

أثر تنمية المواهب على إدارة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية

أحمد صالح عبدالمقصود عبدالله

تحت إشراف

د / أحمد عوض محمد عطية

مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة
جامعة قناة السويس

أ.د / يسري السيد يوسف جودة

أستاذ إدارة الأعمال المساعد ووكيل كلية التجارة
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
جامعة الزقازيق- سابقاً

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تنمية المواهب على إدارة الأزمات بالتطبيق على بعض المستشفيات الجامعية في مصر وتكون مجتمع البحث من مستشفيات جامعة (المنصورة، طنطا، جامعة قناة السويس)، وتم جمع البيانات من ٣٨٤ مفردة من (الفريق الطبي، الفنيون، والإداريون)

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لتنمية المواهب على أبعاد إدارة الأزمات (الأنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، إحتواء الأزمة، إستعادة النشاط، التعلم) في المستشفيات محل الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها (تدريب الأفراد على الأزمات المتوقعة ومدى تأثيرها المتوقع ومدى إستمرارها وطرق التعامل معها كذلك تكوين قيادة صف ثاني قادرة على قيادة المستشفى أثناء الأزمة في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية)

Abstract :

This study aimed to measure the impact of talent development on crisis management by applying it to some university hospitals in Egypt. And The research community consisted of University Hospitals (Mansoura, Tanta, Suez Canal University), and data

were collected from 384 individuals (medical team, technicians, and administrators)

The study concluded that there is a significant impact of talent development on the dimensions of crisis management (early warning, preparedness and prevention, crisis containment, recovery, learning) in the hospitals under study. The study reached several recommendations, including (training individuals on the expected crises, the extent of their expected impact, their continuity, and ways to deal with them, as well as the formation of a second row leadership capable of leading the hospital during the crisis at various administrative and functional levels)

مقدمة :

مع إنتشار العولمة وما تحمله من أفاق واسعة في شتى المجالات التجارية والثقافية والأجتماعية والصحية، وإنتفاح الشعوب على بعضها البعض، أدى ذلك إلى إحتدام المنافسة بين المنظمات المحلية والعالمية على إقتناص فرص الأستثمار، كما أدى التطور التكنولوجي والمعرفة المتزايدة والأستقطاب الواسع للموارد البشرية من مختلف الدول والثقافات، إلى ضرورة الأهتمام بالمصادر التي تساعد المنظمات على البقاء والتطور والدخول في الأسواق العالمية، ويتجسد إستثمار المنظمات في الموارد البشرية بما يعرف بتنمية المواهب، (سلمان، حيدر نصر الله داود، ٢٠١٨)

إن الموهبة تعني كل ما يميز الإنسان عن غيره، كما أن تنمية الموارد البشرية تعد عامل أساسي ورئيسي في بقاء المنظمة وتقدمها لذلك يجب متابعة وتنمية العنصر البشري من أجل رفع كفاءته وعدم تدهور أدائه لذا يجب على المنظمات الإهتمام بتنمية مواردها البشرية من أجل المحافظة عليها وتنميتها حتى تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها المرجوة

من جانب آخر فقد إتجه الفكر الإداري في منتصف الستينيات إلى توضيح المفاهيم المرتبطة بالأزمات وزاد الأهتمام الإداري في الوقت الحالي أكثر بإدارة الأزمات بسبب الأزمة التي واجهت دول العالم مع بداية العام ٢٠٢٠ والتي تمثلت في كارثة وبائية إمتدت آثارها لتؤثر على جميع دول العالم بشكل غير مسبوق ففي ٣١ ديسمبر ٢٠١٩ وحسب تقارير منظمة الصحة العالمية تم تسجيل أول إصابة بمرض كورونا في مدينة ووهان بالصين وخلال فترة وجيزة تحول هذا المرض إلى وباء وجائحة غزت العالم ومع بداية يوليو ٢٠٢٠ بلغ عدد الإصابات في العالم أكثر من ١١ مليون إصابة وبلغ عدد الوفيات أكثر من نصف مليون حالة وفاة، المصدر: (منظمة الصحة العالمية)

ولذلك يسعى الباحث إلى معرفة أثر تنمية الأفراد الموهوبين في المنظمة وكيف يمكن إستغلالهم وتوظيفهم لصالح المنظمة والإستفادة من قدراتهم في مواجهة الأزمات التي تواجهها المنظمة وتحويلها إلى ميزة يمكن أن تنافس من خلالها المنظمة في السوق المحلي والعالمي
أولاً: الدراسات السابقة

يقوم الباحث في هذا الجزء بعرض الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة وتحليلها حتى يمكن تحديد مشكلة الدراسة وإطارها وحدودها، وتحديد المقاييس المستخدمة لأغراض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- دراسة (manole, cristina & other, 2011) بعنوان: " الدور الأستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمة التنظيمية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية لتعزيز وتطوير الإمكانيات البشرية وتعزيز مهارات الأفراد خلال إدارة الأزمات. وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب يجعل الأفراد على درجة عالية من الأستعداد الفردي في حالة الأزمات ، وأكدت على ضرورة تشجيع التعلم وزيادة الخبرة ، وتهيئة جو داخل العمل يُمكن العاملين من تنمية وتقوية مهاراتهم وقدراتهم الكامنة وبناء المهارات الإدارية للأزمة لإدارة الأزمة، مما ينعكس على المنظمة بشكل إيجابي.

