023

<http://hesj.org/ojs/index.php/hesj/index>

(\*) تاريخ تسليم البحث 16/9/2023

(\*) موقع المجلة:

العدد (35)، ديسمبر 2023م

578

مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية



## واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز

د/ سامية غالب سيف

أستاذ إدارة الأعمال والاقتصاد المساعد  
مركز التعليم المستمر - جامعة تعز

الباحث/ أنس عبدالصمد عبدالله عبدالعزيز  
طالب ماجستير

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة تألفت من (25) فقرة موزعة على أربعة مجالات، هي: (التخطيط، المهارات القيادية، نظام الاتصالات، فريق العمل)، ووزعت على عينة الدراسة المكونة من (90) مبحوثاً، ويشكلون نسبة (60%) من المجتمع الأصلي للدراسة، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تقديرات أفراد العينة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العامة في مدينة تعز جاءت بدرجة متوسطة في جميع المجالات، وكان ترتيبها على النحو الآتي: مجال المهارات القيادية، يليه مجال التخطيط، ثم مجال فريق العمل، وأخيراً مجال نظام الاتصالات. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة المتمثلة في: (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية) في جميع مجالات الدراسة، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجالي نظام الاتصالات وفريق العمل، أيضاً أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجالي التخطيط والمهارات القيادية، كما أظهرت أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) في جميع مجالات الدراسة، وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحثان بالعمل على تعزيز كفاءة مديري المؤسسات الصحية في مجالات الدراسة، وذلك بعقد دورات تدريبية، وورش عمل متخصصة في إدارة الأزمات، والاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند إعداد الخطط وتشكيل فرق إدارة الأزمات، إضافة إلى إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، المؤسسات الصحية.



## The Reality of Crisis Management in Health Institutions in Taiz City

**Dr. Samia Ghaleb Saif**

Assistant Prof. of Business Administration and Economics  
Continuous Education Center - Taiz University  
Taiz - Republic of Yemen.

**Anas Abdul-Samad Abdallah**

M.A. researcher - National University  
Taiz - Republic of Yemen

### Abstract

The study aimed to recognize the reality of crisis management in health institutions in Taiz city, and it was applied to public health institutions in the city of Taiz. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used, and a questionnaire was designed consisting of (25) items distributed over four areas, namely: (planning, leadership skills, communication system, work team). It was distributed to the study sample, which considered of (90) respondents, and they constituted (60%) of the original study population.

The study concluded that the degree of estimates of the sample members about the reality of crisis management in public health institutions in the city of Taiz came to a medium degree in all fields, and they were arranged as follows: the field of leadership skills, followed by the field of planning, then the field of team work, and finally the field of communications system.

The results of the study also showed that there were no statistically significant differences between the answers of the study sample members due to the study variable represented in: (gender, age, functional degree) in all fields of study, also showed that there were no statistically significant differences due to the (educational qualification) variable in communications system and team work fields, also showed there were statistically significant differences due to the (educational qualification) variable in planning and leadership skills fields, and showed that there were statistically significant differences due to the (years of service) variable in all fields of study.

Depending on the findings of the study, the researcher recommends working on enhancing the efficiency of health institutions principals in the fields of study, by holding training courses and specialized workshops in crisis management, and seeking the assistance of experts and specialist from outside the health institution when preparing plans, and forming crisis management teams, in addition to establishing a specialized unit for crisis management in health institutions.

**Keywords:** crisis management, health institutions.

## مقدمة الدراسة:

تعد الأزمات من الأحداث المؤثرة في حياة الإنسان والمرتبطة بحياته، وتشكل مصدر قلق للقادة المسؤولين والمواطنين بشكل عام وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب المتغيرات في الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية وغيرها من ناحية، وضعف الإدارة في القدرة على تبني نموذج إداري ملائم لتلك المتغيرات من ناحية أخرى (عودة، 2008، 7).

ويرى الباحثان أن الأزمات في المؤسسات الصحية تأتي في مقدمة الأزمات التي تواجه العديد من المجتمعات المحلية والخارجية، حيث تصبح تلك المؤسسات في كثير من الأوقات غير قادرة على تقديم خدماتها للمواطنين بالشكل المطلوب.

ولذا وبحكم معرفة الباحثان وعلاقتها الاجتماعية مع مختلف الشرائح العاملة في المؤسسات الصحية بمدينة تعز فقد لاحظا وجود تأثير كبير في أداء وخدمات تلك المؤسسات، نتيجة لتأثرها بالأزمات التي تعيشها اليمن بشكل عام ومدينة تعز بشكل خاص، مما انعكس سلباً على أدائها الأمر الذي أدى إلى إغلاق بعضها وتدهور البعض الآخر مما انعكس سلباً على الوضع الصحي وعلى المستوى الشخصي والمحلي، وقد حظي موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية باهتمام من الباحثين العرب فقد تناولت دراسة (الرشيد، 2019) المهارات والقدرات البشرية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية، وتناولت دراسة (مسك، 2011) معرفة مدى توفر نظام لإدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها في مستشفيات القطاع العام، وهذا ما دفع الباحثين للقيام بالدراسة الحالية للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز.

## مشكلة الدراسة:

تعد الأزمات إحدى القضايا المهمة في المؤسسات الصحية، ومع تزايد الأزمات التي تعيشها بلادنا في الوقت الحاضر، ازدادت حدة الأزمات التي تواجه المؤسسات الصحية، وتنوعت في طبيعتها، وأصبح من الأهمية بمكان الاهتمام بإدارة الأزمات على أسس علمية، لذلك كان على إدارات المؤسسات الصحية بذل الجهود والتأهيل، واكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات، والحد من أثارها السلبية، وإعداد البدائل المختلفة لمواجهتها باستخدام أساليب إدارية فعالة، كما ينبغي الاستفادة من تجارب الدول في هذا المجال سواء على المستوى الإقليمي أو العالمي.

كما تنطلق مشكلة البحث من موضوعها الذي سيتحدث عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية حيث لا توجد مؤسسة تعمل إلا وتتعرض لنوع أو أكثر من الأزمات كعدم توافر الإمدادات الطبية بشكل كافي، وقلة الأطباء والخدمات الطبية، وأزمات متعلقة بنقص في المشتقات النفطية وظروف انعدام الأمن بحسب إحصائيات وتقارير المؤسسات الصحية العامة في مدينة تعز، الأمر الذي يتطلب تشكيل إدارة أزمات تعمل بشكل دائم ومستمر كونها في الجمهورية اليمنية تعيش في قمة مراحل الأزمات المختلفة الصحية منها والاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ولذا فقد رأى الباحثين ضرورة إجراء هذه الدراسة كونها يعانون منها مثلهم مثل بقية شرائح المجتمع المختلفة، ومن إدراك الباحثين لأهمية دراسة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية ولقلة الدراسات في المكتبة اليمنية في هذا المجال حسب علم الباحثان وأكدت دراسة (الرشيد، 2019) التي أسفرت نتائجها أن المعرفة البشرية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في إدارة الأزمات في المستشفيات الكويتية وبدلالة إحصائية



مثنوية كما أكدت دراسة (مسك، 2011) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر البرنامج الفعال للإدارة الأزمات وواقع إدارتها في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية وبناء على ما سبق فإن الدراسة تسعى للإجابة على الأسئلة التالية:

ما واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز؟  
وتتفرع منه التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى واقع ممارسة عملية التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز؟
- ما واقع نظام الاتصالات لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز؟
- ما مدى توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات لدى مديري المؤسسات الصحية بمدينة تعز؟
- ما واقع تشكيل فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز لتعزى للمتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة).

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية النظرية في الآتي:

- تضيف هذه الدراسة معلومات جديدة تعد مرجعاً للباحثين، إذ من المتوقع لهذه الدراسة أن تفتح أفقاً لإجراء مزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال.
- تسهم الدراسة الحالية في نشر ثقافة إدارة الأزمات في الإدارة المعنية.
- نتيجة لقلة الدراسات العلمية المقدمة في هذا المجال في المكتبة اليمنية، يمكن لهذه الدراسة أن تكون رافداً للمكتبة العلمية.

#### الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية العملية في الآتي:

- الكشف عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز.
- تسهم الدراسة في تعزيز كفاءة المؤسسات الصحية بمدينة تعز في إدارة الأزمات.
- إطار مرجعي لمديري المؤسسات الصحية في إدارة ما يواجهوه من أزمات للحد من آثارها السلبية.

### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى الآتي:

- التعرف إلى واقع ممارسة عملية التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز.
- التعرف إلى واقع نظام الاتصالات لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز.
- التعرف إلى مستوى توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات لدى مديري المؤسسات الصحية بمدينة تعز.
- التعرف إلى واقع تشكيل فريق عمل متخصص لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز.
- معرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالات معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة).

### فرضيات الدراسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة)

### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على مديري العموم والإدارات، ورؤساء الأقسام، والأخصائيين، والمساعدين الإداريين الرسميين العاملين في المؤسسات الصحية بمدينة تعز.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على المؤسسات الصحية بمدينة تعز: (هيئة مستشفى الثورة العام- المستشفى الجمهوري التعليمي العام- مستشفى الأمراض الجلدية العام).
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة في حدودها الزمنية على العامين (2022-2023م).

### مصطلحات الدراسة:

#### التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- الأزمة: حالة من الخلل والاضطراب تؤثر في سير العمل المعتاد في المؤسسة، ويترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها فتتسبب بنتائج سلبية مما يعيق تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- إدارة الأزمات: هي فاعلية الإدارة في مواجهة الأزمات باستخدام التخطيط المسبق والقيادة الرشيدة، وفرق العمل المتخصصة للتغلب على المشكلات الداخلية التي تمثل أزمة داخل المؤسسات الصحية بمدينة تعز.
- التخطيط: أسلوب ممنهج تستخدمه إدارة المؤسسة الصحية بطريقة علمية وعملية وإنسانية لسد احتياجات المؤسسة.
- الاتصال: هو عملية تفاعل بين إدارة المؤسسة الصحية وبقية الأقسام داخل المؤسسة وخارجها.
- المهارات القيادية: هي قدرة إدارة المؤسسة الصحية على التنظيم واتخاذ القرار والتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- فريق العمل: هو مجموعة الأفراد العاملين في المؤسسة الصحية ويتميزون بمهارات مختلفة وأهداف مشتركة في العمل.
- المؤسسات الصحية: هي تركيب اجتماعي إنساني تقدم خدمات علاجية ووقائية، تتكون من أفراد مهنيين ومتخصصين بميادين صحية وطبية يقدمون خدمات الرعاية الصحية.

### الدراسات السابقة:

#### الدراسات المحلية:

- دراسة (القباطي، 2022) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العام في الجمهورية اليمنية. أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى واقع ممارسة عملية التخطيط لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة تعز.
- 2- التعرف إلى مدى توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تعز.
- 3- التعرف إلى واقع نظام الاتصالات وتوفير المعلومات وتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديون والوكلاء والمشرفين الإداريين في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة تعز



### أهم النتائج:

- 1- أن واقع إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمدينة تعز جاءت بدرجة عالية في جميع مجالات الدراسة: المهارات القيادية، الاتصالات، التخطيط، فرق العمل، المعلومات.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عن واقع إدارة الأزمات في المدارس الثانوية في مدينة تعز تعزى لمتغيرات الدراسة: (العمر، والمؤهل، سنوات الخبرة، العمل).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عن واقع إدارة الأزمات في المدارس الثانوية بمدينة تعز تعزى لمتغير الجنس في جميع مجالات الدراسة عدا مجال المهارات القيادية.

