مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي (دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية)
اسم الكاتب: د. نسرين عبد الرحمن، علي ابراهيم
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5163
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 00:09 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (4) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (4) 2018

تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي

(دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية)

الدكتورة نسرين عبد الرحمن*
علي ابراهيم**

(تاريخ الإيداع 28 / 6 / 2018. قُبِل للنشر في 9 / 8 / 2018)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة اللاذقية، حيث قام الباحث بتوزيع استبانة على عينة من العاملين في المستشفيات بلغت (130) استبانة، تم استرداد (119) استبانة منها، كان صالحاً منها للتحليل(107) استبانة. ولتقييم مستوى التخطيط قام الباحث باستخدام اختبار T ستيودنت لعينة واحدة.

توصل البحث من خلال الدراسة إلى أن هناك انخفاض في مستوى التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة، إضافة إلى عدم وجود آليات اتصال فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات كان من أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، واعتماد نظام إنذار مناسب لاكتشاف مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.

الكلمات المفتاحية:الأزمة، إدارة الأزمة، استراتيجيات إدارة الأزمة، التخطيط لإدارة الأزمة، المشافي الحكومية في محافظة اللاذقية.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد– جامعة طرطوس– سورية.
** طالب ماجستير – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد– جامعة طرطوس– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (40) العدد (4) 2018
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (40) No. (4) 2018

Assessment The Reality Of Crisis Management Planning In The Health Sector

A Field Study On Governmental Hospitals In Lattakia (Governorate)

Dr. Nisreen abd alrahmaan*
Ali Ebrahim**

(Received 28 / 6 / 2018. Accepted 9 / 8 / 2018)

□ ABSTRACT □

The research aimed toevaluate the reality of crisis management planning in government hospitals operating in Lattakia Governorate, where the researcher distributed a questionnaire to a sample of employees in hospitals (130), was recovered(119) them, it was valid for analysis (107) questionnaire. To evaluate the level of planning, the researcher used the Student T test for one sample.

The study found that there is a decrease in the level of crisis management planning in the hospitals under study, in addition to the absence of effective communication mechanisms between the different administrative levels.

The study concluded to a set of recommendations and proposals especially to increase interest in long-term strategic planning and adoption an appropriate alarms system to detect crisis indicators before to occur.

Key words: Crisis, Crisis Management, Crisis Management Strategies, Crisis Management Planning, Governmental Hospitals in Lattakia Governorate.

*Associate Professor- Department Of Business Administration- Faculty Of Economics- University Of Tartous-Syria.
**Postgraduate Student- Department Of Business Administration- Faculty Of Economic- University Of Tartous-Syria.

مقدمة:

تمثل الأزمة انهياراً للهياكل التنظيمية داخل منظمات الأعمال، وتهديداً للقيم الجوهرية التي ترتكز عليها، كونها موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقعاً شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، يهدد قدرة الأفراد ومنظمات الأعمال على البقاء. والأزمة لا تشمل التهديد فقط إنما الفرصة للتغيير كذلك؛ مما يجعلها مفهوماً معقداً وغنياً وجدلياً، لذلك يجب أن تكون استجابة المنظمة صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية في التعامل مع الأزمات على اختلاف أنواعها من خلال إعادة بناء العلاقات، واستعادة الثقة، واعتماد معايير ومقاييس مهنية وأخلاقية.

إن منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها يجب أن تتبنّى استراتيجية إدارة الأزمة للتحكم في مسار، وموقف الأزمة،وتوجيهها بما يخدم تلك المنظمات، حيث أن الاستجابة الفورية للأزمة، وتوفير المعلومات المطلوبة، إضافة إلى الاتصال المفتوح بين العاملين يعدّ من أهم العناصر التي ترتكز عليها إدارة الأزمة.

بالتالي فإن التخطيط الصحيح لإدارة الأزمة، وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى، وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية هو حجر الأساس لمنظمات الأعمال لمواجهة الأزمة وآثارها المحتملة، حيث يشمل ذلك التخطيط دراسة احتياجات المنظمة المتغيرة، وتبعاتها على المنظمة، وما يعنيه ذلك من فرص وتهديدات؛ إضافة إلى تشخيص القدرات والإمكانات الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة والضعف فيها من أجل معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. وانطلاقاً مما سبق ركز هذا البحث على تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي السوري.

