

أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات (بالتطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي)

أستاذ مساعد- قسم العلوم الإدارية
كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا

د. أمّنة علي محمد جبارة الله

أستاذ مساعد- العلوم الإدارية
قسم المحاسبة- كلية دلتا للعلوم والتكنولوجيا

د. وضاح الشفيق عثمان إبراهيم

المستخلص:

تناولت الدراسة اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي في الفترة (2008م — 2018م) ، هدف البحث بيان اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات ، والوصول لأي مدى تؤثر الرسالة والأهداف والغايات في المستشفى ، وتمثلت مشكلة البحث في الإجابة على السؤال هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وعناصره على إدارة الأزمات؟ ، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لاختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات ، المتمثلة في الفرضية الرئيسية بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات في المستشفى ، وتوصل البحث لعدد من النتائج أسهمت في حل المشكلة والإجابة على فرضياتها ومن ابرز النتائج أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المستشفى لما له من اثر على إدارة الأزمات، و للمستشفى رؤيا تقودها في عملية التنفيذ الإداري نحو الوضع المأمول ورسالتها واضحة تسمح باستثمار الفرص وتطويرها ، وغاياتها تتسم بالمرونة ، ومن أهم التوصيات، زيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي واستخدامه كأسلوب إداري حديث يساعد المستشفى على التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية ، تكون الرسالة والغايات واضحة ومرنة والعمل على جعل التخطيط للازمات جزء من التخطيط الاستراتيجي ، وضرورة تشكيل فريق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة مستقبلاً. كلمات مفتاحية: التخطيط الاستراتيجي — إدارة الازمات.

The impact of strategic planning on crisis management (by applying it to Al-Faisal Specialist Hospital)

Dr. Amna Ali Mohamed

Dr.Waddah Al Shafee Othman Ibrahim

Abstract:

The research is entitled “The Impact of Strategic Planning on Crisis Management” - applied to Al-Faisal Specialized Hospital in the period (2008 - 2018). The research aimed to identify the impact

of strategic planning on crisis management, and to reach the extent to which the message and objectives in the hospital are affected. The problem of the research lied in: finding an answer to the question: Is there any relation between strategic planning and its elements, on crisis management? The researcher adopted the descriptive analytical and historical methodologies, and presented the hypotheses regarding the impact of strategic planning on crisis management in the hospital. The research reached a number of findings, which contributed to solving the problem and to give answers to the hypotheses. One of the most important findings is the importance of applying strategic planning in the hospital, because of its impact on crisis management, and that the hospital has a leading vision in the process of administrative implementation towards the desired situation, and its mission is clear: allowing investment opportunities and development, and its goals are flexible. The mission and objectives are clear and flexible, other recommendation, are: to work to make crisis planning a part of strategic planning, and the need to form a team to resolve many potential crises in the future.

Keywords: strategic planning, crisis management

المقدمة :

موضوع التخطيط الاستراتيجي أكثر المواضيع أهمية لأنه يشكل الخط الأساسي الذي تنتهجه الإدارة في تعاملها مع المستقبل البعيد ، كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة ولأهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات فقد تم تناول اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات. و تم اختيار أن يكون التطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي كدراسة حالة حتى تتمكن من تحديد الأسباب التي تعمل على حدوث الأزمات وتفاقمها داخل تلك المستشفى .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على :

1. هل هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي؟
2. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة و إدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي؟
4. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي؟

أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث في كونه يتناول موضوع هام يبرز دور التخطيط الاستراتيجي بآلياته المختلفة في مواجهة الأزمات والمخاطر التي تتعرض لها مستشفى الفيصل التخصصي وذلك كمدخل رقابي ومحاولة التنبؤ مستقبلاً بما سيحدث من أزمات ومشاكل بالمستشفى .ومعرفة مدى استعداد الإدارات للتعامل السليم مع الأزمات للحد من الإضرار التي تخلفها .

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى :

- 1/ بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
- 2/ التعرف على أثر الرؤيا في إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
- 3/ الوصول إلى إي مدى تؤثر الرسالة في إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
- 4/ الوقوف على معرفة أثر الغايات على إدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي .

فرضيات البحث :

يهدف البحث إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا وإدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وإدارة الأزمات بمستشفى الفيصل التخصصي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.

منهج البحث:

المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي (دراسة الحالة والطريقة الإحصائية) والمنهج التاريخي .

مصادر جمع البيانات :

1. المصادر الأولية : تجمع عن طريقها البيانات الأولية من مجتمع الدراسة باستخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية .
2. المصادر الثانوية : ويتم جمعها من المراجع والدوريات والنشرات والتقارير المكتوبة تشمل الكتب والانترنت .

الدراسات السابقة :

1/ دراسة : حمد محمد حمد المرئ (2012م) (1)

بعنوان: (التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات)، دراسة حالة عينة من البنوك القطرية وتهدف هذه الدراسة إلى تناول دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من خلال تتبع عينة عشوائية من البنوك التجارية القطرية وتهدف إلى الكشف عن جوانب الضعف والقوة في أداء البنوك التجارية القطرية. والتعرف على السياسات النقدية والمالية التي اتبعتها مصرف قطر المركزي في هذا المجال، وكذلك التعرف على مقدرة البنوك التجارية القطرية في التنبؤ بحدوث الأزمات المالية وتجاوز تلك الأزمات في حال حدوثها

. توصلت الدراسة للنتائج الآتية :

إن جميع التدابير والإجراءات التي اتخذها مصرف قطر المركزي ساعدت على تعزيز الاستقرار المالي. وإن السياسات الاقتصادية التي اتبعتها الحكومة وتعزيز مستويات المعيشة وتنفيذ البرامج العملاقة ومشاريع البنية التحتية ساهمت في نمو حقيقي للنتائج المحلي بنسبة تفوق 9%. أثبتت الدراسة إن هناك غموضاً في مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين في البنوك التجارية القطرية .