### - دراسة (الحميدي، 2017) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية. أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.
  - 2- التعرف على واقع قدرة شركة النفط اليمنية على إدارة الأزمات.
  - 3- التعرف على العلاقة بين واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.
  - 4- التعرف على الفروقات في تقديرات أفراد العينة حول واقع توافر متطلبات إدارة الأزمات والقدرة على إدارة الأزمات في شركة النفط اليمنية.
- وتكون مجتمع الدراسة على جميع العاملين بشركة النفط اليمنية.

### أهم النتائج:

- توافر في شركة النفط اليمنية متطلبات إدارة الأزمات المتمثلة في مجالات: (الاتصال، المهارات القيادية، اتخاذ القرار، نظام المعلومات، التمكين الإداري، الثقافة) بدرجات متوسطة ما عدا مجال التخطيط يتوافر بدرجة ضعيفة.

### الدراسات العربية:

- دراسة (الرشيدي، 2019) بعنوان: دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.

### أهداف الدراسة:

- 1- قياس أثر المعرفة البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.
  - 2- قياس أثر المهارات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.
  - 3- قياس أثر القدرات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.
  - 4- قياس أثر السلوكيات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية.
- وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في المستشفيات الحكومية الكويتية وعددها (9) مستشفيات.

### أهم النتائج:

- 1- لا تؤثر القدرات البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في إدارة الأزمات في المستشفيات الكويتية.
- 2- تؤثر المهارات البشرية والسلوكيات البشرية تأثيراً إيجابياً ومباشراً في المستشفيات الكويتية وبدلالة إحصائية معنوية.



– دراسة (غنيمة، 2014) بعنوان: متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق.

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى واقع إدارة المؤسسة التعليمية في مرحلة التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية.
  - 2- التعرف إلى واقع إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية.
  - 3- التعرف إلى المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات التعليمية: (المادية، والإدارية، والبشرية).
- وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمدبرات والمدرسين والمدرسات العاملين في المدارس الثانوية العامة والخاصة في مدينة دمشق.

#### أهم النتائج:

- 1- الأهمية الكبيرة لمحور الدراسة التي تمثل أهم المتطلبات لإدارة الأزمات، وكان ترتيبها تنزلًا وفق درجة الأهمية وكان ترتيبها على النحو الآتي: فريق العمل، نظم الاتصالات، المعلومات، المهارات القيادية، التخطيط.
- 2- لم تؤثر متغيرات: (سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق.
- 3- كان هناك تأثير لمتغيرات: (صفة المستجيب، وتابعة المدرسة) في استجابات أفراد عينة البحث تجاه متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق.

– دراسة (مسك، 2011) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية

واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين.

#### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف إلى مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.
  - 2- التعرف إلى مدى وجود استراتيجيات متبعة في التعامل مع الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.
  - 3- التعرف إلى المعوقات أمام وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.
- وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.

#### أهم النتائج:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات: (سنوات الخبرة، المحافظة التي يقع فيها المستشفى، المسمى الوظيفي، العمر).
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر أفراد عينة البحث تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي).
- 3- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات إدارة الأزمات وواقع إدارتها في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.
- 4- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عناصر البرنامج الفعال لإدارة الأزمات وواقع إدارتها في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية.

## الدراسات الأجنبية:

**دراسة (2021) Al Khalifa. بعنوان: Crisis Management and Strategic Flexibility: The Moderating Role of E-Readiness.**

(إدارة الأزمات والمرونة الاستراتيجية: دور اعتدال الجاهزية الإلكترونية).

## أهداف الدراسة:

- 1- تحديد أثر المرونة الاستراتيجية والجاهزية الإلكترونية في إدارة الأزمات في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين.
- 2- دراسة تأثير المرونة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين من خلال الدور الذي يمكن أن تؤديه الجاهزية الإلكترونية في تحسين ذلك التأثير.
- 3- التحقيق في جاهزية الهيئات الحكومية في مملكة البحرين في محاولة الحصول على الخدمات التي تعتمد على التكنولوجيا والحفاظ عليها لعملائها.

## أهم النتائج:

- 1- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية في أبعاد المرونة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، وكانت الأبعاد الأكثر تأثيراً: مرونة المعلومات، ثم مرونة التنسيق، ثم مرونة القدرات، وأخيراً مرونة الموارد.
- 2- بينت الدراسة تأثيراً مباشراً للمرونة الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات: (مرحلة الإنذار المبكر، ومرحلة الاستعداد والوقاية، ومرحلة ما بعد الأزمة).
- 3- وجدت الدراسة تأثيراً معتدلاً غير معنوي للجاهزية الإلكترونية في أبعاد: (مهلات المولد البشرية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، القدرات المادية والمتطلبات الإدارية).

**دراسة (2020) Chiu. بعنوان: Sustainability in Times of Crisis.**

(الاستدامة في أوقات الأزمات).

## أهداف الدراسة:

- 1- معرفة خطط الاستدامة للشركات عندما تواجه الأزمات وكيفية تعامل الشركات مع هذه الأنواع من الأزمات عند ظهورها.
- 2- معرفة العلاقات التي تؤثر في الشركات خلال أنواع مختلفة من الأزمات.

## أهم النتائج:

- بينت الدراسة أن الشركات التي تسعى إلى خطط الاستدامة ستشهد انخفاضاً في المخاطر وستحصل على تقييم دقيق للأزمات التي قد تواجه الشركة وستساعد في التخفيف من مخاطرها المحتملة.

**دراسة (2019) Dragon. بعنوان: Communication and Coordination in Crisis.**

(الاتصال والتنسيق في الأزمات).

## أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى تحليل جزء من عملية إدارة الأزمة والتقييم الدقيق لنجاح أو فشل التنسيق والاتصالات مع الافتراض الأساسي بأن فعالية إدارة الأزمات تكمن في هذين المعيارين الأساسيين.

## أهم النتائج:

- أظهرت الدراسة أن الاتصال والتنسيق الفعال في إدارة الأزمات يساعد على السيطرة على الأزمة في مرحلة الاستجابة وتحقيق نتائج إيجابية في إدارة الأزمات.



## - دراسة (Nogueria, 2016) بعنوان: A Crisis Management Framework for Interpol to Manage Transnational Disasters.

(إطار إدارة الأزمات للإنتربول لإدارة الكوارث العالمية).

أهداف الدراسة:

- 1- فهم المصطلحات الرئيسية المتعلقة بالكوارث العالمية والتفكير فيها بشكل نقدي وتطبيقاتها في بيئة الإنترنت.
- 2- بناء قاعدة مفاهيمية لفهم كيفية إدارة الإنترنت للكوارث العالمية بشكل أفضل مع الأخذ في الاعتبار الجوانب ذات الصلة بإدارة الأزمات وإدارة الكوارث.
- 3- إنشاء إطار لإدارة الأزمات للإنترنت لإدارة الكوارث العالمية.

أهم النتائج:

- أظهرت الدراسة أن لإدارة الأزمة تأثيرًا تحوليًا وتراكميًا داخل جهود الإنترنت لإدارة الكوارث العالمية من خلال أولويات العمل في مجالات: (الحكم، الخدمة، الموارد، الشبكة متعددة الوكالات، أصحاب المصلحة، والتمويل، والحاجز، والميسر).

## - دراسة (Esbensen&Krisciunas, 2008) بعنوان: Crisis Management and Information Technology.

(إدارة الأزمات وتكنولوجيا المعلومات).

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى النظر عن كثب كيف تخطط الشركات وتستعد للأزمات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وكيفية التعامل معها.

أهم النتائج:

- بينت نتائج الدراسة أن وضع خطط الاستمرارية جزء مهم من الاستعداد للأزمة إضافة إلى إجراء اختبارات للنظام للتعرف إلى التهديدات المحتملة وضرورة امتلاك الشركات أنواع مختلفة من الأنظمة التي تدعم الأعمال والعمليات والتواصل.

ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها في حدود علم الباحثين من الدراسات القليلة التي تناولت واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز، كما تميزت باختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة، وكذا الإطار الزمني والمكاني، حيث تم إجراء الدراسة في ظل وجود أزمات حقيقية تعاني منها المؤسسات الصحية بشكل عام.

الخلفية النظرية للدراسة:

يتناول هذا البحث من الدراسة مقدمة عن الأزمة، مفهوم الأزمة.

مقدمة:

نظرًا لما يشهده واقعا اليوم من تعدد للأزمات الناتجة جراء التغيرات الكبيرة التي تحدث في مجالات هذا العصر الاقتصادية والاجتماعية والسكانية والبيئية وغيرها أصبحت الأزمات لا يمكن التنبؤ بها إلا أنه يتم توقعها، لذلك فإن مواجهة الأزمات والوعي بها يعد أمرًا ضروريًا من أجل تفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وهذا ما يؤكد أهمية معرفة واقع الأزمة وإدارتها كونها تعد من الأمور المهمة والأساسية في أي معادلة لمواجهة أخطار وتحديات تلك الأزمات (Suresh Goel,2009).



**مفهوم الأزمة:** لقد ظهرت عدة تعريفات ومفاهيم لتعريف الأزمة ومصطلح إدارة الأزمات وكل هذه التعريفات تصب في منحى لغوي واحد وهو الأزمة وما دورها على سير العمل في المؤسسة التي تتعرض لها. **مفهوم الأزمة لغويًا:** عرف مختار الصحاح الأزمة بأنها: "الشدة والقحط والضيق، وكل طريق ضيق بين جبلين، وموضع الحرب أيضًا مأزم" (الرازي، 1999، 17).

**مفهوم الأزمة اصطلاحًا:** تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم الأزمة، وتنوعت تعريفات الأزمة تبعًا لذلك، وإن كانت تتفق في بعض العناصر الخاصة بالأزمة، إلا أنه من الصعوبة بمكان تصوير كل جوانب الأزمة في تعريف واحد، لكن يمكن تعريفها بشكل عام بعدة تعريفات منها: "حالة حرجة غير مستقرة تشكل تهديدًا غير متوقع على الفرد والمجتمع، وما يتعلق بهما تتطلب سرعة اتخاذ القرار المناسب لمواجهتها" (الزعي، 2012، 138).

كما تم تعريفها بأنها: "حدث أو موقف أو حالة غير متوقعة، واسعة أو عميقة التأثير تتعلق بمصير الفرد أو المصير الإداري للمنظمة، وتحدد بقاءها واستمرارها، وتستدعي التدخل لمواجهتها والحد من تأثيرها" (الحدراوي والحفافي، 2010، 195).

#### المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات:

على الرغم من تباين الأزمات واختلافها هناك عناصر مشتركة، ومتطلبات إدارية للتعامل معها ومن هذه المتطلبات:

1- **تبسيط الإجراءات وتسهيلها:** إن التعامل مع الأزمات ينبغي ألا يخضع للإجراءات التقليدية نفسها، فالأزمة عادة ما تكون حادة وعنيفة، وأيضًا لا يمكن تجاهل الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم بتبسيط الإجراءات، مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته (مختار، وأبو خطوة، 2015، 30).