الدراسات السابقة:

1-دراسة(الجديلي، 2006):

واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. حيث اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية طبقية في المستشفيات قدرها(600) عامل، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات محل الدراسة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام.

2-دراسة(أحمد، 2008):

إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر.

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تطبيق إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن الذي لا يقتصر على وصف الظواهر، بل تحليلها وتفسيرها في ظل ظروف المجتمع والقوى المؤثرة فيه، وإمكانية الاستفادة منها. وأظهرت نتائج الدراسة أن التعليم الجامعي المصري يعاني من أزمات مختلفة تهدّد كيانه، وأن منهج إدارة الأزمة في التعليم الجامعي المصري يختلف عن إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية من حيث الأسلوب.

3-دراسة(أحمد، 2012):

التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة وأثره على مواجهة الأزمات في منظمات الأعمال الجزائرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة، إضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال نموذج تخطيط لمواجهة الأزمة. وأظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد المنظمة على استراتيجيات واضحة ومخططة سابقاً لمواجهة الأزمات المحتملة هو عامل هام في الحد من الآثار السلبية للأزمة إلى أدنى ما يمكن.

4-دراسة(Gomes, *et al.*,2006):

Public health crisis management: community level roles and communication options

إدارة الأزمة في القطاع الصحي العام:خيارات الاتصال والأدوار على مستوى المجتمع.

هدفت الدراسة إلى البحث في جهود إدارة الأزمات في قطاع الصحة العامة في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى تحديد الإطار والأدوات اللازمة لتمكين الاتصال الفعال في مجال الصحة العامة. حيث اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية معمقة للأدبيات السابقة التي تناولت مفهوم إدارة الأزمات في مختلف المجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن توسيع استخدام نظم المعلومات وتكنولوجيا الهاتف النقال في مجال الصحة العامة يؤدي إلى زيادة فاعلية التواصل بين المنظمات مع توفير حالة من الاستعداد الكامل لمواجهة الأزمات الطارئة.

5-دراسة(Huang, *et al.*, 2007):

Crisis Management Planning to Restore Tourism after Disasters

تخطيط إدارة الأزمة لإعادة ترميم السياحة بعد الكوارث

هدفت الدراسة إلى تقييم التخطيط لإدارة الأزمة من أجل ترميم وإنعاش السياحة بعد الكوارث وذلك في إحدى منظمات الأعمال في تايوان. حيث اعتمدت الدراسة على مراجعة أدبية معمقة للأدبيات السابقة التي تناولت عناصر التخطيط لإدارة الأزمة في مختلف المجالات. وأظهرت نتائج الدراسة أن الأزمات التي تتعرض لها السياحة تشكل تهديداً كبيراً لحياة المنظمة بسبب غياب التخطيط السليم لإدارة الأزمة من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم تكيف المنظمة مع التغيرات المفاجئة التي تسببها الأزمة.

6-دراسة(Aboudzadeh, *et al.*, 2014):

Crisis management: Planning for the inevitable

إدارة الأزمة: التخطيط لا مفرّ منه

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الهامة التي تؤثر على الاستعداد والتخطيط التنظيمي للتعامل مع الأزمة في منظمات الأعمال الإيرانية. حيث شملت عينة الدراسة مجموعة من الخبراء العاملين في إحدى منظمات التصنيع في إيران، واعتمدت الدراسة على الاستبانة من خلال مقياس ليكرت الخماسي كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود ثلاثة عوامل تؤثر على التخطيط التنظيمي لإدارة الأزمة وهي: زيادة الدخل، وتخفيض التكاليف، والتغيير في الاستراتيجيات.