أثبتت الدراسة إن هناك وعياً بين الموظفين بأن الأزمات في البنوك التجارية القطرية مرتبطة بالأزمات المالية العالمية .

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات وهي كما يلي:

الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات.

التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي ودائرة الأزمات خصوصاً الكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها

تبني ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

السماح للمستثمرين وكبار الزبائن بالاشتراك في معالجة الأزمات حال حدوثها

اتفقت هذه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية حيث تناولت دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات إلا أنها اختلفت معها في مجتمع البحث.

2/ دراسة : عماد الدين محمد الحسين 2007م⁽²⁾

بعنوان: (أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي في السودان).هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الطرق والأساليب العلمية والنظريات المثبتة التي تساعد منشآت الصناعية في إدارة أزماتها، والتعرف على الإطار العلمي لهذا العلم الحديث النشأة للاستفادة منه في تحسين واقع منشآت الأعمال الإداري في السودان. كذلك دراسة واقع أزمات منشآت القطاع الصناعي والتعرف على مسبباتها وأنواعها بما يمكن من وضع أسس علمية تساعد في التخطيط والاستعداد لها، والتخفيف من أثارها، ويضاً تحليل الأزمات التي مرت بالقطاع الصناعي السوداني خلال فترة البحث.وقام البحث على الفروض الآتية:

- هناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين الأساليب الإدارية المتبعة فيها.
 - هناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية السودانية وبين أداء وظيفة الإنتاج فيها.
 - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين أداء وظيفة التسويق بها .
 - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين أداء الأفراد فيها.
 - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب منشآت الصناعية في السودان وبين أداء وظيفة التمويل.
- وقد أثبتت النتائج بعد التحليل صحة جميع الفروض.وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء القطاع الصناعي الاهتمام الذي يستحقه من قبل الدولة والأجهزة ذات الصلة.وتوفير لبنية التحتية التي يحتاجها قطاع

المنشآت الصناعية من طاقة محركة وطرق واتصالات وغيرها، وبطريقة متوازنة تضمن للولايات نصيبها العادل. وكذلك تحسين البيئة التي تعمل فيها المنشآت الصناعية، وتقنين الرسوم المتحصل سواء كانت رسوم اتحادية أو ولائية، وأيضا ضرورة الأخذ بالمنهج العلمي في إدارة الأزمة عند حدوثها. وتبني المنشآت لإيجاد نظام معلومات فعال، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصناعية باعتباره احد الأدوات الهامة في تأمين مستقبل المنشأة، والاهتمام ببناء قدرات الأفراد، والمسح الدوري المستمر للبيئة الخارجية والرصد الدوري المستمر للبيئة الخارجية والرصد الدوري المستمر للبيئة الداخلية.

اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول الأزمات وكيفية مواجهتها واختلفت مع الدراسة الحالية في انه تم تطبيقها في منشآت القطاع الصناعي في السودان.

3/ دراسة : عماد الدين محمد الحسين (2007م)⁽³⁾

بعنوان: (أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي في السودان).هدفت هذه الدراسة إلى البحث في الطرق والأساليب العلمية والنظريات المثبتة التي تساعد منشآت الصناعية في إدارة أزماتها، والتعرف على الإطار العلمي لهذا العلم الحديث النشأة للاستفادة منه في تحسين واقع منشآت الأعمال الإداري في السودان. كذلك دراسة واقع أزمات منشآت القطاع الصناعي والتعرف على مسبباتها وأنواعها بما يمكن من وضع أسس علمية تساعد في التخطيط والاستعداد لها، والتخفيف من أثارها، وايضاً تحليل الأزمات التي مرت بالقطاع الصناعي السوداني خلال فترة البحث.

وقام البحث على الفروض الآتية:

- هناك علاقة بين الأزمات التي تصيب ا منشآت الصناعية في السودان وبين الأساليب الإدارية المتبعة فيها.
 - هناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية السودانية وبين أداء وظيفة الإنتاج فيها.
 - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين أداء وظيفة التسويق بها.
 - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب المنشآت الصناعية في السودان وبين أداء الأفراد فيها.
 - وهناك علاقة بين الأزمات التي تصيب منشآت الصناعية في السودان وبين أداء وظيفة التمويل.
- وقد أثبتت النتائج بعد التحليل صحة جميع الفروض. وأوصت الدراسة بضرورة ايلاء القطاع الصناعي الاهتمام الذي يستحقه من قبل الدولة والأجهزة ذات الصلة.وتوفير البنية التحتية التي يحتاجها قطاع المنشآت الصناعية من طاقة محركة وطرق واتصالات وغيرها، وبطريقة متوازنة تضمن للولايات نصيبها العادل. وكذلك تحسين البيئة التي تعمل فيها المنشآت الصناعية وتقنين الرسوم المتحصلة سواء كانت رسوم اتحادية أو ولائية، وأيضا ضرورة الأخذ بالمنهج العلمي في إدارة الأزمة عند حدوثها. وتبني المنشآت لإيجاد نظام معلومات فعال، والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المنشآت الصناعية باعتباره احد الأدوات الهامة في تأمين مستقبل المنشأة، والاهتمام ببناء قدرات الأفراد، والمسح الدوري المستمر للبيئة الخارجية والرصد الدوري المستمر للبيئة الخارجية والرصد الدوري المستمر للبيئة الداخلية.
- اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناول الأزمات وكيفية مواجهتها واختلفت مع الدراسة الحالية في انه تم تطبيقها في منشآت القطاع الصناعي في السودان.