2- **إخضاع إدارة الأزمات للمنهجية العلمية:** ينبغي أن يخضع التعامل مع الأزمات للمنهج الإداري السليم والمنهجية العلمية، وذلك لنجاح السيطرة عليها، والحد من آثارها السلبية ومنع تفاقمها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي:

- **التخطيط:** للتخطيط أهمية كبيرة في إدارة الأزمات، وبعد الإطار العام الذي يتم بواسطة التعامل مع الأزمة، ويقصد به رسم سيناريو متكامل للأزمات من أجل اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع أسباب الأزمة والحد من آثارها السلبية بالإعداد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل.

- **التنظيم:** لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لابد من توافر نوع من التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة عندما تحتاج الأزمة إلى جهد جماعي، لأن التعارض والازدواجية يؤديان إلى أزمات من نوع جديد، ويهتم التنظيم بتحديد الأشخاص الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات، وتحديد المهام المرتبطة بكل عضو، والأنشطة التي سيقومون بها لإدارة الأزمة، ومن سيساعدهم، وأمام من سيكونون مسؤولين، والسبل المحددة للاتصال، بالشكل الذي يضمن إقامة علاقات فعالة بين العمل والأشخاص وأماكن المواجهة والتنفيذ، وبالشكل الذي يضمن للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث (المساعدة، 2012، 90).



- **التوجيه:** يتضمن التوجيه السليم في إدارة الأزمات شرح طبيعة المهمة، ووصف العمل، ونطاق التدخل، والهدف من التدخل، والسلطة المفوضة، والأساليب المتاحة أمامهم، ويتم ذلك عادة في اجتماع مسبق بأفراد الفريق مع متخذ القرار الإداري، وبواسطة الخرائط والصور والمخططات لإظهار كيفية تقسيم الأنشطة، ومدى ارتباطها ببعضها، وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، وينبغي أن يتصف الأمر بعدة خصائص، هي: أن يكون التوجيه (الأمر) معقولاً وقابلًا للتنفيذ، وواضحًا لا غموض فيه، وكاملًا مبنيًا للعمل المطلوب تأديته، سواء كان من الناحية الكمية أو الكيفية والمكان والوقت (المساعدة، 2012، 91).

- **المتابعة:** تعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات على مساندة الفريق على إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، والتأكد من وجود الهيئات المساندة لفريق إدارة الأزمة، وذلك للسيطرة على مسار هذه الأحداث، والاستفادة منها مستقبلاً (صقر، 2009، 28).

**3- نظام المعلومات في إدارة الأزمات:** إن المعلومات الدقيقة تعد من أهم متطلبات إدارة الأزمات، فمن دون وجود هذه المعلومات لن يتمكن فريق إدارة الأزمات من مواجهة الآثار السلبية لها، كما أنها العنصر الأساسي في مختلف الأنشطة التي تملسها الإدارة، ولها أهمية كبيرة في عملية الاتصال، وتؤثر في فاعلية المدير وأدائه في تسيير مهامه الإدارية، كما أن وجود هذه المعلومات لا يكفي وحده لتحقيق ذلك، وإنما يجب أن يتم ضمان حصول الأطراف المعنية على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، فوصول المعلومات الخاطئة أو غير المكتملة لفريق الأزمة يؤدي إلى ترايد شدة الأزمة وانتشرها بصورة أوسع (اليوسفي، 2015، 37).

**4- نظام الاتصالات في إدارة الأزمات:** يعد الاتصال في إدارة الأزمات عملية مهمة ولكي يكون التعامل مع الأزمة بكفاءة، فإن ذلك يتطلب تحديد الهدف من الاتصال، بحيث يكون للاتصال في أثناء الأزمة أهداف واضحة، ومحددة، والرسالة المتعلقة بالاتصال التي يجب أن تكون ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف وتحديد من سيقوم بنقل الرسالة، وكذلك تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك، تتطلب عملية الاتصال في أثناء الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة (القباطي، 2018، 43).

**5- المهارات القيادية في إدارة الأزمات:** يرتبط مفهوم إدارة الأزمات بالمهارات القيادية ارتباطاً وثيقاً متلازماً، ويعد قائد إدارة الأزمة من أهم لركائز في هذه العملية، فعندما يستجيب القائد للأزمة بكفاءة، فإنه يقلل الضرر إلى أدنى درجة ممكنة، بينما تتضاعف الأزمة إذا فشلت القيادة في إدرتها وتحتاج إدارة الأزمات إلى مبادرات حاسمة، وقرارات سريعة تتفق مع خطورة الموقف المتأزم، ليكون لإدارة الأزمة عبر قيادة فاعلة زمام المبادرة في إدارة الأحداث والخروج منها بأقل الخسائر (الملا، 2015، 98).

**6- فريق إدارة الأزمات:** ويقصد به قيام المؤسسة بتشكيل فريق لمواجهة الأزمات ممن تتوافر لديهم الرغبة والقدرة على التعامل مع الأزمات في حال وقوعها، ووفق مواجهة الأزمات قد تكون دائمة يعهد إليها المدير إدارة أي أزمة تواجه المؤسسة، وقد تكون مؤقتة يعهد إليها المدير إدارة أزمة معينة، ويُختارون من مستويات وتخصصات مختلفة، وخبرات متكاملة، ويُربون على إدارة الأزمات (صقر، 2009، 30).



## إجراءات الدراسة الميدانية

### الإطار المنهجي للدراسة:

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلباته، وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، وأدائها، ومجتمعها وعينتها، ومصادر جمع البيانات والمعلومات، وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على البرامج الإحصائية.

### منهج الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي المسحي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع، ويصفها بشكل دقيق وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

### مصادر جمع المعلومات:

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع المعلومات على النحو الآتي:  
- المصادر الأولية: اعتمد الباحثين الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد وزعت الاستبانة على عينة الدراسة، ثم استخدم في تحليلها الأساليب الإحصائية المناسبة.  
- المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية بالكتب، والرسائل العلمية، والأبحاث المنشورة التي استفاد منها الباحثين في كتابة الإطار النظري للدراسة.

### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري العموم والإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيين والمساعدات الإداريين الرسميين في المؤسسات الصحية التالية: (هيئة مستشفى الثورة العام، المستشفى الجمهوري التعليمي العام، مستشفى الأمراض الجلدية) بمدينة تعز البالغ عددهم (150) حسب ما جاء في الإحصائية الرسمية في تلك المؤسسات لعام 2023م، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحية بمدينة تعز

النسبة	المجموع	مساعد إداري	أخصائي	رئيس قسم	مدير عام وإدارة	المؤسسة الصحية
45%	67	22	15	17	13	هيئة مستشفى الثورة العام.
42%	63	21	13	15	14	المستشفى الجمهوري التعليمي العام.
13%	20	8	6	4	2	مستشفى الأمراض الجلدية.
100%			150			المجموع الكلي

المصدر إعداد الباحثين بالاعتماد على إحصائية المؤسسات المذكورة لعام (2023م).

### عينة الدراسة:

قاما الباحثان بتوزيع (105) من الاستبانات على مديري العموم والإدارات ورؤساء الأقسام والأخصائيين والمساعدين الإداريين في المؤسسات الصحية التالية: (هيئة مستشفى الثورة العام، المستشفى الجمهوري التعليمي العام، مستشفى الأمراض الجلدية) بمدينة تعز وتم استرجاع (90) استبانة متمثلة بحجم العينة النهائية شكلت (86%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

### جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة.

النسبة من عينة الدراسة	النسبة من مجتمع الدراسة	الاستبانات الصالحة	الاستبانات المسترجعة	عينة الدراسة (الاستبانات الموزعة)	مجتمع الدراسة	الدرجة الوظيفية	المؤسسة الصحية
%28	%19	9	10	12	13	مدير عام وإدارة	هيئة مستشفى الثورة العام
%30	%26	13	13	13	17	رئيس قسم	
%25	%22	8	10	11	15	أخصائي	
%17	%33	5	5	7	22	مساعد إداري	
%100	%100	35	38	43	66	الإجمالي	
%24	%22	9	9	10	14	مدير عام وإدارة	المستشفى الجمهوري التعليمي العام
%31	%24	13	13	13	15	رئيس قسم	
%24	%21	9	10	10	13	أخصائي	
%17	%33	6	7	7	21	مساعد إداري	
%96	%100	37	39	42	63	الإجمالي	
%10	%10	2	2	2	2	مدير عام وإدارة	مستشفى الأمراض الجلدية العام
%20	%20	4	4	4	4	رئيس قسم	
%30	%30	6	6	6	6	أخصائي	
%40	%40	6	8	8	8	مساعد إداري	
%100	%100	18	20	20	20	الإجمالي	
%86	%60	90	97	105	150	المجموع الكلي	

المصدر: إعداد الباحثين.

من جدول (2) تكونت عينة الدراسة من (90) مبحوثاً بنسبة (60%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية التناسبية، منهم (20) مديراً بنسبة (22%) من إجمالي العينة، و(30) رئيس قسم بنسبة (33%)، و(23) أخصائياً بنسبة (26%)، و(17) مساعداً إدارياً بنسبة (19%) من عينة الدراسة.

### أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف تحقيق أهداف الدراسة تم اختيار الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وقد تم بناء أداة الدراسة على النحو الآتي:

- تمت صياغة فقرات الاستبانة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الأزمات، وتمت الاستفادة من دراسة القباطي (2022)، ودراسة غنيمة (2014)، ودراسة عودة (2008).



- تم تصميم الاستبانة بصورتها النهائية، والتي شملت (25) فقرة والملحق رقم (2) يوضح الاستبانة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم وإجراء التعديلات اللازمة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين:

1- القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمستجيبين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة).

2- القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبانة ويتكون من أربعة أبعاد:

- مجال التخطيط ويحتوي على 6 فقرات.

- مجال نظم الاتصالات ويحتوي على 6 فقرات.

- مجال المهارات القيادية ويحتوي على 7 فقرات.

- مجال فريق العمل ويحتوي على 6 فقرات.

صدق وثبات أداة الدراسة:

**الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة عُرضت على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والبالغ عددهم (4)، ملحق (2) وذلك لإبداء آرائهم في الأداة والحكم على فقراتها من حيث: مدى صياغة السلامة اللغوية للفقرة، ومدى تحقيقها للأهداف وارتباطها بتساؤلات الدراسة، وكذلك إضافة ما يروونه مناسباً أو تعديله أو حذفه، وقد تمت الاستفادة من آراء المحكمين، وإجراء التعديل اللازم بما يحقق أهداف الدراسة.