٢- دراسة (محمد، منار حبيب، ٢٠١١) بعنوان: " تأثير تنمية الموارد البشرية

على الأستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها دراسة تطبيقية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تنمية الموارد البشرية من حيث التدريب والتعلم والإتجاهات ودورها في التعامل الفعال مع الأزمات، كما هدفت إلى التعرف على تأثير المعارف والمهارات والإتجاهات المكتسبة من البرامج التدريبية في الحد من الأثار الناجمة عن الأزمات بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير معنوي بين تدريب وتعلم الموارد البشرية وبين الأستعداد للأزمات والقدرة على مواجهتها، كما تؤثر إتجاهات الأفراد المكتسبة من البرامج التدريبية والتعلم على الأستعداد للأزمات لمنع وقوعها وكذلك القدرة على التعامل معها في حال وقوعها، كما أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية تعليمية في مجال التعامل مع الأزمات لكافة العاملين في المستشفى وخاصة فريق إدارة الأزمات بغرض إكسابهم المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء دورهم بشكل فعال وقت حدوث الأزمات.

٣- دراسة (علام، وليد، ٢٠١٣) بعنوان: " دور تنمية الموارد البشرية في إدارة

الأزمات التنظيمية "

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية المعرفة بالأزمات التنظيمية وكيفية إدارتها، ودور المورد البشري في إدارة هذه الأزمات كما تطرق الباحث إلى بعض المؤثرات التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على تنمية الموارد البشرية حتى تستطيع مواجهة الأزمات التنظيمية وتتمثل هذه المؤثرات في الأجور والرعاية الإجتماعية للعاملين والتدريب وتقييم أداء العاملين وتخطيط مساهمهم الوظيفي، بالتطبيق على شركات مياه الشرب والصرف الصحي بشمال وجنوب سيناء.

وتوصلت الدراسة إلى: وجود قصور في الإهتمام بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم وتقتصر البرامج التدريبية بالمنشأة على فئات محددة وتهمل فئات اخرى كثيرة ولا يتم عقد دورات تدريبية للعاملين الجدد أو المنقولين لاعمال جديدة الأمر الذي يؤدي إلى عدم التعامل مع الأزمات عند حدوثها بالشكل الامثل وزيادة نسبة

حدوثها، كما أظهرت عدم وجود فرق لإدارة الأزمات التنظيمية ذات كفاءة، كما أوصى الباحث بضرورة زيادة الإستثمار فى العنصر البشرى حيث أن افضل إستثمار هو الإستثمار فى العنصر البشرى.

٤- دراسة (Nordgren, 2016) بعنوان: " التدريب وإدارة الأزمات فى الصحة العامة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على أولويات التدريب وعناصره اللازمة فى إدارة الأزمات فى المنظمات الصحية بالسويد وكانت المبادئ التدريبية تتعلق بثلاث أنواع من الازمات (الأوبئة إنقطاع الطاقة الكهربائية، وإنقطاع إمدادات المياه) وكذلك التعرف على دور المنظمات الصحية فى مواجهة مثل هذه الأزمات وتحديد دورها فى التقليل من الآثار السلبية لهذه الأزمات وأضرارها .

وتوصلت الدراسة إلى أن الإهتمام بالتدريب يقلل من إنتشار الأوبئة على الصحة العامة وقضايا الصحة العامة النموذجية ، كما أن التدريب يساهم فى التغلب على الأزمات والمشاكل الناتجة عن هذه الأزمات، كما أوضحت أن السبب الجوهري فى عدم التغلب على هذه الأزمات هو ضعف الوعى بين الأفراد فى التعامل مع الأزمات بالرغم من إرتفاع نسبة معرفتهم بها على المستوى النظرى بينما تبين على المستوى العلمى إنخفاض مشاركتهم فى التصدى لها.

٥- دراسة (المزوغى، رمضان، ٢٠١٧) بعنوان: " دور التدريب فى تحقيق كفاءة

إدارة الأزمات فى المستشفيات الليبية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب فى تحقيق كفاءة إدارة الأزمات فى المستشفيات الصحية الليبية وتم إستخدام المنهج التحليلى الوصفى، ولقد تم تصميم أداة القياس وهى الإستبيان وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين لدى تلك المستشفيات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابى للتدريب فى تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام بالتدريب لما لها من أثر إيجابى فى تحقيق كفاءة إدارة الأزمات بالمستشفيات الحكومية الليبية.

٦- دراسة (محمود، مها حسين ٢٠١٧) بعنوان: " تأثير إدارة الأزمات لقطاع

الرعاية الصحية على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء وأساليب إدارة الأزمات التقليدية والحديثة وعلاقتها بالأداء بالتطبيق على محافظة الشرقية، كما هدفت إلى التعرف على أسلوب إدارة الأزمات المناسب للقطاع الصحي، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أن المستشفيات محل البحث تتعرض للعديد من الأزمات ومنها أزمات متكررة ، كما توصلت إلى انخفاض مهارات مقدمي الرعاية الصحية سواء من أطباء أو من الهيئة المعاونة، ووجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الإحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، وإحتواء الأزمة) على كفاءة الأداء وأوصت الباحث بضرورة إنشاء قسم متخصص لإدارة الأزمات يستخدم الإستراتيجيات الحديثة للأزمات، كما أوصت بضرورة تنمية مهارات أداء الأطباء وتنمية كذلك مهارات الأتصال والأهتمام بالتدريب المستمر لكل من العاملين والأطباء

٧- دراسة (أحمد، أحمد عجاج وأخرون، ٢٠٢٠) بعنوان: "أثر التوجهات

الأستراتيجية في إدارة الأزمات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجهات الأستراتيجية في إدارة الأزمات في البنوك التجارية الأردنية، ودور الذكاء المنظمي في تحسين ذلك الأثر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الأعتقاد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من الأفراد العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (١٣) بنكاً

توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي للتوجهات الأستراتيجية بدلالة أبعادها في إدارة الأزمات بدلالة أبعادها مجتمعة في البنوك التجارية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى أن الذكاء المنظمي يؤدي إلى تحسين أثر التوجهات الأستراتيجية

بأبعادها في إدارة الأزمات بأبعادها (إكتشاف إشارات الأنداز، الأستعداد والوقاية ، إحتواء الأضرار، إستعادة النشاط، التعلم).