ب/ الدراسات الأجنبية :

1. Crisis management in real time: How to successfully plan For and respond to a crisis :Joseph Eric Massey and john P. Larsen)2006(⁽⁴⁾

تبحث هذه الدراسة في جهود إدارة الأزمات في قطار المترو للحفاظ على سمعته التنظيمية حيث شهد مترو رابط قطارات الضواحي في جنوب كلفورنيا في 23/ ابريل 2002م أزمة بيرلينجتون في سانتا الشمالية عندما اصطدم قطار لنقل البضائع مع قطار المترو الذي كان يحمل ما يزيد عن 300 شخص، وقتل ثلاث ركاب وجرح 260 راكبا.

وأوضحت نتائج الدراسة إن إدارة قطار المترو كانت ناجحة في جهود إدارة الأزمات واتصالات الأزمة فقد طورت الدراسات ذات الصلة بإدارة الأزمات واتصالات الأزمة نماذج يمكن الاعتماد عليها في إدارة الأزمات، واستنادا إلى هذه النتائج، فإن الباحث قدم وصفات علاجية للمنظمات التي تعاني من الأزمات على وجه التحديد، إذ يجب على المنظمات اتخاذ نهج بحثي لإدارة الأزمات من خلال وضع خطط إدارة الأزمات وإنشاء فريق إدارة الأزمات والاهتمام بأنشطة الاتصال لاستعادة ثقة المستهلك والحفاظ على سمعة المؤسسة.

2/ Strategic Planning Process: an analysis in small collges .DCVivo⁽⁵⁾ (2008)

هدفت الدراسة إلى تشخيص عملية التخطيط الاستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب إن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغير المخطط ودور التخطيط الاستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات، واتبع الباحث منهج دراسة الحالة، واستخدام المقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الالكتروني، وملاحظات على الاجتماعات واستخدام العينة الهادفة التي يمكن إن تستفيد منها بدرجة قصوى، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسسين من ضمن 4004 مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية. حسب تصنيف كارين 2005م وحسب مواصفات معينة وضعها الباحث. وقد خلصت الدراسة للنتائج الآتية:

1. إن التخطيط الاستراتيجي ة يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين .
2. إن استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة يؤهل مستوى عالي من التكامل والتميز والمرونة ويوسع دائرة المشاركة عبر المناقشات للقضايا والقرارات الصعبة، والتي تناقش في مستويات إدارية اقل، مثل قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

التعليق على الدراسات السابقة :

موضوع التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في الدراسات السابقة تم تناوله من زوايا مختلفة حسب وجهات نظر الباحثين لكنهم متفقين على أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات . أما الدراسات التي تطرقت للتخطيط الاستراتيجي فقد التقت معها الدراسة في المفاهيم الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وأهميته. أما الدراسات التي تطرقت لإدارة الأزمات فقد التقت معها الدراسة في أهمية ونجاح إدارة الأزمات وتعريفها وأسباب نشوئها والمراحل التي تمر بها وأساليب التعامل معها وكيفية الحد من تلك الأزمات .

نشأة التخطيط :

كان أول ظهور لمصطلح التخطيط عام 1910م . وقد شاع استخدام هذا المصطلح بعد إن اخذ الاتحاد السوفيتي مبدءاً التخطيط الشامل في عام 1928م. وعلى الرقم من البداية الحديثة نسبياً للتخطيط كعلم إلا إن عملية إتخاذ الإجراءات في الحاضر لجني الثمار في المستقبل هي من الممارسات التي تمتد عبر التاريخ إلى مختلف العصور.

تعريف التخطيط :

عرف بأنه (محاولة لرصد الحركة في المستقبل والتحكم فيها بما ينسجم مع الأهداف والغايات المحددة).⁽⁶⁾

أهمية التخطيط :

عملية التخطيط تقتضي متابعة تنفيذ البرامج المقدره لبلوغ تلك الأهداف من جهة وتقييم النتائج الفعلية للنشاط الاقتصادي من جهة أخرى، إن التخطيط لايد إن يقترن بالرقابة في الأداء لتحقيق الأهداف المرجوة منه .

أنواع التخطيط من حيث الفترة الزمنية :

1/ التخطيط الاستراتيجي :

والذي يتراوح ما بين 15 — 10 سنوات، حيث يرتبط هذا النوع من التخطيط بإستراتيجية معينة وضعتها المنظمة لنفسها.

2/ التخطيط طويل المدى :

هو الذي يزيد عن خمسة سنوات ، وغالبا ما يكون في حدود 10 سنوات، وقديكن بديلا في بعض الأحيان للتخطيط الاستراتيجي.

3/ التخطيط متوسط المدى :

وغالبا ما يكون خمس سنوات (الخطة الخماسية) ويعتبر هذا النوع من التخطيط من احد آليات التخطيط الاستراتيجي.