**الصدق البنائي (الصدق والثبات):** يقصد بثبات أداة الدراسة هو مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة إذا ما كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وللتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحثان باستخدام معامل الثبات الأكثر مصداقية ماكدونالد أوميغا ( $\omega$  McDonald's)، هذا للتعرف إلى درجة فهم ووضوح ومدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وذلك من خلال حساب قيمة المعامل إذا حذفنا الفقرة، والذي يوضح إلى أي مدى يتحسن معامل الثبات بحذف كل فقرة، فالفقرة التي لا تتأثر أو تقل قيمة معامل الثبات بحذفها هي فقرة جيدة لا يتم الاستغناء عنها، والفقرة التي تزيد قيمة معامل الثبات بحذفها بشكل كبير ومؤثر ممكن حذفها لكي لا تتعد بنا عن التقدير الحقيقي لسمة موضوع القياس، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار معامل ماكدونالد أوميغا بعد حذف كل فقرة، بالإضافة إلى معامل الثبات الفاكرونباخ **Cronbach's**

$\alpha$  ومعامل متوسط التباين المفسر **Average Variance Extracted (AVE)**.

جدول (3) معاملات الثبات والمصدقية لأداة الدراسة

Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$ if Item Deleted	McDonald's $\omega$	McDonald's $\omega$ if Item Deleted	Item
0.752	0.933	0.924	0.934	0.925	تعد إدارة المؤسسة الصحية خطأً مسبقة لإدارة الأزمات.
		0.923		0.924	تستعين إدارة المؤسسة الصحية بمتخصصين في التخطيط عند إعداد خطط إدارة الأزمات.
		0.922		0.923	تدرب إدارة المؤسسة الصحية العاملين فيها على التعامل مع الأزمات.



Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$ if Item Deleted	McDonald's $\omega$	McDonald's $\omega$ if Item Deleted	Item
		0.922		0.922	تعمل إدارة المؤسسة الصحية على دراسة المشكلات المسببة للأزمات.
		0.916		0.916	تقيم إدارة المؤسسة الصحية الخطط السابقة لمواجهة الأزمات بقصد تطويرها.
		0.919		0.921	تضع إدارة المؤسسة الصحية خططاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة.
0.599	0.863	0.838	0.865	0.841	تعقد إدارة المؤسسة الصحية لقاءات للتعامل مع الأزمات ومناقشة أسبابها.
		0.838		0.841	تعمل إدارة المؤسسة الصحية على تفعيل الاتصال مع الجهات التي يمكنها تقديم المساعدة في سبيل معالجة الأزمات.
		0.839		0.843	ترشد إدارة المؤسسة الصحية العاملين فيها إلى كيفية التواصل مع المجتمع المحلي لتجنب الأزمات.
		0.821		00.82	تحرص إدارة المؤسسة الصحية على إيجاد وسائل اتصال سريعة لنشر المعلومات المتعلقة بالأزمة داخل المؤسسة وخارجها.
		0.849		0.847	تستفيد إدارة المؤسسة الصحية من وسائل الإعلام في تصحيح الشائعات في أثناء مواجهة الأزمة.
		0.855		0.854	تتوافر لدى إدارة المؤسسة الصحية كوادر بشرية لديها قدرة على الاتصال الفعال.
0.694	0.926	0.919	0.927	0.921	يتملك مدير المؤسسة الصحية المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات.
		0.909		0.911	يستفيد مدير المؤسسة الصحية من خبرات المديرين السابقين للمؤسسة ذاتها أو المؤسسات الأخرى في التعامل مع الأزمات.
		0.912		0.914	يشجع مدير المؤسسة الصحية التفكير الإبداعي والابتكاري لدى المرؤوسين للتعامل مع الأزمات.
		0.912		0.914	يتبع مدير المؤسسة الصحية أسلوب التفاهم والإقناع مع العاملين في حل الأزمات.
		0.912		0.914	يستعين مدير المؤسسة الصحية بالتقنيات الحديثة والخبرات الخارجية لمواجهة الأزمات.
		0.916		0.919	يستفيد مدير المؤسسة الصحية من عنصر الوقت في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.
		00.92		0.921	تتوافر لدى إدارة المؤسسة الصحية الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات في الحالات الطارئة.
0.681	0.905	0.891	0.906	0.892	تقوم إدارة المؤسسة الصحية باختيار أفراد فريق العمل لحل الأزمات ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.



Average Variance Extracted (AVE)	Cronbach's $\alpha$	Cronbach's $\alpha$ if Item Deleted	McDonald's $\omega$	McDonald's $\omega$ if Item Deleted	Item
		0.888		0.889	تستعين إدارة المؤسسة الصحية بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات.
		0.884		0.886	تعمل إدارة المؤسسة الصحية على تدريب كفاءات بشرية بالمؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات.
		0.901		0.901	تمنح إدارة المؤسسة الصحية المسؤوليات والصلاحيات الكافية لفريق العمل لاحتواء الأزمة.
		0.882		0.883	يوجد تعاون وتنسيق بين فرق إدارة الأزمات وبقيّة الأقسام في المؤسسة الصحية.
		0.882		0.882	تعقد اجتماعات دورية في المؤسسة الصحية يقيم فيها أداء فريق عمل الأزمات.
0.576	0.969		0.969		إدارة الأزمات

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول (3) أن معاملات الثبات عالية جدًا وقد بلغت (0.969) على مستوى أداة الدراسة، كما كانت قيمة المعامل على مستوى كل بُعد تقترب من الواحد الصحيح، وهذا يعني أن أداة الدراسة صالحة ويمكن الاعتماد عليها في قياس أهداف الدراسة وتحقيقها، كما يظهر أن قيمة معامل متوسط التباين المفسر (AVE) لكل بعد (متغير كامن) قد تجاوزت الحد الأدنى (0.50)، فنلاحظ أن قيمة المؤشر أكبر من الحد الأدنى له مما يدل على أن المتغيرات المقاسة لكل متغير كامن تفسر معظم التباين له.

الصدق التمييزي:

#### جدول (4) معامل الصدق التمييزي

مجال نظام الاتصالات	مجال فريق العمل	مجال المهارات القيادية	مجال التخطيط	مجال الاتصالات
			0.867	مجال التخطيط
		0.833	0.829	مجال المهارات القيادية
	0.825	0.796	0.756	مجال فريق العمل
0.774	0.747	0.800	0.825	مجال نظام الاتصالات

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

تشير النتائج في الجدول (4) إلى أن جميع أبعاد الدراسة لها القدرة على التمييز فيما بينها من خلال الفقرات التي تمثل كل بعد، حيث كانت معاملات الصدق التمييزي أعلى من الحد الأدنى لقبول المعاملات (0.60)، وهذا يعني قدرة فقرات كل بُعد تمثيل بعدها الذي تنتمي إليه، ومن ثم استطاعت أداة الدراسة وبجسب آراء المستجيبين أن تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.



## الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبانة واختبارها وتعديلها وتعميمها على العينة المستهدفة، وبعد جمعها من المستجيبين ليتم تحليلها من خلال عدة برامج للتحليل الإحصائي للوصول إلى دلالات ذات قيم ومؤشرات تدعم الموضوع، تم استخدام برنامج (IBM SPSS V.27)، وبرنامج (SMART.PLS 3)، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية (الخصائص الشخصية).
- 2- المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة وهي صالحة للبيانات الكمية فقط، لذا تم استخدامها لمعرفة الأهمية النسبية للفقرات التي تعطى بالصيغة التالية:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{المقياس}} * 100$$

والمقياس المستخدم، هو مقياس ليكرات الخماسي ومدى الاستجابة موضحة في الجدول التالي:

جدول (5) المقياس المستخدم في أداة الدراسة

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5

المصدر: إعداد الباحثين.

- 3- اختبار مربع كاي لمعرفة تطابق آراء أفراد العينة مع ما هو متوقع لها.
- 4- مؤشرات الصدق والثبات البنائي (معامل الثبات الفاكرونباخ Cronbach Alpha، معامل الثبات ماكدونالد أوميغا McDonald's  $\omega$ ).
- 5- الصدق التمييزي (Discriminant Validity) لقياس مدى تمييز أبعاد الدراسة من خلال الفقرات الممثلة له.
- 6- تحليل الثباتين اللامعلمي (اختبار مان وتني) لمعرفة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة والتي تعزى إلى اختلاف الجنس.
- 7- تحليل الثباتين اللامعلمي (اختبار كروسكال والس) لمعرفة اختلاف آراء أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الدراسة والتي تعزى إلى اختلاف العمر والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وسنوات الخدمة.
- 8- نماذج المعادلة البنائية (SEM) لمعرفة ملاءمة النموذج النظري (ملاءمة أداة الدراسة) وقياس درجة تحمل أو تشبع الأبعاد على المحور.
- 9- اختبار ذي الحدين (Binomial Test) لاختبار الفرضيات التي تعتمد على ترجيح الآراء في توافر أو عدم توافر خاصية معينة.

## تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: توصيف عينة الدراسة: يتضمن هذا الجزء تحليل البيانات الشخصية (العوامل الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة المتمثلة في: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، كما يوضحها الجدول التالي.



جدول (6) التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

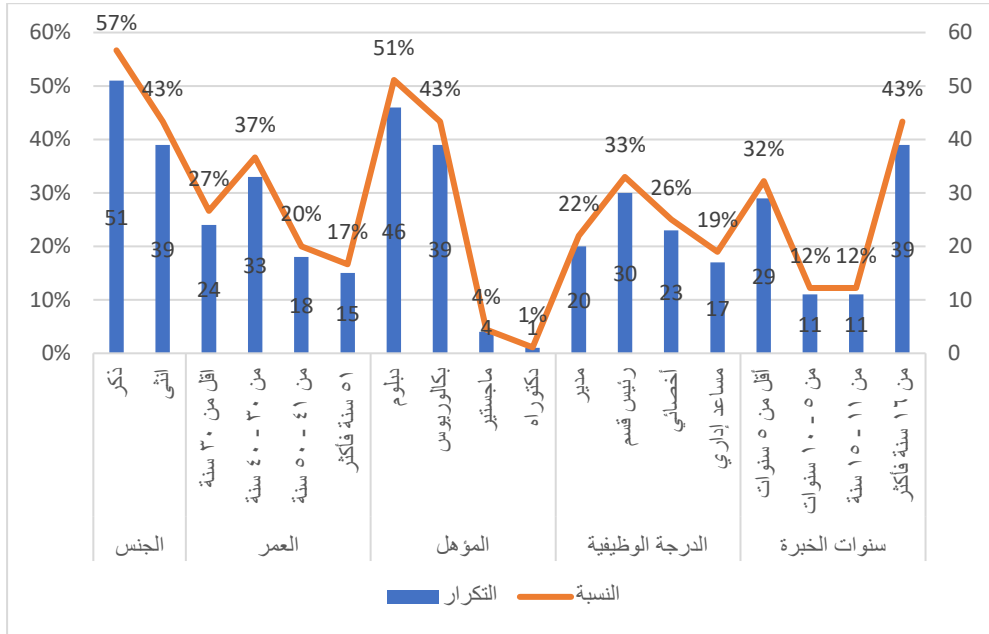
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	51	57%
	أنثى	39	43%
	الإجمالي	90	100%
العمر	أقل من 30 سنة	24	27%
	من 30 - 40 سنة	33	37%
	من 41 - 50 سنة	18	20%
	51 سنة فأكثر	15	17%
	الإجمالي	90	100%
المؤهل	دبلوم	46	51%
	بكالوريوس	39	43%
	ماجستير	4	4%
	دكتوراه	1	1%
	الإجمالي	90	100%
الدرجة الوظيفية	مدير	20	22%
	رئيس قسم	30	33%
	أخصائي	23	26%
	مساعد إداري	17	19%
	الإجمالي	90	100%
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	29	32%
	من 5 - 10 سنوات	11	12%
	من 11 - 15 سنة	11	12%
	من 16 سنة فأكثر	39	43%
	الإجمالي	90	100%

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

يتضح من جدول (6) أن غالبية أفراد العينة من حيث الجنس ذكور وقد بلغت نسبتهم (57%) من حجم العينة، بينما مثلت الإناث في العينة نسبة (43%)، أما من حيث العمر فقد كانت الغالبية للذين تتراوح أعمارهم بين (30 - 40) سنة بنسبة (37%)، يليهم الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة بنسبة (78%)، يليهم من تتراوح أعمارهم بين (41 - 50) سنة بنسبة (20%)، يليهم من تبلغ أعمارهم (51) سنة فأكثر بنسبة (17%).