ثانياً: مشكلة البحث:

تفتقر الكثير من المنظمات في مصر إلى ثقافة الأهتمام بالمواهب حيث يكون إهتمام إدارة الموارد البشرية في كيفية قياس الفجوة في الأداء والعمل على معالجتها حيث أن إستمرار هذه الفجوة يمثل تهديداً أمام المنظمة للأستمرار في المستقبل وتحقيق الأداء المستهدف، ويعنى ذلك أن المنظمات تركز على إدارة التهديدات في المنظمة، وتتجاهل إدارة الفرص التي يمكن أستغلالها لتحقيق النجاح، وإدارة الفرص ترتبط بالأفراد الموهوبين وتنميتهم لأنهم الأداة التي تمكن المنظمة من تحقيق تلك الأهداف، ولقد أوضحت التجارب العالمية إلى أن المنظمات العالمية تصنف الأفراد الموهوبين في المنظمة على أنهم رأس مال للمنظمة وأن نجاحات المنظمة مرتبط بعدد الموهوبين لدى المنظمة وكيفية توظيفهم لصالح عمل المنظمة. وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة والدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث، إتضح

وجود العديد من الظواهر والسلبيات التي تعاني منها المستشفيات محل البحث

ومن هنا يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: كيف يمكن

الأستفادة من المواهب في مواجهة الأزمات في المستشفيات المبحوثة ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن بلورة مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي :

- ١- إلى أي مدى تؤثر تنمية المواهب على أبعاد إدارة الأزمات
- ٢- إلى أي مدى يمكن الإستفادة من تنمية المواهب في إدارة الأزمات
- ٣- ماهو واقع ممارسة عمليات تنمية المواهب في المستشفيات الجامعية محل الدراسة

ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- تأصيل تنمية المواهب وعرض تفصيلاً لمفهوم تنمية المواهب وأهميتها والمراحل التي تمر بها بالإضافة إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات وخصائصها وأسباب حدوثها وأهدافها وأبعادها.
- ٢- التعرف على واقع تنمية المواهب البشرية وإدارة الأزمات بصورها المختلفة المطبقة في المستشفيات الجامعية محل الدراسة
- ٣- التعرف على تأثير تنمية المواهب على إدارة الأزمات في المستشفيات الجامعية محل الدراسة
- ٤- تقديم الإقتراحات والتوصيات التي يمكن أن تعزز استخدام تنمية المواهب في المستشفيات الجامعية

رابعاً: أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث من أهمية المتغيرات التي يتناولها البحث حيث أن تنمية المواهب أحد الركائز الأساسية لتطور المنظمات وضمان إستمرارية المنظمة في تحقيق نجاحاتها، وكذلك طريقة تعامل المنظمة مع الأزمات التي تحدث، حيث تؤثر تلك الأزمات على مستقبل المنظمة مالم يتم التعامل معها بالشكل السليم كما أن المستشفيات من أكثر المنظمات عرضة للمخاطر والأزمات .

ويمكن تحديد أهمية البحث كما يلي :

• الأهمية العلمية :

١. التعرف على مفهوم تنمية المواهب وأهميتها وكذلك التعرف على المفاهيم المرتبطة بإدارة الأزمات،
٢. بيان أهمية تنمية المواهب ودورها في مواجهة الأزمات التي تواجهها المستشفيات،
٣. نظراً لعدم وجود بحوث كافية في المكتبات العربية رابطة متغيري الدراسة الأمر الذي دعا الباحث لإجراء بحث يربط متغيري الدراسة، وتأثيراته المتزايدة

الأهمية في الوقت الحاضر للمنظمات المعاصرة وذلك بسبب التطورات في مجال إدارة الموارد البشرية

• الأهمية العملية :

تتمثل أهمية البحث العملية في:

1. أهمية المجال التطبيقي للدراسة نظراً لأن المستشفيات الجامعية من العناصر الخدمية الهامة في المجتمع والأكثر عرضة للتعرض للمشاكل والأزمات ما لم يتم استخدام الإسلوب العلمي في إدارتها.
2. تخدم المستشفيات الجامعية في مصر نحو (١٨) مليون مواطن سنوياً، بنسبة (٤٠%) من إجمالي المرضى في مصر، وهو الأمر الذي يزيد من أهمية هذه المستشفيات في المجتمع،
3. زاد الدور الذي تلعبه المستشفيات الجامعية في أزمة كورونا من أهمية البحث،
4. مساعدة إدارة تلك المستشفيات من خلال التركيز على الطرق والأساليب التي تؤدي إلى الأستغلال الأمثل للمواهب البشرية بهدف رفع كفاءتها بشكل عام وفي مواجهة وإدارة الأزمات بشكل خاص

خامساً: فروض البحث:

يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال إختبار صحة الفروض التالية:

- ❖ الفرض الرئيسي الأول:- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على أبعاد إدارة الأزمات وينبثق من الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية :-
- أ- الفرض الفرعي الأول:- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على إكتشاف إشارات الأنداز المبكر
- ب- الفرض الفرعي الثاني:- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على الأستعداد والوقاية
- ج- الفرض الفرعي الثالث:- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على إحتواء الأزمة

- د- الفرض الفرعي الرابع:- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على إستعادة النشاط
- هـ- الفرض الفرعي الخامس:- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على التعلم
- سادساً: هيكل البحث:

يشتمل البحث على أربعة محاور رئيسية كالتالي:

- ← المحور الأول: الإطار العام للبحث ويشتمل على المقدمة، الدراسات السابقة، مشكلة البحث، فروض البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، هيكل البحث.
- ← المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لتنمية المواهب وإدارة الأزمات
- ← المحور الثالث: العلاقة بين تنمية المواهب وإدارة الأزمات.
- ← المحور الرابع: أسلوب البحث ومنهجيته ويشتمل على التعريف بالمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينته.
- ← خاتمة البحث والنتائج والتوصيات.
- ← المراجع.

❖ الإطار المفاهيمي لتنمية المواهب:

بعد الإنتهاء من جهود جذب وإختيار المواهب الذى تقوم به المنظمة يصبح لديها أشخاص جدد، بالإضافة إلى الموظفين الحاليين الموجودين بالشركة لذلك يجب أن تتضمن إستراتيجية الإدارة عمليات لمزج هذه العناصر معاً لتشكيل قوة عمل متناغمة بالإضافة إلى ذلك تحتاج المنظمة إلى أن يكون لديها إستراتيجية تطوير، بحيث تكون هذه الموهبة على إستعداد لتلبية الإحتياجات المتغيرة للشركة (Hatum,2010)

وعرف (الفرجاني، ٢٠١٤) تطوير المواهب بأنها زيادة قدرة الموهوبين على التعامل مع التغيرات فى البيئة المحيطة والنجاح فى تحقيق حاجاتهم وإحتياجات المنظمة، ويجب أن يشمل تطوير وتنمية المواهب (المعارف والسلوك والمهارات الخاصة) بالموهوبين ويتم ذلك من خلال :

١ . القيام بمهام جديدة لإكتساب مجموعة من المهارات الجديدة

٢. توفير التوجيه والإرشاد باستمرار
 ٣. فرص المشاركة في البرامج التدريبية
 ٤. تحفيز الأفراد على تحقيق الإنتاج المتميز
 ٥. تستطيع أنشطة التوجيه والمتابعة أن تلعب دوراً هاماً وفعالاً في تطوير الآخرين بالإضافة إلى تقوية العلاقات، وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتماء للمنظمة.
- ويشير (Bayyurt & Rizvi,2015) إلى أهمية التدريب والتطوير في إدارة المواهب للتغلب على نقاط الضعف الموجودة لدى كل عامل وزيادة كفاءات المواهب ويجب أن تتسم العملية التدريبية بالإستمرارية والمنهجية كما أوضح أن التدريب يزيد من المخاطر التنظيمية لأن الموهبة قد تقرر ترك المنظمة، وهوما يعنى تحمل المنظمة نفقات كبيرة دون الحصول على النتائج المطلوبة.
- وأكد أيضاً على ضرورة الإهتمام بالمواهب الداخلية بسبب ندرة الموظفين الموهوبين فى سوق العمل، ومن الضروري فهم المبادئ الرئيسية لعملية تنمية المواهب وهي:
١. تعريف من هم المواهب وصياغة سياسة واضحة لهم.
 ٢. وضع عملية متكاملة وفعالة لتنمية وتدريب المواهب.
 ٣. تلبية إحتياجات المنظمة من التدريب والإجابة على السؤال ما الذى ينبغي أن تؤدي إليه عملية تنمية المواهب.
 ٤. تحديد من هم القدوة وتقديم التوجيه من خلالهم.
 ٥. تسخير إمكانيات المواهب وفهم القدرات والإمكانيات، التي من المفترض أن تقدمها المواهب والذي يمكن أن يساعد في التنمية التنظيمية.
- وأوضح (Chikumbi,2011) أنه قبل إجراء أي تدريب فى المنظمة يجب أولاً إجراء تدقيق للمهارات وتحديد مجالات التدريب التي يحتاجها الفريق، ويجب أن يستفيد الموظف وكذلك المنظمة من عملية التدريب.

❖ الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات:

أ- مفهوم الأزمة: عرف (جاد الرب، ٢٠١٥) الأزمة بأنها تعرض المنظمة لموقف أو أحداث تربك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة في الأجل القصير أو الأجل الطويل وعلى الرغم من الغموض المحيط بالأزمة فعلى الإدارة العليا إتخاذ القرارات للأزمة أو على الأقل تقليل تأثيراتها السلبية إلى أدنى حد ممكن.

ب- خصائص الأزمة

هناك عدد من السمات أو الخصائص التي تميز الأزمة تتمثل في (جمعة، نجلاء، بدون سنة نشر)

١. المفاجأة العنيفة عند إنفجارها (الهلع)
٢. نقطة تحول أساسية
٣. ينقص فيها التحكم في الأحداث
٤. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات
٥. الغموض وعدم وضوح الرؤية
٦. ضغط الوقت والحاجة إلى إتخاذ قرارات سريعة
٧. التهديد الشديد للمصالح والأهداف والأفتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام
٨. إنهيار سمعة المنظمة أو سمعة متخذ القرار
٩. تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع
١٠. تأثير القلق والأضطراب على حياة الأفراد
١١. المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية
١٢. تتسبب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية
١٣. الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة

ج- إدارة الأزمات

عرف (Lusia,2013) إدارة الأزمات بأنها عملية تعتمد على الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة بشكل يؤدي إلى حدوث أزمة مفاجئة .
والمستقبلية المتوقعة بكفاءة وفاعلية والخروج بأقل الأضرار الممكنة وكذلك محاولة الاستفادة من الأحداث الحالية مستقبلاً عن طريق التعلم.