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي⁽⁷⁾ : عبارة عن التبصير بالشكل المثالي للشركة في المستقبل.

مستويات التخطيط الاستراتيجي :

1/ التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل :

ويعرف على انه إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن باقي المنظمات الأخرى .

2/ التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي :

تقسم وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية التي تمثل لكل منها جانبا وظيفيا محدد ، ومعظم المنظمات تمثل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل منها (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، الأفراد) وكل وحدة من الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية.

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال التحديات التي تواجهها الإدارات اليوم ومن التحديات الآتي:⁽⁸⁾

- أ/ تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال .
- ب/ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- ج/ التغير التكنولوجي.
- د/ نقص الموارد.

أهداف التخطيط الاستراتيجي :

هي⁽⁹⁾ :

1. تحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة رسالة المنظمة وأهدافها.
3. تحديد مسار العمل في المنظمة وتوجيهها.
4. تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
5. توفير المرونة لدى المنظمة بالتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
6. توفير أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.
7. تحديد توجيه قرارات الاستثمار في المنظمة

خصائص التخطيط الاستراتيجي :

وهي⁽¹⁰⁾ :

- 1- الآثار طويلة الأجل
- 2- المشاركة الواسعة
- 3- المرونة
- 4- حشد الطاقات الكامنة والموارد
- 5- حشد الطاقات الكامنة والموارد
- 6- المستقبلية

مفهوم الأزمة:

هو موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره⁽¹¹⁾:

تعريف الأزمة لغويًا:

«فترة حرجة وغير مستقرة أو خلل المنظمة»⁽¹²⁾. «الشدة والقحط والمضيق، يطلق على كل طريق بين جبلين أذم».

تعريف الأزمة اصطلاحاً:

«حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرار ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة»⁽¹³⁾.

خصائص الأزمة :

1. التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.
2. نقص المعلومات، وتساعد الإحداث، وفقدان السيطرة، وحالة الزعر، وغياب الحل الجزري السريع.⁽¹⁴⁾
3. وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذي القرار لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية ومادية أو اجتماعية.
4. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في إثناء وقوع الأزمة مما ينعكس في عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار

أسباب نشوء الأزمات:

هي⁽¹⁵⁾ :

سوء الفهم ، سوء الإدراك ، سوء التقدير والتقييم ، الإدارة العشوائية ، الرغبة في الابتزاز ، اليأس ، الإشاعات الأخطاء البشرية ، استعراض القوة ، الأزمات المخططة ، تعارض الأهداف .

معوقات عمل إدارة الأزمات:

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجهه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة منها:⁽¹⁶⁾

1. إدارة الأزمات هي إدارة مستقلة تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل ذائد.
2. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
3. تحث في بث النشاط ولا تتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة للأزمات.
4. حجم منشأتنا كفيلاً بحمايتنا من الأزمات.
5. قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا تتوقع أزمات.

النشأة التاريخية لإدارة الأزمات :

عرف الإنسان إدارة الأزمات في ممارساته منذ عصور قديمة وكانت مظهر من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئة أو الحرجة التي واجهت الإنسان منذ إن حاول يتحدى الطبيعة وغيره من البشر ، ولم تكن تعرف بإدارة الأزمات حينها بل كان لها مسميات أخرى مثل حسن الإدارة أو براعة القيادة منذ أقدم العصور لجأت القبائل تحت ضغط الحاجة إلى الحلول العبقورية التي تحقق المعادلات الصعبة.⁽¹⁷⁾

مفهوم إدارة الأزمة :

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتعظيم الإيجابيات.

مفهوم الإدارة بالأزمة :

تعني تصدير الأزمات ومحاولة خلقها وافتعالها فهي نوع من صناعة الأزمة ، تقوم على افتعال الأزمة وإيجادها كوسيلة لتحقيق أهداف معينة لصانع الأزمة⁽¹⁸⁾.

الأساليب التقليدية لإدارة الأزمات :

ومن أهمها:⁽¹⁹⁾

أ/ أسلوب النعامة (الهروب)

ب/ أسلوب القفز فوق الأزمة

الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة:

يمثل المنهج العلمي الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة ، ويسير الأسلوب العلمي في خطوات محددة كما يلي:⁽²⁰⁾

أ/ الدراسة المبدئية لإبعاد الأزمة

ب/ الدراسة التحليلية للازم

مفهوم التخطيط لإدارة الأزمة:

هو وضع مجموعة من التدابير والنشاطات والترتيبات والعمليات المستقبلية بطريقة عملية لاستثمار الموارد المتاحة بغرض منع الأزمات قبل حدوثها والتعامل معها والتحكم فيها بعد حدوثها لمواجهة إخطارها والاستفادة من خدماتها .⁽²¹⁾

فريق إدارة الأزمات:

المقصود بفريق إدارة الأزمة هي المجموعة المنتقاة من المنظمة وفقا لخبرات مؤكدة سابقا والتي تتولى التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع قبل الوقوع وبعد انتهائى ،⁽²²⁾ ولا تستطيع أي منظمة من المنظمات منع كل الأزمات من الحدوث، لكن يبقى الأهم وهو توفر فريق لإدارة الأزمات قادر على الاستعداد لأي أزمة من جميع النواحي ، والتدريب عليها والتعامل بكفاءة وفاعلية مع الأزمات وكذلك الاستفادة منها بعد حدوثها .⁽²³⁾