وبالنسبة لتوزيع أفراد العينة بحسب مؤهلاتهم العلمية نلاحظ أن (51%) من أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل الدبلوم، يليهم من يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (43%)، يليهم من يحملون الماجستير بنسبة (4%)، ويليهم الأقل تمثيلاً في العينة من يحملون مؤهل الدكتوراه بنسبة (1%)، وبالنسبة لتوزيعهم حسب الدرجة الوظيفية فقد كان رؤساء الأقسام أكثر من مثّل في العينة بنسبة (33%)، يليهم الأخصائيون بنسبة (26%)، يليهم المديرون

بنسبة (22%)، يليهم المساعدون الإداريون بنسبة (19%)، أما توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الخدمة فنلاحظ أن غالبيتهم يمتلكون سنوات خدمة (16 سنة فأكثر) بنسبة (43%) من حجم العينة، بينما مثل الأفراد الذين تتراوح خدمتهم (أقل من 5 سنوات) بنسبة (32%) من حجم العينة، والذين تتراوح خبرتهم بين (5 - 10) سنوات بنسبة (12%) وبالنسبة نفسها الذين تتراوح خبرتهم بين (11 - 15) سنة.



الشكل (3) المدرج التكراري والمضلع النسبي لتوزيع أفراد العينة بحسب خصائصهم الديموغرافية

ثانياً: توصيف استجابات أفراد العينة اتجاه فقرات أبعاد إدارة الأزمات:

لعرض فقرات المحاور وتحليلها استخدم الباحثان المتوسط المرجح للفقرات لغرض حساب الأهمية النسبية للمستجيبين اتجاه الفقرات، حيث تكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان الوزن النسبي أكبر من (60%)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان الوزن النسبي أقل من (60%)، كما استخدم الباحثان اختبار مربع كاي لتحسين مطابقة آراء أفراد عينة الدراسة مع ما هو متوقع لها (ترجيح الآراء للموافقة أو عدم الموافقة)، فإذا كان مستوى معنوية الاختبار أكبر من مستوى معنوية الباحثان (0.05) تكون البيانات (آراء أفراد عينة الدراسة) مطابقة لما هو متوقع لها (الآراء ليست مرجحة برأي معين)، في حين إذا كان مستوى معنوية الاختبار أقل من مستوى معنوية الباحثان (0.05)، تكون البيانات غير مطابقة لما هو متوقع لها (مرجحة رأي معين)، وفي هذه الحالة إما أن تكون مرجحة بالموافقة إذا كانت الأهمية النسبية أكبر من (60%)، أو مرجحة بعدم الموافقة إذا كانت الأهمية النسبية أقل من (60%) ومعنوية المطابقة أقل من (0.05)، وهنا نستعرض محاور الدراسة وأبعادها.

**1- مجال التخطيط:**
**جدول (7) التحليل الوصفي لفقرات مجال التخطيط**

الترتيب	معنوية المطابقة	معاملات التحميل	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوسط المرجح	الفقرات
2	0.000	0.724	%34	%68	3.40	تعد إدارة المؤسسة الصحية خططاً مسبقة لإدارة الأزمات.
3	0.000	0.756	%32	%68	3.38	تستعين إدارة المؤسسة الصحية بمتخصصين في التخطيط عند إعداد خطط إدارة الأزمات.
5	0.014	0.817	%36	%67	3.34	تدرب إدارة المؤسسة الصحية العاملين فيها على التعامل مع الأزمات.
1	0.000	0.819	%29	%71	3.54	تعمل إدارة المؤسسة الصحية على دراسة المشكلات المسببة للأزمات.
4	0.001	0.861	%35	%67	3.37	تقيم إدارة المؤسسة الصحية الخطط السابقة لمواجهة الأزمات بقصد تطويرها.
6	0.001	0.842	%35	%64	3.22	تضع إدارة المؤسسة الصحية خططاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة.
					3.38	المجال ككل

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

تبين النتائج في جدول (7) التحليل الوصفي لفقرات مجال التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز بحسب آراء المستجيبين، ومنها نلاحظ توافر عملية التخطيط بالمستوى المتوسط كما أشارت الأهمية النسبية والتي تراوحت بين (64% - 71%)، حيث كانت دراسة المشكلات المسببة للأزمات من أولويات عمل إدارة المؤسسة الصحية بأهمية نسبية (71%)، يلي ذلك إعداد خطط مسبقة لإدارة الأزمات بالاستعانة بمتخصصين في التخطيط بأهمية نسبية (68%)، بعد ذلك تعمل الإدارة على تقييم الخطط السابقة لمواجهة الأزمات لتطويرها بأهمية نسبية (67%)، كما تهتم إدارة المؤسسة الصحية بتدريب العاملين على التعامل مع الأزمات بأهمية نسبية (67%)، وتضع الخطط المسبقة لمواجهة الأزمات المتوقعة بأهمية نسبية (64%).

وتشير معاملات التحميل للفقرات على بُعد التخطيط والتي كانت أعلى من (0.60) إلى أن الفقرات مثلت التخطيط بصورة جيدة، كما تشير مستويات المعنوية للمطابقة التي كانت جميعها أقل من (0.05) والمقابلة للأهمية النسبية لجميع الفقرات والتي كانت أكبر من (0.60) إلى أن آراء المستجيبين مرجحة بالموافقة على توافر التخطيط لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة تعز.

ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى أهمية التخطيط لدى إدارة المؤسسات الصحية بمدينة تعز في إدارة الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة زيادة (2012)، ودراسة عودة (2008)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القباطي (2022)، ودراسة غنيمه (2014) التي بينت نتائجهما أن التخطيط لإدارة الأزمات جاء بدرجات عالية، ودراسة الحميدي (2017)، ودراسة إسليم (2007) والتي بينت نتائجهما أن التخطيط لإدارة الأزمات جاء بدرجات منخفضة.

## 2- مجال نظام الاتصالات:

جدول (8) التحليل الوصفي لفقرات مجال نظام الاتصالات

الترتيب	معنوية المطابقة	معاملات التحميل	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوسط المرجح	الفقرات
3	0.000	0.733	%27	%71	3.53	تعقد إدارة المؤسسة الصحية لقاءات للتعامل مع الأزمات ومناقشة أسبابها.
1	0.000	0.655	%28	%73	3.67	تعمل إدارة المؤسسة الصحية على تفعيل الاتصال مع الجهات التي يمكنها تقديم المساعدة في سبيل معالجة الأزمات.
6	0.000	0.702	%29	%66	3.29	ترشد إدارة المؤسسة الصحية العاملين فيها إلى كيفية التواصل مع المجتمع المحلي لتجنب الأزمات.
5	0.000	0.721	%30	%69	3.47	تحرص إدارة المؤسسة الصحية على إيجاد وسائل اتصال سريعة لنشر المعلومات المتعلقة بالأزمة داخل المؤسسة وخارجها.
2	0.000	0.633	%30	%72	3.61	تستفيد إدارة المؤسسة الصحية من وسائل الإعلام في تصحيح الشائعات في أثناء مواجهة الأزمة.
4	0.000	0.662	%32	%70	3.52	تتوافر لدى إدارة المؤسسة الصحية كوادر بشرية لديها قدرة على الاتصال الفعال.
					3.52	المجال ككل

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

تبيّن النتائج في الجدول (8) التحليل الوصفي لفقرات مجال نظام الاتصالات لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز بحسب آراء المستجيبين، ومنها نلاحظ توافر نظام الاتصالات بالمستوى المتوسط كما أشارت الأهمية النسبية والتي تراوحت بين (66% - 73%)، حيث كان تفعيل الاتصال مع الجهات التي يمكنها تقديم المساعدة في سبيل معالجة الأزمات من أولويات عمل المؤسسات الصحية بأهمية نسبية (73%)، يلي ذلك استفادة إدارة المؤسسة الصحية من وسائل الإعلام في تصحيح الشائعات في أثناء مواجهة الأزمة بأهمية نسبية (72%)، يلي ذلك عقد لقاءات لإدارة المؤسسة الصحية للتعامل مع الأزمات ومناقشة أسبابها بأهمية نسبية (71%)، حيث تتوافر لدى إدارة المؤسسة الصحية كوادر بشرية لديها قدرة على الاتصال الفعال بأهمية نسبية (70%)، كما تحرص إدارة المؤسسة الصحية على إيجاد وسائل اتصال سريعة لنشر المعلومات المتعلقة بالأزمة داخل المؤسسة وخارجها بأهمية نسبية (69%)، وترشد العاملين فيها إلى كيفية التواصل مع المجتمع المحلي لتجنب الأزمات بأهمية نسبية (66%).

وتشير معاملات التحميل للفقرات على بُعد نظم الاتصالات والتي كانت أعلى من (0.60) إلى أن الفقرات مثلت نظم الاتصالات بصورة جيدة، كما تشير مستويات المعنوية للمطابقة والتي كانت جميعها أقل من (0.05) والمقابلة للأهمية النسبية لجميع الفقرات والتي كانت أكبر من (0.60) إلى أن آراء المستجيبين مرجحة بالموافقة على توافر نظام الاتصالات لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة تعز.

ويعزو الباحثان ذلك إلى اهتمام إدارة المؤسسات الصحية بتفعيل نظام الاتصالات، والاستفادة منه في إدارتها للأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2017)، ودراسة زيادة (2012)، ودراسة عودة (2008)، ودراسة إسليم (2007)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القباطي (2022)، ودراسة غنيمه (2014) حيث أظهرت نتائجهما أن نظام الاتصالات للتعامل مع الأزمات جاء بدرجات عالية.