د- أهداف إدارة الأزمات :

إن الهدف الأساسي لإدارة الأزمات هو الإستعداد الدائم للتعامل مع الأزمة ومعرفة مدى الإستجابة في حالة حدوثها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة ويمكن توضيح أهم هذه الأهداف على النحو التالي (الطراونة، محمد ابراهيم، ٢٠١١):

١. توفير القدرة العلمية على الإستقراء والتنبؤ بمصادر التهديد الواقعة والمحتملة والإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من أثار الأزمة.
٢. تفادي الأزمات قبل وقوعها والعمل على تحقيق الإستقرار وتجنب التهديدات والعوائق والمخاطر
٣. إحتواء تداعيات الأزمة وأثارها السلبية عند بداية حدوثها ومنعها من التصاعد
٤. السيطرة على حجم الضرر سواء تعلق بالحد من الوفيات نتيجة الأزمة كذلك الحد من الإصابات نتيجة الأزمة والحيلولة دون وقوع إصابات وكذلك الحد من تلف الممتلكات.

هـ- أبعاد إدارة الأزمات : يرى (persom, mitoff, 2003) أن إدارة الأزمات تمر بخمس مراحل رئيسية وهي:

١. ما قبل الأزمة :

المرحلة الأولى: إكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة سلسلة من الإشارات بقرب وقوع الأزمة وتهدف إلى إتخاذ الأساليب الصحيحة للحد من أسباب الأزمة والتقليل من مخاطرها، وفي الوضع الأمثل تقوم المنظمة بجمع الكثير من المعلومات حول

المشكلات والتي تشير إلى قرب وقوع الأزمات قبل حدوثها بفترة طويلة، فكل أزمة ترسل إشارات خاصة بها تختلف من أزمة لأخرى ولذا يجب أن يعي جيداً متخذو القرار في المنظمات أهمية توجيه الإهتمام لتلك الإشارات التحذيرية

المرحلة الثانية: الأستعداد والوقاية:

وتشير هذه المرحلة إلى درجة إستعداد المنظمة للإستجابة للأزمات وكذلك تشير إلى الطرق والأساليب التي تتوافر لدى المنظمة للوقاية من الأزمات من خلال تكوين فريق إدارة الأزمات والتخطيط المدروس الذي يسهل سرعة التنسيق والأستجابة الفعالة متى حدثت الأزمة بالإضافة إلى تدريب العاملين وإجراء التجارب الإفتراضية لبعض الأزمات وسيناريوهات التعامل معها

٢. أثناء الأزمة :

المرحلة الثالثة: الإحتواء وتقليل الأضرار:

هي الخطوات التي تتخذها المنظمة والبرامج التي تضعها لمنع إتساع الأزمات والتقليل من الأضرار الناتجة عنها، لأنه بمجرد التعامل مع هذه المرحلة يعني وقوع الأزمة بالفعل، وتعمل الإدارة على تخفيض أو إزالة الأخطار طويلة المدى ويتم تحديد التهديدات التي تواجه المنظمة داخلياً وخارجياً حيث أن تحديد وتقييم التهديدات التي تواجه المنظمة يكون بمثابة البداية لإدارة تلك التهديدات، كما يجب على المنظمة في هذه المرحلة تقديم الموارد المتاحة واللازمة لتنفيذ خطة إدارة الأزمات

٣. ما بعد الأزمة

المرحلة الرابعة: التحسن وإستعادة النشاط:

وتمثل المرحلة قبل الأخيرة في خطة إدارة الأزمات الشاملة وفي هذه المرحلة يتم إعداد وسائل للحد من أضرار الأزمة والسيطرة عليها ومنعها من الإنتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في المنظمة التي لم تتأثر بعد، كما أن هذه المرحلة يتم فيها إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل للتعافي من أثار الأزمة من خلال التعرف على الإجراءات والعمليات التي تحتاج إليها المنظمة للتغلب على الأزمة والرجوع للحالة التي كانت عليها قبل وقوع الأزمة، بالإضافة إلى التعرف على

الأنشطة والمهام الرئيسية التي يجب أن تقدمها لإستعادة الصورة الإيجابية عن المنظمة ومحاولة ترميم ما حدث.