نشأة وتطور مستشفى الفيصل التخصصي:

تم تأسيس الشركة بعزم مجموعة متميزة من الأطباء الذين آلو على أنفسهم إن يستثمروا جهدهم ومالهم لتوفير بدائل آمنة وخدمات متميزة لمرضاهم ، وذلك عبر أنشاء مراكز طبية وتعليمية تسهم في صحة ونماء المواطن السوداني حيث مرت التجربة عبر سلسلة من النجاحات.⁽²⁴⁾

أنشأ مستشفى الفيصل الدولي في عام 1996م. بمشاركة ستة أطباء وكانت البداية في شارع الملك فيصل في العمارات الخرطوم جوار السفارة السعودية ، وذلك بتمويل من البنوك ومشاركة أخصائيين معروفين . صارت الشراكة بأسهم من ستة أطباء وأخصائيين جراحيين إضافة لصاحب المبنى واثنين من رجال الأعمال أقرباء احد الأطباء . تم تكوين مجلس للإدارة وعملت لائحة تأسيسية ، بدأ بسعة 50 سرير وبعيادات بسيطة وقسم ولادة ومجمع عمليات بسيط وصيدلية حينها.

انتقل إلى شارع الحوادث (مقرها الآن) ، وصار مسمى مستشفى الفيصل التخصصي ، ولأن يعتبر من المستشفيات المتطورة ، ويساعد في تقديم خدماته الطبية لتحقيق أهداف تنمية الصحة والرعاية لجميع

إفراد المجتمع ، والمستشفى يدعم الخدمات الصحية للمجتمع بصفة عامة ، وشركات التأمين ، وشركات البترول ، والسفارات بصفة خاصة. وتم إضافة شركاء جدد وذاد رأس المال وأصبح مستشفى متخصصة، ويعد من أكبر المستشفيات الخاصة بالسودان وأكثرها تطوراً في تقديم كافة الخدمات الطبية خاصة خدمات الطوارئ والإصابات حيث يعمل المستشفى على مدار الساعة مقدماً خدماته التشخيصية والعلاجية والدوائية، لخدمة المرضى بالعيادات والتنويم والعناية المكثفة المتحركة بأحدث الأجهزة وأكفاء الكوادر ، ويعتبر مستشفى الفيصل التخصصي المستشفى الخاص الأول في جراحة المخ والأعصاب ، وأول مركز جراحة عظام وألان توجد كل الأقسام ، يوجد قسم لجراحة الكبد وجراحة المناظير بصورة عامة مثل مناظير الركب والكتف وغيرها والمسالك البولية و توسعت العناية المكثفة وغرف التنويم وقسم القسطرة القلبية. وتوسعت و أصبحت شركة كبيرة تسمى ألان شركة الفيصل للخدمات الصحية والتعليمية . ويعتبر مستشفى الفيصل التخصصي من أول المراكز التي حازت على شهادات الجودة العالمية الأيزو عام 2000م ، حرصاً منها على الإدارة بنظم الجودة والعمل بروح الفريق وتقييماً منها للدور الفعال بكادرها المتميز والمتحفز دوماً للتعلم والتطور في مجال تتسارع فيه المنافسة لتقديم الأفضل . وتضم مستشفى الفيصل التخصصي

الأقسام الآتية: (25)

قسم الطوارئ ، الأشعة عادية وسينية ، أشعة مقطعية ، موجات صوتية ، عمليات جراحية ، قسم معمل ، صيدلية ، قسم مناظير ، عيادات خارجية ، قسم القلب والقسطرة عناية مكثفة ، قسم تنويم .

الأقسام الإدارية المصاحبة:

1. التمريض ومكافحة العدوى.
2. قسم الجودة.
3. قسم السلامة المهنية والبيئية.
4. قسم الصيدلة السريرية.
5. الموارد البشرية.
6. الاستقبال
7. الصيانة والشئون الإدارية.
8. الإدارة المالية.
9. السكرتارية التنفيذية.
10. الإدارة العليا.

ذلك من اجل خدمة إغراضه وأهدافه الإستراتيجية من خدمة المجتمع بكل شرائحه ، ويتعاقد المستشفى مع كل هيئات وشركات التأمين الصحي لتغطية أكثر شرائح المجتمع . وهي أول مؤسسة صحية تعتمد سفر الطوارئ . ومستشفى الفيصل جهة اعتماد رسمية في مجالات الخبرة في الطوارئ ولها توأمة في مجال تبادل الخبرات مع الأردن ومصر والإمارات وألمانيا. و تفكر المجموعة الآن في إنشاء كلية طب تختص بالخدمات التعليمية. (26)

مركز الفيصل لطب العيون :

أول مركز متخصص من مجموعة الفيصل ، ومن المراكز الحديثة ، تم افتتاحه في أكتوبر 2013م ، ويعتبر مركز حديثاً للعناية بالعيون متعدد التخصصات ومخصص في أكثر المناطق المرموقة في الخرطوم ، بحي الرياض الذي يوفر حلاً متكاملًا في مجال العناية بالعيون ، يقدم المركز اختبارات تشخيصية وبصرية مختلفة وخدمات جراحية وعلاج بالليزر ومتجر بصري داخلي ومختبر وصيدلية ، وخدمة العملاء على مدار الساعة.⁽²⁷⁾

الفيصل للبصريات :

باعتباره النشاط الرئيسي الرائد حديثاً وهو نشاط بيع الإطارات البصرية ، والنظارات الطبية ، والعدسات والنظارات من شركات عالمية مختلفة ذات سمعة عالية الجودة وبأسعار معقولة .