### 3- مجال المهارات القيادية:

جدول (9) التحليل الوصفي لفقرات مجال المهارات القيادية

الترتيب	معنوية المطابقة	معاملات التحميل	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوسط المرجح	الفقرات
2	0.000	0.781	%30	%74	3.70	يملك مدير المؤسسة الصحية المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات.
3	0.000	0.787	%31	%74	3.69	يستفيد مدير المؤسسة الصحية من خبرات المديرين السابقين للمؤسسة ذاتها أو المؤسسات الأخرى في التعامل مع الأزمات.
6	0.000	0.768	%32	%73	3.63	يشجع مدير المؤسسة الصحية التفكير الإبداعي والابتكاري لدى المرؤوسين للتعامل مع الأزمات.
1	0.000	0.75	%28	%75	3.76	يتبع مدير المؤسسة الصحية أسلوب التفاهم والإقناع مع العاملين في حل الأزمات.
5	0.000	0.801	%27	%74	3.68	يستعين مدير المؤسسة الصحية بالتقنيات الحديثة والخبرات الخارجية لمواجهة الأزمات.
7	0.000	0.779	%29	%71	3.56	يستفيد مدير المؤسسة الصحية من عنصر الوقت في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.
4	0.000	0.743	%26	%74	3.69	تتوافر لدى إدارة المؤسسة الصحية الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات في الحالات الطارئة.
					<b>3.68</b>	<b>المجال ككل</b>

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

تبين النتائج في الجدول (9) التحليل الوصفي لفقرات مجال المهارات القيادية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز بحسب آراء المستجيبين، ومنها نلاحظ توافر المهارات القيادية بالمستوى المتوسط كما أشارت الأهمية النسبية والتي تراوحت بين (71% - 75%)، حيث يتبع مدير المؤسسة الصحية أسلوب التفاهم والإقناع مع العاملين في حل الأزمات بأهمية نسبية (75%)، يلي ذلك يملك مدير المؤسسة الصحية المهارات القيادية اللازمة لإدارة الأزمات بأهمية نسبية (74%)، ويستفيد من خبرات المديرين السابقين للمؤسسة ذاتها أو المؤسسات الأخرى في التعامل مع الأزمات بأهمية نسبية (74%)، حيث تتوافر لدى إدارة المؤسسة الصحية الخبرة الكافية لاتخاذ القرارات في الحالات الطارئة بأهمية نسبية (74%)، كما يستعين مدير المؤسسة الصحية بالتقنيات الحديثة والخبرات الخارجية لمواجهة الأزمات بأهمية نسبية (74%)، ويشجع التفكير الإبداعي والابتكاري لدى المرؤوسين للتعامل مع الأزمات بأهمية نسبية (73%)، ويستفيد مدير المؤسسة الصحية من عنصر الوقت في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات بأهمية نسبية (71%).

وتشير معاملات التحميل للفقرات على بُعد المهارات القيادية والتي كانت أعلى من (0.60) إلى أن الفقرات مثلت المهارات القيادية بصورة جيدة، كما تشير مستويات المعنوية للمطابقة والتي كانت جميعها أقل من (0.05) والمقابلة للأهمية النسبية لجميع الفقرات والتي كانت أكبر من (0.60) إلى أن آراء المستجيبين مرجحة بالموافقة على توافر المهارات القيادية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة تعز. ويعزو الباحثان السبب في ذلك إلى امتلاك مديري المؤسسات الصحية مهارات قيادية تمكنهم من إدارة الأزمات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2017)، ودراسة زيادة (2012)، ودراسة عودة (2008)، ودراسة إسليم (2007) التي بينت توافر المهارات القيادية بدرجات متوسطة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة القباطي (2022)، ودراسة غنيمة (2014) حيث أظهرت كلتا الدراستين توافر المهارات القيادية بدرجة عالية.

**4- مجال فريق العمل:**

جدول (10) التحليل الوصفي لفقرات مجال فريق العمل

الترتيب	معنوية المطابقة	معاملات التحميل	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوسط المرجح	الفقرات
1	0.000	0.763	%28	%70	3.52	تقوم إدارة المؤسسة الصحية باختيار أفراد فريق العمل لحل الأزمات ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.
6	0.000	0.713	%30	%65	3.27	تستعين إدارة المؤسسة الصحية بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات.
5	0.000	0.707	%29	%67	3.36	تعمل إدارة المؤسسة الصحية على تدريب كفاءات بشرية بالمؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات.
4	0.000	0.635	%33	%67	3.36	تمنح إدارة المؤسسة الصحية المسؤوليات والصلاحيات الكافية لفريق العمل لاحتواء الأزمة.
2	0.000	0.757	%31	%70	3.48	يوجد تعاون وتنسيق بين فرق إدارة الأزمات وبقية الأقسام في المؤسسة الصحية.
3	0.000	0.722	%31	%68	3.40	تعقد اجتماعات دورية في المؤسسة الصحية يقيم فيها أداء فريق عمل الأزمات.
					3.39	المجال ككل

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

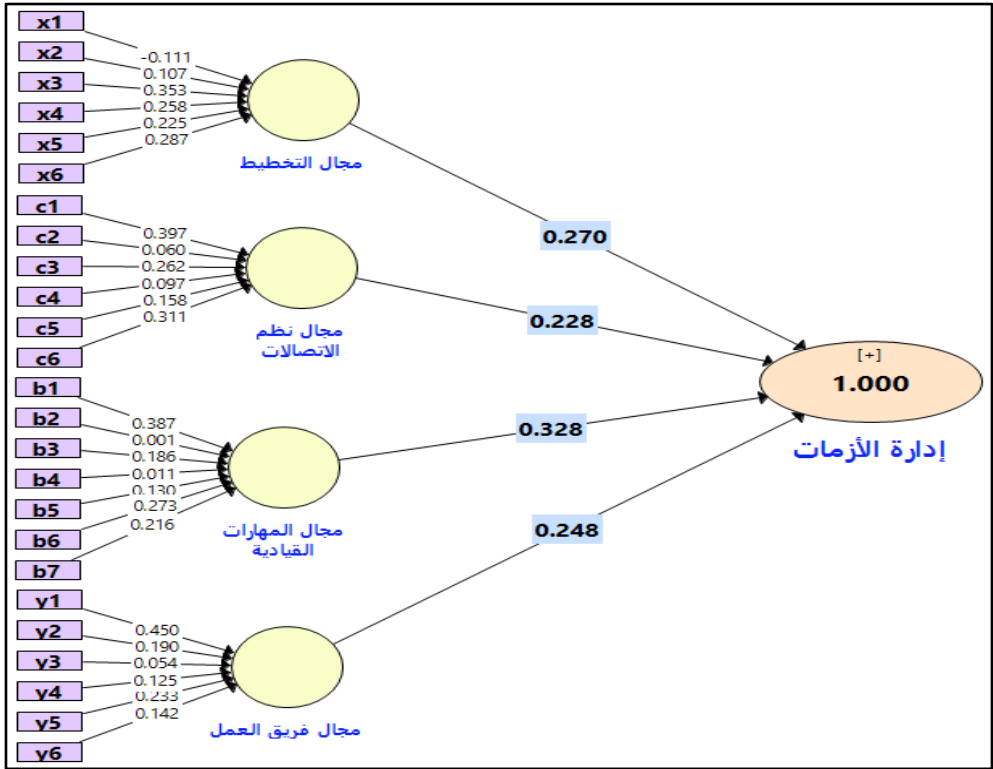
تبين النتائج في الجدول (10) التحليل الوصفي لفقرات مجال فريق العمل لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز بحسب آراء المستجيبين، ومنها نلاحظ توافر فريق العمل بالمستوى المتوسط كما أشارت الأهمية النسبية والتي تراوحت بين (65% - 70%)، حيث تقوم إدارة المؤسسة الصحية باختيار أفراد فريق العمل لحل الأزمات ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات بأهمية نسبية (70%)، يلي ذلك وجود تعاون وتنسيق بين فرق إدارة الأزمات وبقية الأقسام في المؤسسة الصحية بأهمية نسبية (70%)، حيث تعقد اجتماعات دورية في المؤسسة الصحية يقيم فيها أداء فريق عمل الأزمات بأهمية نسبية (68%)، كما تمنح إدارة المؤسسة الصحية المسؤوليات والصلاحيات الكافية لفريق العمل لاحتواء الأزمة بأهمية نسبية (67%)، كما تعمل إدارة المؤسسة

الصحية على تدريب كفاءات بشرية بالمؤسسة قادرة على التعامل مع الأزمات بأهمية نسبية (67%)، كما تستعين إدارة المؤسسة الصحية بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات بأهمية نسبية (71%). وتشير معاملات التحميل للفقرات على بُعد فريق العمل والتي كانت أعلى من (0.60) إلى أن الفقرات مثلت فريق العمل بصورة جيدة، كما تشير مستويات المعنوية للمطابقة والتي كانت جميعها أقل من (0.05) والمقابلة للأهمية النسبية لجميع الفقرات والتي كانت أكبر من (0.60) إلى أن آراء المستجيبين مرجحة بالموافقة على توافر فريق العمل لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية العاملة بمدينة تعز.

ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وعي إدارة المؤسسات الصحية بأهمية العمل الجماعي وتشكيل فرق لإدارة الأزمات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الحميدي (2017)، ودراسة زيادة (2012)، ودراسة عودة (2008)، ودراسة إسليم (2007)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة القباطي (2022)، ودراسة غنيمه (2014) حيث توافر مجال فريق العمل بدرجة عالية.

تقييم واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز بشكل عام من وجهة نظر المستجيبين:

لتقييم واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز بشكل عام من وجهة نظر المستجيبين، استخدم الباحثان نموذج المعادلة البنائية لمعرفة مقدار تحميل أبعاد إدارة الأزمات على إدارة الأزمات، ومطابقته مع مؤشرات التمرکز والتشتت، فكانت النتائج كالتالي:



الشكل (4) المعادلة البنائية لأبعاد إدارة الأزمات

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

## جدول (11)

الترتيب	القيمة المعيارية للتقاطع	معامل النقطح	القيمة المعيارية للتواء	معامل الالتواء	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوسط المرجح	معامل التحويل	
2	-0.821	-0.413	-1.228	-0.312	%30	%68	3.38	0.270	مجال التخطيط
4	0.105	0.053	-1.252	-0.318	%24	%72	3.52	0.228	مجال نظام الاتصالات
1	-0.509	-0.256	-1.606	-0.408	%25	%74	3.68	0.328	مجال المهارات القيادية
3	0.841	0.423	-2.618	-0.665	%27	%69	3.39	0.248	مجال فريق العمل
							<b>3.4925</b>		المجالات ككل

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

تبين النتائج في جدول (11) والنموذج البنائي في الشكل (4) والتي تم ترتيب أبعاد إدارة الأزمات من خلالها تصاعدياً بحسب درجة التوافر ومقدار تحميل البعد على إدارة الأزمات، ومن ثم فقد تصدر في المرتبة الأولى مجال المهارات القيادية بمتوسط (3.68) ومعامل تحميل (0.328)، يليه في المرتبة الثانية مجال التخطيط بمتوسط (3.38) ومعامل تحميل (0.270)، يليه في المرتبة الثالثة مجال فريق العمل بمتوسط (3.39) ومعامل تحميل (0.248)، يليه في المرتبة الأخيرة مجال نظام الاتصالات بمتوسط (3.52) ومعامل تحميل (0.228).

## اختبار الفرضيات:

**الفرضية الرئيسية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة).

للتحقق من صحة هذه الفرضية أو عدم صحتها يجب التحقق من الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية، فإذا تحققت الفرضيات الفرعية، فهذا يعني تحقق الفرضية الرئيسية، كون الفرضيات الفرعية هي دراسة اختلاف الآراء اتجاه كل بُعد من أبعاد إدارة الأزمات المدروسة.

**الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغير الجنس.

## جدول (12) نتائج اختبار مان وتني لاختلاف الآراء حول أبعاد إدارة الأزمات بحسب الجنس

sig	W	متوسط الاستجابة	عدد الحالات	الفئات	ابعاد
0.868	974.5	3.373	51	ذكر	مجال التخطيط
		3.462	39	أنثى	
0.372	1097.5	3.647	51	ذكر	مجال نظام الاتصالات
		3.538	39	أنثى	
0.925	1006	3.667	51	ذكر	مجال المهارات القيادية
		3.692	39	أنثى	
0.301	1114	3.51	51	ذكر	مجال فريق العمل
		3.41	39	أنثى	

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.



الجدول (12) يبين مستويات معنوية اختبار مان وتني، والتي تشير إلى عدم وجود اختلاف معنوية في آراء المستجيبين اتجاه محتوى فقرات أبعاد إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، كما أشارت مستويات المعنوية المقابلة لها والتي كانت جميعها أكبر من (0.05)، ومن ثم نستطيع القول بأن أفراد عينة الدراسة بمختلف جنسهم يحملون الآراء نفسها اتجاه تلك الفقرات.

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغير العمر.

**جدول (13) نتائج اختبار كروسكال والس لاختلاف الآراء حول أبعاد إدارة الأزمات بحسب العمر**

sig	df	Kruskal-Wallis H	51 سنة فأكثر	41 من 50 - سنة	30 من 40 - سنة	أقل من 30 سنة	العمر
610.0	3	8.274	3.81	3.65	3.32	2.97	مجال التخطيط
0.195	3	4.702	3.86	3.62	3.39	3.40	مجال نظام الاتصالات
0.120	3	5.835	4.03	3.91	3.57	3.41	مجال المهارات القيادية
0.213	3	4.492	3.70	3.63	3.21	3.28	مجال فريق العمل

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

جدول (13) يبين مستويات معنوية اختبار كروسكال والس، والتي تشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء المستجيبين اتجاه محتوى فقرات أبعاد إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر، كما أشارت مستويات المعنوية المقابلة لها والتي كانت جميعها أكبر من (0.05)، ومن ثم نستطيع القول بأن أفراد عينة الدراسة بمختلف أعمارهم يحملون الآراء نفسها اتجاه تلك الفقرات.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

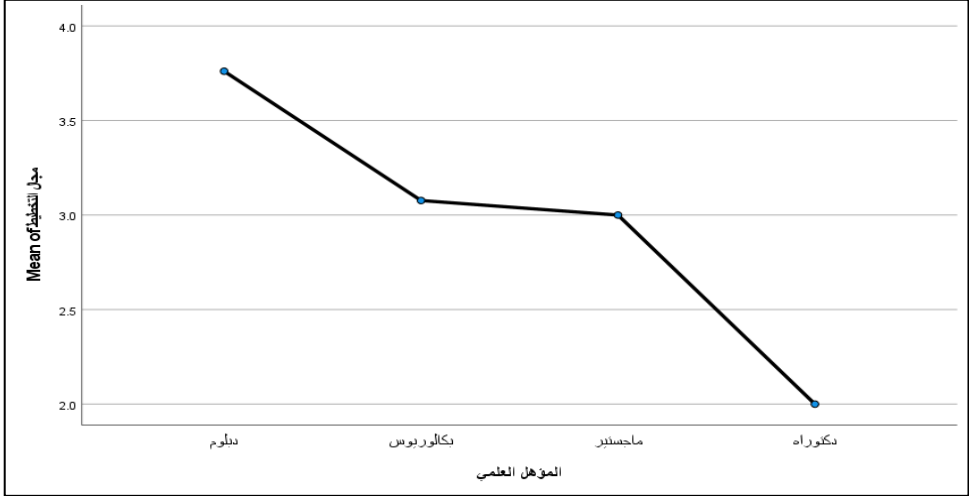
**جدول (14) نتائج اختبار كروسكال والس لاختلاف الآراء حول أبعاد إدارة الأزمات بحسب المؤهل العلمي**

sig	df	Kruskal-Wallis H	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	دبلوم	المؤهل العلمي
0.005	3	12.835	2.00	2.96	3.03	3.74	مجال التخطيط
0.154	3	5.256	2.50	3.38	3.35	3.68	مجال نظام الاتصالات
0.035	3	8.625	3.43	3.46	3.37	3.95	مجال المهارات القيادية
0.137	3	5.519	3.33	3.00	3.21	3.59	مجال فريق العمل

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

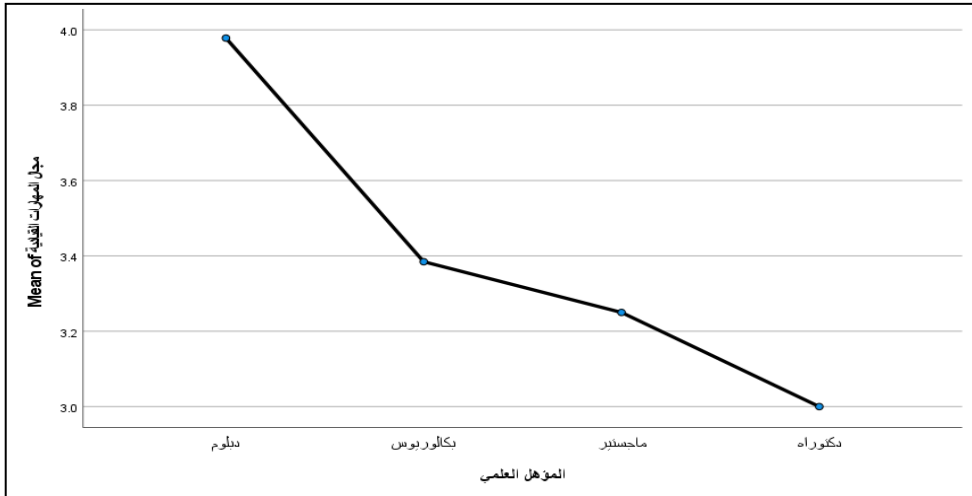
جدول (14) يبين مستويات معنوية اختبار كروسكال والس، والتي تشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء المستجيبين اتجاه محتوى فقرات مجال نظام الاتصالات، وفقرات مجال فريق العمل تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أشارت مستويات المعنوية المقابلة لها والتي كانت أكبر من (0.05)، ومن ثم نستطيع القول بأن أفراد عينة الدراسة بمختلف مؤهلاتهم العلمية يحملون الآراء نفسها اتجاه تلك الفقرات، بينما كان هناك اختلاف في آراء المستجيبين

اتجاه محتوى فقرات مجال التخطيط، وفقرات مجال المهارات القيادية، حيث تشير متوسطات الآراء في الجدول أعلاه والشكل البياني رقم (5)، حول مجال التخطيط إلى أن آراء المستجيبين الذين يحملون مؤهل الدبلوم تميل آراؤهم إلى الموافقة، بينما آراء المستجيبين الذين يحملون مؤهل الدكتوراه تميل إلى عدم الموافقة، في حين تميل آراء المستجيبين الذين يحملون مؤهل البكالوريوس ومؤهل الماجستير إلى الحياد، أما بالنسبة لآراء المستجيبين حول المهارات القيادية فقد بينت المتوسطات في الجدول أعلاه والشكل البياني رقم (6)، أن آراء المستجيبين الذين يحملون مؤهل الدبلوم تميل إلى الموافقة، بينما آراء بقية المستجيبين بمختلف مؤهلاتهم تميل إلى الحياد.



الشكل (5) متوسطات آراء المستجيبين حول مجال التخطيط بحسب المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.



الشكل (6) متوسطات آراء المستجيبين حول مجال المهارات القيادية بحسب المؤهل العلمي

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أبعاد إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (15) نتائج اختبار كروسكال والس لاختلاف الآراء حول أبعاد إدارة الأزمات بحسب الدرجة الوظيفية

Sig	df	Kruskal-Wallis H	مساعد إداري	أخصائي	رئيس قسم	مدير	الدرجة الوظيفية
0.904	5	1.575	3.44	3.41	3.32	3.46	مجال التخطيط
0.289	5	6.179	3.81	3.50	3.30	3.73	مجال نظام الاتصالات
0.628	5	3.468	3.84	3.37	3.64	3.92	مجال المهارات القيادية
0.435	5	4.847	3.56	3.20	3.27	3.66	مجال فريق العمل

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

جدول (15) يبين مستويات معنوية اختبار كروسكال والس، والتي تشير إلى عدم وجود اختلاف في آراء المستجيبين تجاه محتوى فقرات أبعاد إدارة الأزمات تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، كما أشارت مستويات المعنوية المقابلة لها والتي كانت جميعها أكبر من (0.05)، ومن ثم نستطيع القول بأن أفراد عينة الدراسة بمختلف درجاتهم الوظيفية يحملون الآراء نفسها اتجاه تلك الفقرات.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (16) نتائج اختبار كروسكال والس لاختلاف الآراء حول أبعاد إدارة الأزمات بحسب سنوات الخدمة

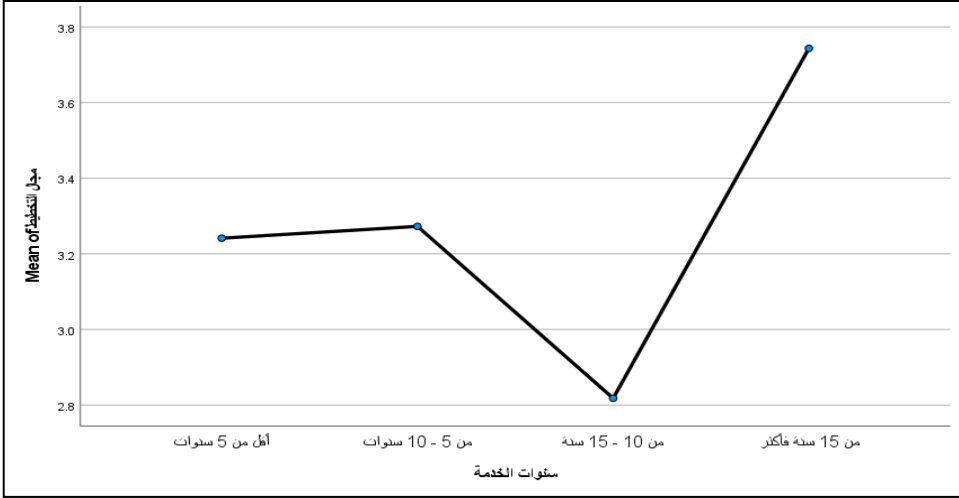
Sig	df	Kruskal-Wallis H	من 16 سنة فأكثر	من 11 - 15 سنة	من 5 - 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
0.008	3	11.705	3.74	2.79	3.17	3.18	مجال التخطيط
0.015	3	10.495	3.73	2.89	3.27	3.55	مجال نظام الاتصالات
0.010	3	11.337	4.01	3.09	3.53	933.	مجال المهارات القيادية
0.042	3	8.213	3.68	2.85	3.24	3.28	مجال فريق العمل

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية بالاعتماد على برنامج Spss.

الجدول (16) يبين مستويات معنوية اختبار كروسكال والس، والتي تشير إلى وجود اختلاف في آراء المستجيبين تجاه محتوى فقرات أبعاد إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، كما أشارت مستويات المعنوية المقابلة لها والتي كانت جميعها أقل من (0.05)، ومن ثم نستطيع القول بأن أفراد عينة الدراسة بمختلف سنوات خدمتهم لا يحملون الآراء نفسها اتجاه تلك الفقرات.