المرحلة الخامسة: التغذية العكسية (التعلم):

المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة الأزمات وهي إستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة التي حدثت وتقييم خطة إدارة الأزمات التي تم تطبيقها وتقييم طرق الإتصالات والتعاون خلال إدارة الأزمة، ويعتبر التعلم أثناء الأزمات هو تعلم في مواقف وحالات وظروف صعبة وغير مؤكدة وطارئة، لذا هو أهم وأفضل من التعلم في المواقف الروتينية، حيث يعتبر التعلم في المواقف الروتينية غير كامل بسبب المنطقية والعقلانية المحدودة والذي يعني: (جاد الرب، سيد محمد، ٢٠١٥)

١. توافر حجم كبير للمعلومات في الأحوال الروتينية.
٢. إن إستخدام نموذج التعلم من خلال التجربة والخطأ يسهل تركيز الفهم نحو العوامل المؤثرة والمسببة للموقف الروتيني.
٣. العقلانية والمنطق سوف يكون محدوداً جداً في المواقف غير الروتينية حيث أن التأكيد محدود في ظروف الأزمة مع نقص الخبرات المرتبطة بالأزمة، أي أن العمليات المطلوبة كلها في الظروف غير الروتينية تكون غير كاملة، وكل ذلك يمثل عوائق لعملية التعلم من خلال الأزمات
٤. التغذية العكسية: وهي الإستفادة من كافة المعلومات في تلك المراحل حيث تركز عليها وتتكامل مع جميع المراحل السابقة لإدارة الأزمات

❖ العلاقة بين تنمية المواهب البشرية وإدارة الأزمات :

هناك علاقة وثيقة بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الأزمات، حيث أن توافر الأدوات التي تعمل على تنمية الموارد البشرية متمثلة في التدريب والأجور وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين والعمل على تنميتهم وتقييم أداء العاملين سيؤثر بشكل إيجابي على إدارة الأزمات ويمكن توضيحها فيما يلي (علام، ٢٠١٣)

- تتطلب تنمية الموارد البشرية الأهتمام بالبرامج التدريبية من خلال العمل على زيادة الموازنة المخصصة للتدريب والإستعانة بمدرّبين أكفاء.
 - تقوم برامج الرعاية الإجتماعية للعاملين بالمنظمة بالتغلب على الأزمات وذلك من خلال تقديم مجموعة من الخدمات التي تتمثل في التغذية والإسكان والصحة والتأمين الإجتماعي.
 - العمل على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين لزيادة وعي العاملين بإهتماماتهم وإمكانياتهم والعمل على تنميتها.
 - إن جميع عناصر تنمية الموارد البشرية بالمنظمة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إدارة الأزمات.
- وأوضحت دراسة (manole, & other, 2011) أنه عندما تمر المنظمات بالإضطرابات والتغييرات على مختلف المستويات فإنه قد توفر تنمية الموارد البشرية إطاراً مفاهيمياً مفيداً لإدارة المنظمة حول الأزمة.
- كما تؤكد على أن التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية يساعد على التغيير الإداري الإستباقي والذي يُمكن المؤسسات من البقاء في بيئة معقدة بشكل متزايد وغير مستقرة وتنافسية ويشمل التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية على: (تنمية المواهب، التدريب، تطوير المنظمة، تطوير الأداء، وتنمية القيادة) ويلعب التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية دور رئيسي في إدارة الأزمات حيث يعمل على:
- جعل ثقافة المنظمة تركز على الأزمة.
 - درجة أعلى من الأستعداد الفردي في حالة الأزمات.
 - تطوير القدرة على التعلم من الأزمة.
 - وضع النماذج وتحديد أهداف المنظمة في إدارة الأزمات.
 - إرتفاع مستوى الرضا لدى أصحاب المصالح.
 - تكامل أفضل لجهود إدارة الأزمات وإمكانية وجود خبرات متعددة لمجموعة واسعة من الأفراد داخل المنظمة.

- كما أوضحت أنه من الضروري الإستثمار فى الموارد البشرية للمنظمة من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم، ويجب أن تركز برامج التدريب والتنمية على:
- التركيز على حل المشكلات وإزالة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث إختلالات.
 - يجب معالجة القصور فى الأداء.
 - تهدف إلى التحسين المستمر للموظفين
 - أن تكون موجهة نحو الحصول على نتائج واضحة وفعالة
- ❖ **أسلوب البحث:**

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل إستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والتفسير، للوصول إلى الإستنتاجات التي تبني عليها هذه الدراسة، كما إعتد الباحث على نوعين من البيانات هما

- **مصادر البيانات الثانوية :-** من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في تنمية المواهب وإدارة الأزمات الموجودة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث
- **مصادر البيانات الأولية :-** سيقوم الباحث بإستخدام الإستبيانات حيث سيتم إعداد أسئلة إستبانة تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث
- **قائمة الإستقصاء :-** تعد أداة ملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم إستخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم قائمة الإستقصاء في ضوء أهداف الدراسة
- **المقابلات الشخصية :-** إعتد الباحث على المقابلات الشخصية في توزيع قوائم الإستقصاء على مفردات عينة الدراسة وقد تمت تلك المقابلات للإجابة على عدد من الإستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء قوائم الإستقصاء

لإيضاح وشرح أهداف الدراسة المتضمنة والتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم لإبداء الآراء بصدق وموضوعية دون تحيز

حدود البحث:-

- **الحدود المكانية:-** يقتصر البحث على المستشفيات التابعة لجامعة قناة السويس وجامعة طنطا وجامعة المنصورة لأنها في حدود إمكانيات الباحث
 - **الحدود الزمانية:-** تتمثل بمدة البدء بإعداد الجانب النظري للبحث وإجراء الجانب التطبيقي على العينة محل البحث والتي تبدأ من عام ٢٠١٨/٢٠١٩
 - **الحدود الموضوعية:-** سوف يقتصر البحث على أثر تنمية المواهب على إدارة الأزمات
 - **الحدود البشرية:-** تتمثل الحدود البشرية في الفريق الطبي والفنيين والإداريين
- ❖ **مجتمع وعينة البحث :**

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أي جميع الأفراد والأشياء المكونة لمشكلة الدراسة، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذه الدراسة من خلال ما يلي:

أ- تحديد مجتمع البحث:

- يتكون مجتمع البحث من المستشفيات والمراكز التابعة للجامعات التالية:
١. جامعة المنصورة والبالغ عددها ١٢ مستشفى ومركز بإجمالي عدد عاملين (21661)
 ٢. مستشفيات جامعة طنطا والبالغ عددها ٦ مستشفيات بإجمالي عدد عاملين (١٤٩٧٧)
 ٣. مستشفيات جامعة قناة السويس والبالغ عددها ٥ مستشفيات بإجمالي عدد عاملين (٤٠٣٣)

ب- تحديد عينة البحث:

- عند تحديد حجم العينة إتبع الباحث الخطوات التالية:
١. بعد أن قام الباحث بتحديد مجتمع البحث وهو مستشفيات جامعة المنصورة ومستشفيات جامعة طنطا ومستشفيات جامعة قناة السويس، وعددها (٢٣)

مستشفى جامعي، قام بتصنيف مفردات مجتمع البحث وفقاً لمجموعة من الخصائص ذات الارتباط بموضوع البحث.

٢. إختار الباحث خمس (٥) مستشفيات لإجراء الدراسة الميدانية وهذه المستشفيات تمثل حوالي ٢١.٧% من مجتمع البحث،

٣. قام الباحث بتقسيم العمالة في هذه المستشفيات إلى ثلاث فئات هي: الفئة الأولى: الفريق الطبي وتضم (الأطباء، الصيادلة، والتمريض) الفئة الثانية: الفنيون وتضم (فنيو التحاليل، فنيو الأشعة) الفئة الثالثة: الإداريون وتضم (العاملون بالحسابات، شئون العاملين، الوظائف الإدارية الأخرى) كما هو موضح في جدول (١)

جدول رقم (١)

تصنيف العاملين بالمستشفيات محل الدراسة

م	إسم المستشفى/ الجامعة	فئات العاملين			النسبة
		الإداريون	الفنيون	الفريق الطبي	
١	مستشفى الطوارئ جامعة المنصورة	٣٢٠	٣٤١	٨٨١	٢٨.٤٧%
٢	مستشفى الباطنه جامعة المنصورة	١٠٩	٢١٣	٧٤١	١٩.٦٣%
٣	مستشفى الطوارئ جامعة طنطا	٢١٦	١١١	٩٢٩	٢٣.١٨%
٤	مستشفى الطلبة جامعة طنطا	١١٠	٥٦	٣٤١	٩.٣٥%
٥	قناة السويس التخصصي	١٨٠	١٤٥	٧٢٤	١٩.٣٧%
	الإجمالي	٩٣٥	٨٦٦	٣٦١٦	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات (وزارة التعليم العالي - الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق)

٤. قام الباحث بسحب عينة عشوائية طبقية، نظراً لإختلاف طبيعة الوظائف داخل مجتمع الدراسة حيث تعتبر العينة العشوائية الطبقية أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي غير المتجانس، وقد بلغ حجم العينة ٤٠٠ مفردة وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ، وتم توزيع العدد الإجمالي لحجم

أثر تنمية المواهب على إدارة الأزمات بالتطبيق على المستشفيات الجامعية في جمهورية مصر العربية

أحمد صالح محمد المقصود عبد الله

العينة على المستشفيات الجامعية وكذلك على فئات العاملين في كل مستشفى من المستشفيات محل الدراسة

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة على فئات العاملين الثلاثة داخل كل مستشفى من المستشفيات محل الدراسة

م	اسم المستشفى/ الجامعة	حجم العينة	فئات العاملين بالمستشفيات					
			الفريق الطبي		الفنيون		الإداريون	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
١	مستشفى الطوارئ جامعة المنصورة	١١٣	٦٤	٥٦.٦٣%	٢٥	٢٢.٢%	٢٤	٢١.٢٣%
٢	مستشفى الباطن جامعة المنصورة	٧٩	٥٥	٦٩.٦٢%	١٥	١٨.٩٨%	٩	١١.٣٩%
٣	مستشفى الطوارئ جامعة طنطا	٩٣	٦٨	٧٣.١١%	٩	٩.٦٧%	١٦	١٧.٢٠%
٤	مستشفى الطلبة جامعة طنطا	٣٨	٢٥	٦٥.٧٩%	٥	١٣.١٥%	٨	٢١.٠٦%
٥	قناة السويس التخصصي	٧٧	٥٣	٦٨.٨٣%	١٠	١٢.٩٨%	١٤	١٨.١٨%
	الإجمالي	٤٠٠	٢٦٥	٦٦.٢٥%	٦٤	١٦%	٧١	١٧.٧٥%

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على البيانات الإحصائية

هذا وقام الباحث بتوزيع ٤٣٠ إستمارة وتم إسترجاع ٣٨٤ إستمارة صحيحة قابلة للتحليل بنسبة ٩٦%

❖ نتائج إختبار فروض البحث

جدول رقم (٣)

نتائج إختبار فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
١	الفرض الرئيسي الأول	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على أبعاد إدارة الأزمات
٢	الفرض الفرعي الأول	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على إكتشاف إشارات الأنداز المبكر
٣	الفرض الفرعي الثاني	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على الأستعداد والوقاية
٤	الفرض الفرعي الثالث	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على إحتواء الأزمة
٥	الفرض الفرعي الرابع	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على إستعادة النشاط
٦	الفرض الفرعي الخامس	يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتنمية المواهب على التعلم

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها معالجة جانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيما يتعلق بتنمية المواهب وتأثيرها على إدارة الأزمات في المستشفيات الجامعية