وشركة سودا بلت (SUDABELT):

هي نتاج شراكة بين قوتين قويتين لتوفير رعاية صحية عالية الجودة للسوق النيجرية ويعتمد الانجاز على كل موظف ، وعلى كل منتج وخدمة ، والالتزام هو المميز لهم في السوق النيجرية ويدفعهم نحو مستويات أعلى من الأداء .

شركة بان هلت (Pan Health):

عبارة عن شراكة بين القطاعين العام والخاص ، بين هيئة استثمار الأمن الاجتماعي والفيصل للخدمات الصحية والتعليمية ، وشركة التأمين الصحي ، وإبرز المهنيين في مختلف المجالات ، تهدف لإنشاء مراكز متخصصة ومتعددة التخصصات في برج الضمان الذي يقع في موقع متميز .

مؤسسة خيرية (FAHDO):

مؤسسة مختصة في مكافحة الأمراض والفقر ، قدمت الكثير من العمل في جنوب وشرق السودان ، إبرز جهودها تمثل في الأتي:⁽²⁸⁾

- 1/ إنشاء مركز صحي .
- 2/ الدعم الغذائي للعائلات .
- 3/ دعم كامل للعائلات .
- 4/ منح دراسية للفقراء .
- 5/ صناديق غسيل الكلى للمرضى الفقراء المصابين بالفشل الكلوي .

الهيكل التنظيمي لمستشفى الفيصل التخصصي:

يوضح الهيكل التنظيمي علاقات العمل الرأسية والأفقية بين الإدارات المختلف حيث يترأس الهيكل التنظيمي مجلس الإدارة الذي يتم تعيينه بواسطة الجمعية العمومية والذي يستعين بدوره بمراجع ومستشار قانوني ، يقوم مجلس الإدارة بتعيين عضواً منتدباً يشرف على أعمال الإدارة العامة التي تستعين بمساعد مدير عام.⁽²⁹⁾

يشرف مباشرة على العمليات المالية والإدارية. والطبية يوضح الهيكل التنظيمي أن المدير الطبي يقوم بالأشراف الفني على جميع الأقسام ماعدا قسم الحسابات ويشمل ذلك جميع الأقسام الطبية من

معمل ، وأشعة تشخيصية ، وقسم العمليات الجراحية ، والتمريض ، والاستقبال ، والحوادث ، وقسم الصيدلة ، وقسم التنويم والإدارة الفنية ، وأيضا جميع الأقسام غير الطبية مثال قسم العمليات الإدارية والموارد البشرية ، وقسم المشتريات ، والصيانة والنظافة.

أولاً : مجلس الإدارة:

يمثل مجلس الإدارة قمة الهيكل التنظيمي لمستشفى الفيصل التخصصي ، يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة بواسطة الجمعية العمومية ، ومناطق اتخاذ القرارات الخاصة بتسيير المستشفى بجانب المتابعة ومراقبة الانجاز حسب مواكبة الأحداث والمتغيرات المستمرة في هذا الشأن يستعين بدوره بمراجع ومستشار قانوني⁽³⁰⁾.

ثانياً : العضو المنتدب:

من اختصاصات مجلس الإدارة تعيين عضواً منتدباً يشرف على أعمال الإدارة العامة.

ثالثاً : المدير العام:

وهو المسئول الأول عن كل مجريات العمل داخل المستشفى سواء كان العمل الطبي أو الإداري أو الفني .

رابعاً : مساعد المدير العام:

يستعين المدير العام بمساعد مدير عام يشرف مباشرة على العمليات المالية والإدارية والطبية .

خامساً : المدير الطبي:

يقوم المدير الطبي بالأشراف الفني على جميع الأقسام الطبية من معمل ، وأشعة تشخيصية ، قسم العمليات الجراحية ، التمريض ، الاستقبال ، الحوادث ، قسم الصيدلة ، قسم التنويم ، قسم الإدارة الفنية ، بجانب ذلك يقوم بالأشراف على جميع الأقسام غير الطبية ، كقسم الموارد البشرية ، وقسم المشتريات ، وقسم الصيانة والنظافة .

سادساً : المدير المالي :

و يتبع مباشرة لمساعد المدير العام ، يقوم المدير المالي بجميع العمليات المالية والتسويات ، والرسوم الطبية والعلاجية ، بجانب القيام بعمل ميزانية المستشفى والأشراف عليها ومتابعتها ومتابعة الإيرادات والمصروفات ومراجعة النشاط المالي ، وهو المسئول مباشرة أمام مساعد المدير العام ، **تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مستشفى الفيصل التخصصي:**

وبإسقاط سابق لمفهوم التخطيط الاستراتيجي على مستشفى الفيصل من خلال المقابلة للسيد المدير العام للمستشفى وبالإجابات الواردة منه نورد الأتي:⁽³¹⁾

يتم التخطيط الاستراتيجي بوضع خطة طويلة الأجل تستخلص منها خطة سنوية مفصلة تتابع بالاجتماع الدوري لمجلس الإدارة يطالع على ما تم تنفيذه وما سيتم انجازه وتوزيع الإرباح على ضوء الخطط الموضوعة، وأحياناً تكون الخطة خمسية. من أولويات المستشفى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاتها وفق الرؤية والرسالة المحددة.