حيث تشير متوسطات الآراء في الجدول أعلاه والأشكال البيانية الآتية إلى أن:

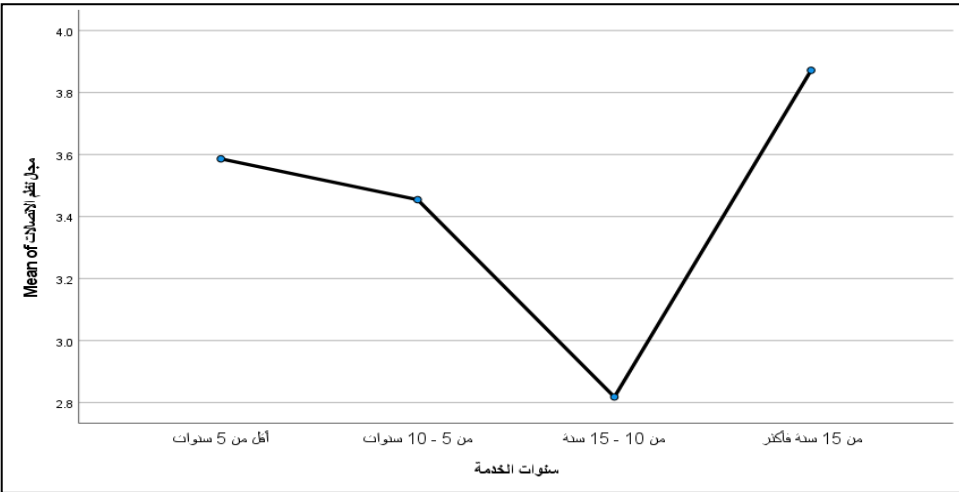
- آراء المستجيبين حول مجال التخطيط والذين يمتلكون أعلى سنوات خدمة (16 سنة فأكثر) تميل آراؤهم إلى الموافقة بينما بقية المستجيبين بمختلف سنوات خدمتهم تميل آراؤهم إلى الحياد كما في الشكل رقم (7).



الشكل (7) متوسطات آراء المستجيبين حول مجال التخطيط بحسب سنوات الخدمة

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

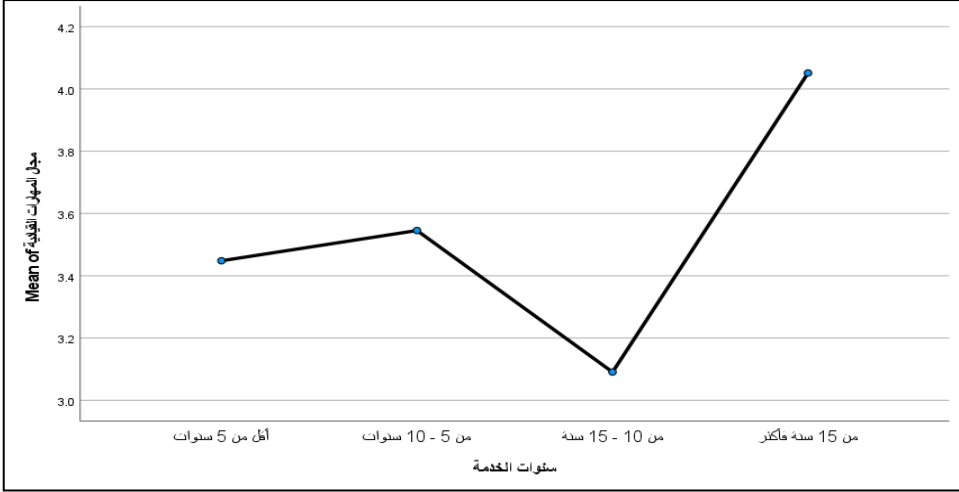
- آراء المستجيبين حول مجال نظام الاتصالات والذين يمتلكون أعلى سنوات خدمة (16 سنة فأكثر) وكذلك الذين يمتلكون أقل سنوات خدمة (أقل من 5 سنوات) تميل آراؤهم إلى الموافقة بينما بقية المستجيبين بمختلف سنوات خدمتهم تميل آراؤهم إلى الحياد، كما في الشكل رقم (8).



الشكل (8) متوسطات آراء المستجيبين حول مجال نظام الاتصالات بحسب سنوات الخدمة

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

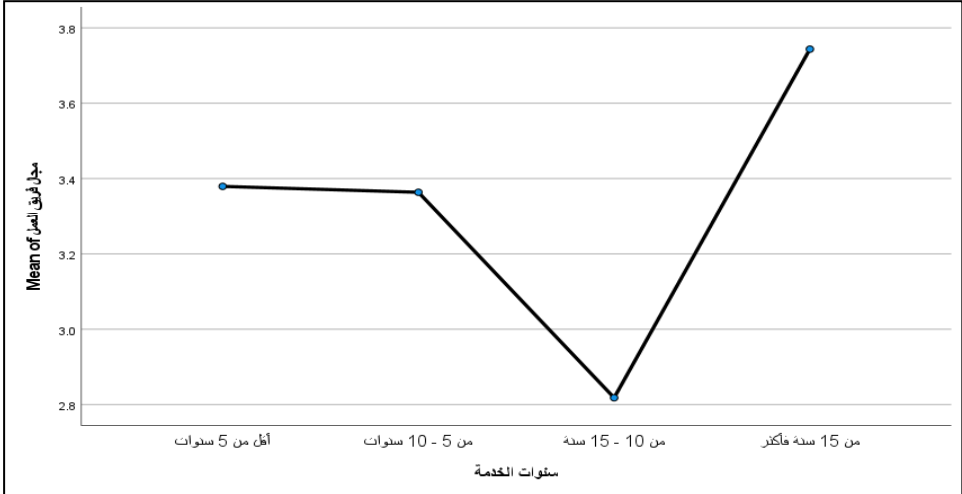
- آراء المستجيبين حول مجال المهارات القيادية والذين يمتلكون أعلى سنوات خدمة (16 سنة فأكثر) وكذلك الذين يمتلكون سنوات خدمة تتراوح بين (5 - 10 سنوات) تميل آراؤهم إلى الموافقة بينما بقية المستجيبين بمختلف سنوات خدمتهم تميل آراؤهم إلى الحياد، كما في الشكل رقم (9).



الشكل (9) متوسطات آراء المستجيبين حول مجال المهارات القيادية بحسب سنوات الخدمة

المصدر: مخرجات الدراسة الميدانية.

– آراء المستجيبين حول مجال فريق العمل والذين يمتلكون أعلى سنوات خدمة (16 سنة فأكثر) تميل آراؤهم إلى الموافقة بينما بقية المستجيبين بمختلف سنوات خدمتهم تميل آراؤهم إلى الحياد – كما في الشكل رقم (10).



الشكل (10) متوسطات آراء المستجيبين حول مجال فريق العمل بحسب سنوات الخدمة

### نتائج الدراسة:

من خلال تحليل فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، توصل الباحثين إلى عدد من النتائج أبرزها الآتي:  
1- إن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية في مدينة تعز جاء بدرجات متوسطة في جميع مجالات الدراسة، وكان ترتيبها على النحو التالي: جاء مجال المهارات القيادية في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية مجال التخطيط، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال فريق العمل، وأخيراً في المرتبة الرابعة جاء مجال الاتصالات.



- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، العمر، الدرجة الوظيفية) في جميع مجالات الدراسة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجالي نظام الاتصالات وفريق العمل.
- 4- توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) في مجالي التخطيط والمهارات القيادية.
- 5- توجد فروق ذات دلالات إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة عن واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الصحية بمدينة تعز تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) في جميع مجالات الدراسة.

### توصيات الدراسة:

- من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحثان بما يلي:
- 1- العمل على تعزيز كفاءة مديري المؤسسات الصحية في إدارة الأزمات المتمثلة في مجالات الدراسة: (التخطيط، نظام الاتصالات، المهارات القيادية، فريق العمل) وذلك بعقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في إدارة الأزمات.
  - 2- تعزيز كفاءة فرق العمل والعاملين في إدارة المؤسسة الصحية، وتعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات في أثناء حلوث الأزمات.
  - 3- الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خراج المؤسسة الصحية عند إعداد الخطط وتشكيل فرق إدارة الأزمات.
  - 4- إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحية.

### مقترحات الدراسة:

- يقترح الباحثان ما يلي:
- 1- إجراء دراسات مشابهاة للدراسة الحالية على أن تدرس إدارة الأزمات من حيث أبعاد معوقات إدارة الأزمة واستراتيجية التعامل معها.
  - 2- إجراء دراسات مشابهاة للدراسة الحالية تكشف عن واقع إدارة الأزمات في مؤسسات أخرى.

### المراجع:

- الروزي، زين الدين أبو عبدالله محمد بن أبي بكر. (1999). مختار الصحاح. المكتبة المصرية.
- المساعدة، ماجد عبد المهدي. (2012). إدارة الأزمات. ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الملا، سلوى حامد. (2015). دور القيادة في إدارة الأزمات. إدارة البحوث والدراسات الإسلامية.
- الحميدي، حسام. (2017). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس، صنعاء، اليمن.
- الرشيد، صلاح. (2019). دور الكفاءات البشرية في إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الكويتية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الكويت.
- عودة، رهام راسم. (2008). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.



- صقر، عاطف محمد. (2008). درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري وكالة الغوث بغزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غنيمه، رهنه مروان. (2014). متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- اليوسفي، رنيم. (2015). تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
- القباطي، وضاح. (2022). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العام في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
- مختار، عبدالمطلب محمد، وأبو خطوة، فؤاد عاشور. (2015). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة. رماح للبحوث والدراسات، (2015)، (16)، 30-58.
- مسك، زينان. (2011). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- الحرلوي، حامد، والخفافي، كزار. (2010). أسباب نشوء الأزمات. مجلة الكوفة، (5)، 192-214.
- الزعيبي، محمد مصلح. (2012). إدارة الأزمات. المجلة الأردنية للدراسات، (3)، 10، 135-159.
- القباطي، سليم عبده قائد (2018). واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة الحوities. مجلة الدراسات الاجتماعية، (1)، 24، 33-54.

- Al Khalifa, Mohamed. (2021). **Crisis Management and Strategic Flexibility: The Moderating Role of E-Readiness**, Unpublished Doctor Thesis. Brunel University, London, England.
- Chiu, Winson. (2020). **Sustainability in Times of Crisis**, Unpublished Master Thesis. Western University, Canada.
- Dragon, Rares. (2019). **Communication and Coordination in Crisis**, Unpublished Master Thesis. Radboud University, Netherland.
- Esbensen, Lars & Krisciunas, Tomas (2008). **Crisis Management and Information Technology**, Unpublished Master Thesis. Lund University, Sweden.
- Gove, ph & Others. (1981). **Webster third new international dictionary**.
- Nogueria, Jose (2016). **A Crisis Management Framework for Interpol to Manage Transnational Disasters**, Unpublished Doctor Thesis. University of Liverpool, England.
- Samawi, F (2021). Educational crisis management requirements and its relation to using distance learning approach: A cross-sectional survey stage school in AL-Balqa a governorate during COVID19 outbreak from the perspectives of teachers, **Turkish Online Journal of Distance Education**, 22(3), 196-212.
- Suresh Geol (2009). **Crisis Management: Master the skills to prevent disasters**, Global India publications.