7-دراسة(Herbane, 2014):

Information Value Distance and Crisis Management Planning

أبعاد قيمة المعلومات وتخطيط إدارة الأزمة

هدفت الدراسة إلى التحقق من مصادر المعلومات المفيدة لتخطيط إدارة الأزمات في منظمات الأعمال صغيرة ومتوسطة الحجم في المملكة المتحدة. شملت عينة الدراسة(215) عاملاً في المنظمات محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن توفر بنك معلومات داخل المنظمة هام جداً لمواجهة آثار الأزمة المحتملة، إضافة إلى أهمية التعلّم من الأخطاء التي قد تحدث أثناء مواجهة الأزمة.

8-دراسة(Rodic,2015):

Crisis management in cruise tourism: a case study of Dubrovnik

إدارة الأزمات في مجال السياحة: دراسة حالة في دبروفنيك

هدفت الدراسة إلى استكشاف وجود إدارة للأزمة في مجال السياحة البحرية في مدينة دبروفنيك في كرواتيا. حيث تم استخدام نموذجين البراغماتي والوضعي، وتم الاعتماد على التقنيات الكمية في جمع البيانات من خلال تنظيم استبانة مخصصة لهذا الغرض. وأظهرت نتائج الدراسة أن معظم أصحاب المصلحة في دبروفنيك، والذين يعملون في مجال السياحة البحرية لم يكن لديهم منظور متطور لإدارة الأزمات، إضافة إلى عدم تطور عملية القيادة لإدارة الأزمة.

ويأتي الاختلاف الرئيس للدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث تناولت الدراسة الحالية واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي العام، وتحديداً في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة اللاذقية.

3-مشكلة البحث:من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثبتاريخ(2018/4/3-2018/4/4)على عدد من المستشفيات العاملة في محافظة اللاذقية(مستشفى تشرين الجامعي-المستشفى الوطني-مستشفى الأسد الجامعي)، ومقابلة بعض العاملين فيها(الأطباء-الممرضين-الكادر الفني)(حيث قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة منها: 1-هل تتوفر الأدوات والمعدات والتجهيزات اللازمة داخل المستشفى. 2-هل يتم تقديم نفس مستوى الرعاية والاهتمام في جميع الأوقات. 3-هل تقوم إدارة المستشفى بوضع الخطط المناسبة وتعديلها وفقاً للتغيرات البيئية)، وتم التركيز على أهم المؤشرات السلبية التي تواجه عملية التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة؛حيث لاحظ الباحث وجود نقص في بعض المعدات والتجهيزات الطبية، وانخفاض مستوى الرعاية الصحية الملائم، إضافة إلى عدم وجود خطط استراتيجية طويلة المدى لمواجهة أية أزمة طارئة؛ وهو ما يؤثر بشكل سلبي على أداء تلك المستشفيات سواء من ناحية تقديم الخدمة الطبية بالشكل المناسب، أو من ناحية التعامل مع الأزمات المختلفة التي قد تحدث، وبالتالي يمكن تجسيد مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما هو واقع التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1-كيف تتعامل المستشفيات مع الأزمة من حيث توفير الخدمات والأدوات الطبية المطلوبة؟

2-ما هي التحديات المختلفة التي تواجهها المستشفيات عند القيام بدورها في إدارة الأزمة؟

3-ما هي الخطط الاستراتيجية والأنظمة التي تتبعها إدارة المستشفيات للتعامل مع الأزمات المختلفة؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية نظرية:تكمن أهمية البحث كونه يتناول موضوعاً هاماً يمسّ منظمات الأعمال في العصر الحديث، والمتمثل بتقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي، وذلك من خلال دراسة أهمية التخطيط لإدارة الأزمة في مواجهة الأزمات المحتملة.

أهمية عملية:تكمن أهمية الدراسة من الناحية العملية في تقديم نتائج وتوصيات ومعلومات هامة تتعلق بضرورة الاهتمام بالتخطيط الصحيح لإدارة الأزمة في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة اللاذقية.

أهداف البحث:

1-التعرف على واقع تعامل المستشفيات محل الدراسة مع الأزمة من حيث توفير المستلزمات المطلوبة.