كما إن كل الأقسام تقوم باجتماعات دورية لمتابعة الخطة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها وهي اجتماعات مخصصة لهذا الهدف ، ثم اجتماع المكتب التنفيذي لمتابعة التكاليف ، لكل قسم ويعرضها

رئيس القسم من واقع مسؤولية، ويتم ذلك عبر الخطوط الحمراء والصفراء والخضراء (الخط الأحمر يمثل توقف تنفيذ التكليف ويترتب على ذلك جزاء مادي ومعنوي، الخط الأصفر عبارة عن تكليف مازال جارياً إما الخط الأخضر يعني إن التكليف تم تنفيذه حسب الموعد المتفق عليه مع تحفيز مادي ومعنوي)، من أولويات المستشفى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة نشاطاتها وفق الرؤية والرسالة المحددة، ويتم مسح البيئة للتعرف على وجود نقاط القوة والضعف وتحليل

البيئة الداخلية والخارجية ومراجعة الرؤية والرسالة والأهداف القريبة والبعيدة لتخطيط سليم يرتقى بالمستشفى على المدى البعيد. ومن معيقات التخطيط الاستراتيجي هي عدم استقرار الموظفين وعدم ثباتهم وحالة التنقل والسفر، ومشاكل تثبيت الموظفين وهجرة الأطباء خارج السودان وعدم توفر الالتزامات المادية، وشح ونقص المواد في الدولة يؤثر على خطة المستشفى الإستراتيجية إضافة لتغلب الأسعار وعدم استقرار سعر وتوفر الدواء وخاصتها الأدوية الحيوية، مثل أدوية التخدير وغيرها، فهي مربوطة بالإمدادات الطبية لأنها مدعومة من الدولة، والشركات غير مخول لها استيرادها، كذلك عدم ضمان سلامة التخزين مما يشكل هاجس للتعامل مع الشركات الأخرى. ولكن الجهود المبذولة من قبل المستشفى لتحسين أوضاع الموظفين بزيادة الرواتب وذلك يؤثر على زيادة تكلفة التشغيل ورفع التكلفة للمستفيدين من الخدمة مقابل ذلك والتدريب المتواصل لجذب العاملين وتطوير قدراتهم لممارسة العمل بصورة أفضل ومن ضمن المشاكل التي تواجه المستشفى عدم توفر بعض الأجهزة للظروف التي تمر بها البلاد حالياً من عدم استقرار شامل، علماً بأن الصيانة الدورية للأجهزة تحافظ على تكملة الخطة الإستراتيجية.

إجراءات الدراسة الميدانية:

- تم تحديد مجتمع الدراسة، وأفراد العينة.
- تم بناء أداة البحث، والتحقق من صدقها وثباتها.
- قام الباحث بالحصول على الموافقات الرسمية لتطبيق أداة البحث.
- تم توزيع أداة البحث على أفراد العينة من العاملين بمستشفى الفيصل.
- تم تفريغ استجابات أفراد العينة على الاستبانة، ومن ثم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) المعروفة باسم SPSS.

متغيرات البحث:

- أولاً: المتغير المستقل: التخطيط الإستراتيجي.
- ثانياً: المتغيرات الوظيفية والديمغرافية:
النوع (ذكر، أنثى).
العمر: وله خمسة مستويات (20 وأقل من 30 سنة، 30 وأقل من 40 سنة، 40 وأقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر).

المؤهل العلمي: ويقسم إلى (أقل من الجامعي، جامعي، فوق الجامعي).
المسمى الوظيفي: ويصنف إلى (عامل، موظف تقني، طبيب عمومي، أخصائي)

سنوات الخبرة: ولها خمسة مستويات (أقل من 5 سنوات، 5 وأقل من 10 سنة، 10 وأقل من 20 سنة، 20 سنة فأكثر).

الحالة الاجتماعية وتصنف إلى (متزوج، غير متزوج، أرمل، مطلق).

ثالثاً: المتغير التابع : إدارة الأزمات:

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات هذه الدراسة:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: تم استخدام الأساليب الوصفية بشكل عام للحصول على قراءات عامة عن خصائص وملامح مجتمع الدراسة. وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري والرسومات البيانية لإجابات الوحدات المبحوثة والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الدراسة.
2. اختبار مربعات كاي لبيرسون: تم استخدام اختبار مربع كاي لبيرسون لاختبار فروض الدراسة.

النتائج :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤيا وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الغايات وإدارة الأزمات في مستشفى الفيصل التخصصي.

التوصيات :

1. ضرورة زيادة الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي وإزالة العقبات التي تحول دون تطبيقه .
2. أهمية اختيار العاملين من ذوي الخبرة والاختصاص للاستفادة من رؤاهم المستقبلية للارتقاء بمستشفى الفيصل التخصصي .
3. أهمية معرفة العاملين برسالة المستشفى لأنها الإطار المميز لها بين المستشفيات الخاصة الأخرى .
4. أن تكون الغايات التي تعمل مستشفى الفيصل التخصصي على تحقيقها مرنة وواضحة للعاملين .