جدول رقم (٤)

توصيات البحث وأليات تنفيذها

م	التوصية	أليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
١	تدريب الأفراد على الأزمات المتوقعة ومدى تأثيرها المتوقع ومدى إستمرارها وطرق التعامل معها	وجود نظام تدريبي بشكل دوري لمختلف العاملين	جميع الإدارات بالمستشفيات
٢	الإستفادة من الأزمات المشابهة في المستشفيات الأخرى سواء داخل البلاد أو خارجها ودراسة طرق التعامل معها ووضع سيناريوهات وبرامج تدريبية لها لنقلها للأفراد داخل المستشفى	تحديد خطة الإتصالات ووجود خطوط إتصال دائمة مع المستشفيات الأخرى وعمل برامج تدريبية مشتركة معاهم لتبادل الخبرات في الأزمات المتشابهة	الإدارة العليا
٣	تكوين قيادات صف ثاني قادرة على قيادة المستشفى أثناء الأزمة في مختلف المستويات الإدارية والوظيفية	وضع خطة طويلة وقصيرة الأجل للقيادات المستقبلية من الشباب الموهوبين والمؤهلين.	الإدارة العليا
٤	تدريب جميع العاملين في المستشفى على مهارات التأقلم النفسي مع الأزمة	وجود ندوات ومؤتمرات من خلال متخصصين في مجال الطب النفسي بهدف تدريب العاملين على التأقلم النفسي مع الأزمات المتوقعة	الإدارة العليا ورؤساء الأقسام بالمستشفى
٥	يجب تحديد نقاط الضعف للموظف لإيجاد التدريب المناسب له لكي يكون مستعد وقادر على مواجهة الأزمات بشكل جيد في حالة وقوعها	وجود نظام فعال لتقييم الأداء وربطه ببرامج التدريب	مدراء الوحدات المختلفة في المستشفى
٦	تقييم أداء العاملين بشكل دوري لتلافي الأزمات التي يمكن أن تقع بسبب العنصر البشري		

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

(أ) الكتب:

١. الطراونة، محمد إبراهيم (٢٠١١) إدارة الأزمات، دار اليراع للنشر والتوزيع، عمان، ط ١.
٢. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٥) الإتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، القاهرة، دار النهضة العربية.
٣. جمعة، نجلاء حسن (بدون سنة نشر)، إدارة الأزمات، الإسماعيلية، مكتبة عبدالدايم.

(ب) الدوريات العلمية:

١. أحمد، أحمد عجاج، وآخرون. (٢٠٢٠). أثر التوجهات الاستراتيجية في إدارة الأزمات: الدور المعدل للذكاء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال: مركز رفاة للدراسات والأبحاث، مج ٨، ١٤، ١٦٥ - ١٤٩
٢. المزوغي، رمضان عقيلة علي (٢٠١٧) دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الأزمات في المستشفيات الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة- جامعة قناة السويس، مج ٨، ٤٤، ٢٣٨-٢٦٥.
٣. محمد، منار حبيب. (٢٠١١). تأثير تنمية الموارد البشرية على الاستعداد للازمات و القدرة على مواجهتها: دراسة تطبيقية على مستشفيات جامعة عين شمس. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس - كلية التجارة، ٣٤، ٤٣٨-٤٥٧

(ج) الرسائل الجامعية:

١. سلمان، حيدر نصرالله داود وآخرون (٢٠١٨) أثر ممارسات إدارة المواهب على الصمت التنظيمي في الجامعات الحكومية في العراق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، العراق.
٢. علام، وليد كامل محمدين (٢٠١٣) أثر تنمية الموارد البشرية على إدارة الأزمات التنظيمية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة- جامعة قناة السويس.

٣. محمود، مها حسين إبراهيم. (٢٠١٧). تأثير إدارة الأزمات لقطاع الرعاية الصحية على كفاءة الأداء: دراسة تطبيقية على محافظة الشرقية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة- جامعة قناة السويس.

٤. الفرجاني، فاطمة على بلقاسم (٢٠١٤)، أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب: دراسة تطبيقية على جامعة بني غازي، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التجارة-جامعة عين شمس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Anders Nordgren (2016) **Training and Crisis Management and Public Health**", Public Health Ethics Journal, Vol. 8, No.1, pp. 72-84.
2. Bayyurt, N., & Rizvi, S. (2015). **Impact Of Talent Management On Perceived Organizational Effectiveness: Service Industry In Lahore, Pakistan**. *Research Journal of Business and Management*, 2(4), 468-487
3. Chikumbl, Charity Nonde Luchembe (2011). **An investigation of talent management and staff retention at the bank of Zambia**. Unpublished thesis (Dept of Business Administration). Nelson Mander Metropolitan University
4. Hatum, A. (2010). **Next generation talent management: Talent management to survive turmoil**. Palgrave Macmillan.
5. Lusua, N (2013), **Crisis Management Determining Specific Strategies And Leadership Style for Effectives, University of Malang Indonesia**, *Asian Journal of Management Science And Education*, Vol. 2, No. 2.
6. Manole, C., Alpopi, C., & Colesca, S. E. (2011). **The strategic role of human resources development in the management of organizational crisis**. *Economia. Seria Management*, 14(1), 207-221.

7. Persom, M, Mitroff, Lan, (2003), **From Crisis Prone to Crisis Prepared A Framework to Crisis Management**, Academy of Management Executives Journal, Vol, 7, No. 1, p, 53.

ثالثاً: المراجع الالكترونية:

1. <https://www.sis.gov.eg>