الهوامش:

- (1) حمد محمد حمد المرئي ، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات، (دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشورة. 2012م.
- (2) دراسة عماد الدين محمد الحسين، بعنوان: أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه ، غير منشور ، في إدارة الأعمال جامعة امدرمان الإسلامية ، 2007م .
- (3) دراسة عماد الدين محمد الحسين، بعنوان أساليب مواجهة الأزمات في منشآت القطاع الصناعي ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه ، غير منشور ، في إدارة الأعمال جامعة امدرمان الإسلامية ، 2007م .
- (4) Journal of promotion management Vole(32006(4/ Available online at <http://www.Howorthprcss.com/web JPM>.
- (5) Devisor .Sharon Beth the strategic planning process: an analysis at tow small colleges. A Decorate Dissertation .University of Pennsylvania. Proust Information & learning company(2008).
- (6) عبد المعطي العساف ، مبادئ الادارة العامة ، (عمان : دار زهران للنشر والتوزيع ، د.ت) ص 177.
- (7) بشار يزيد الوليد ، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي ، (عمان: دار الراجة للنشر والتوزيع 2009م) ص 56 .
- (8) ياسين الغالي ، الادارة الإستراتيجية ، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع ،1998م) ص 18
- (9) ياسين الغالي ، الادارة الإستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ص 18
- (10) سالم مؤيد سعيد، أساسيات الادارة الإستراتيجية ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م) ص 49.
- (11) المرجع السابق، ص 19.
- (12) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4 (مصر : مكتبة الشروق الدولية، 2004م) ص 206.
- (13) المرجع السابق ، ص 26.
- (14) محمود جاد الله ، إدارة الأزمات ، (الأردن: دار أسامة للنشر، 1999م) ص 20 – 21
- (15) محسن احمد الحصري ، إدارة الأزمات، ط2 ، (القاهرة: مكتبة مدبولي، مجموعة النيل العربية، 2002م)، ص ص 67 — 68
- (16) عباس صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2004م)، ص ص 52—53
- (17) عباس رشدي ألعماري ، الادارة العامة – عالم متغير ، (القاهرة: مركز الأهرام ، 1993م) ص 51.
- (18) صلاح الدين فوزي ، الادارة العامة ، (القاهرة ، دار الفكر العربي، 1998م). ص 431.
- (19) المرجع السابق ، ص ص 115 – 125
- (20) المرجع السابق ، ص ص 115 – 125
- (21) Marti n , D. ; Management,Mc Grew Hill , London, 1990, .115.
- (22) صلاح عباس ، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية ، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، 2007م)، ص 64.

(23) 23Colin , ; OP . Get . P. 119.

(24) صفاء محمد القاسم ، المدير العام لمستشفى الفيصل، مقابلة يوم 2019/6/15م ، الساعة العاشرة صباحاً.

(25) عادل عوض الله ، المدير الطبي لمستشفى الفيصل التخصصي ، يوم 2019/6/15م ، الساعة العاشرة

صباحاً.

(26) المرجع السابق

(27) صفاء محمد القاسم ، مرجع سبق ذكره

(28) المرجع السابق

(29) العمليات الإدارية والموارد البشرية ، 2019م

(30) المرجع السابق

(31) صفاء محمد القاسم ، المدير العام لمستشفى الفيصل

المصادر والمراجع :

أولاً : المراجع العربية:

- (1) ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثاني عشر، دار الصياد، بيروت، 1973م.
- (2) احمد إبراهيم نصر : إدارة التهديد في الأزمة الأمنية ، دار النهضة العربية ، 2004م.
- (3) احمد حسني البربري: نظرية التدخل في الأزمات في محيط الخدمة الاجتماعية، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 3 - 4 أكتوبر 1998م.
- (4) أحمد فؤاد رسل: نظرية الصراع الدولي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، .
- (5) احمد مختار الجمال: المفاوضات وإدارة الأزمات، السياسة الدولية، العدد 107، يناير 1992م.
- (6) احمد يوسف احمد: الصراعات العربية، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1988م.
- (7) إدريس ثابت ، والمركسي جمال الدين : «الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم ونماذج تطبيقية » ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000م.
- (8) أمين تهويدي: إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي الماروغ ، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية في الأهرام السياسية الدولية العدد 112، ابريل 1993م.
- (9) اندريه يوفر، مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، دار الطليعة ، بيروت ، الطبعة الأولى 1987م.
- (10) ايمان حسن الشرييني: رؤية مستقبلية لإدارة الأزمات التمويلية للهيئات التي لاتهدف تحقيق الربح، المؤتمر التمهيدي السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث،(كلية التجارة، جامعة عين شمس، 3-4 أكتوبر1998م).
- (11) بدر حامد احمد : الإدارة الإستراتيجية : دار النهضة العربية ، جامعة القاهرة ، 1994م.
- (12) بدر عقليي : العمق الاستراتيجي في الحروب الحديثة ، دار الجليل، عمان ، طبعة، 1987م
- (13) بسيوني الوكيل: إدارة الأزمات ومواجهة المشكلات، موقع الاسلام اليوم، مجلة الاقتصاد والإدارة، 2005م.
- (14) بطرس غالي، الإستراتيجية و السياسة الدولية ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة 1967م.
- (15) بشار يزيد الوليد: مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، عمان : دار الراية للنشر والتوزيع، 2009م.
- (16) توفيق عبدا لرحمن: إدارة الأزمات، التخطيط لما قد يحدث ، القاهرة : مركز الخبرات للإدارة 2002م.

ثانياً : المراجع الانجليزية:

- (1) Abdelkarim, Nasser : The long-term financial sustainability of the Palestinian .
- (2) Bunning, C.R: "Effective strategic planning in the public sector: some learning