2-التعرف على التحديات المختلفة التي تواجهها المستشفيات محل الدراسة عند القيام بدورها في إدارة الأزمة.
3-التعرف على الخطط الاستراتيجية والأنظمة التي تتبعها إدارة المستشفيات محل الدراسة للتعامل مع الأزمات المختلفة.

5-فرضيات البحث:

-لا توجد فروق معنوية بين التخطيط المطلوب لإدارة الأزمة والتخطيط الفعلي لإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة.
-توجد علاقة معنوية بين التخطيط المطلوب لإدارة الأزمة والاستراتيجية المتبعة في التخطيط في المستشفيات محل الدراسة.

منهجية البحث:

الجانب النظري:تم استعراض مفهوم الأزمة وخصائصها ومراحلها، وكذلك مفهوم إدارة الأزمة، إضافة إلى استراتيجيات إدارة الأزمة، ومتطلباتها ومعوقاتها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع(المنهج الوصفي).
الجانب العملي:ويشتمل على الدراسة الميدانية من أجل تجميع البيانات من واقع مجتمع البحث، حيث تم الاعتماد على المنهج التحليلي باستخدام أداة الاستقصاء من خلال تصميم استبانة مناسبة لهذا الغرض تتألف من مجموعة من الأسئلة الخاصة باختبار واقع التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات المدروسة، وتم استخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة(برنامج SPSS.20)(اختبار T ستيودنت لعينة واحدة-معامل الارتباط بيرسون).

7-حدود البحث:

- الحدود الزمانية: عام 2018.
- الحدود المكانية: المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم الأزمة:

تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقعاً شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وانطلاقاً من ذلك تناول الكتاب والباحثون مفهوم الأزمة بتعاريف متعددة، فمنهم من عرّف الأزمة على أنها: موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية(عباس، 2004). ومنهم من عرف الأزمة على أنها: لحظة فاصلة وحرجة في حياة المنظمة، تنشأ في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار(حمدونة، 2006). كما تم تعريف الأزمة بأنها: خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله، ويهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها هذا النظام(Gomez, *et al.,* 2006).

خصائص الأزمة:

تتميز الأزمة بعدة خصائص أهمها ما يأتي(الجديلي، 2006؛ أسليم، 2007):
1-المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
2-السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتعلق بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة.
3-التشابك بين الأسباب والنتائج مما يزيد من تعقيد الموقف.
4-حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل.
5-سيادة حالة من التوتر والقلق والإرباك والخوف من فقدان السيطرة.
6-نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً.

أسباب الأزمة:

تتعدد أسباب نشوء الأزمات داخل منظمات الأعمال، وأبرزها ما يأتي(حمدونة، 2006؛ Aboudzadeh, *etal.,* 2014):

1-سوء الفهم: خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلتها أو تداخلها.

2-سوء التقدير :إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها نتيجة الثقة الزائدة بالنفس.

3-سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية.

4-تعارض المصالح والأهداف: لاختلاف شخصية أو اهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها.

5-الأخطاء البشرية: ضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو انخفاض الدافعية.

6-الشائعات: استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة في توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة بسبب انعدام الحقائق الأساسية.

مراحل الأزمة:تتمثل مراحل الأزمة بالآتي(Huang, et al., 2007؛ Samman, 2011):

1-مرحلة ما قبل الأزمة:وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية الألم الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة،حيث يسود هذه المرحلة حالة من التوتر والقلق والخوف، إضافة إلى انعدام الأداء، وتراكم المشكلات.تكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة ومتخوّفة، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك أن تأثير الأزمة يكون ضعيفاً ويمكن التنبؤ به وتخفيفه والحيلولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد؛ ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة واتخاذ التدابير الوقائية ما أمكن ذلك.

2-مرحلة الأزمة: وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث. إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة إلى اعلى نقطة، وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة حيث تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الانهيار.كما يصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت واتخاذ تدابير علاجية.

3-مرحلة ما بعد الأزمة: تعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل. ولابد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول واتخاذ إجراءات فاعلة أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج، ومع انتهاء الأزمة يهبط التأثير ببطء؛ إلا أنه يستقر عند مستوى أعلى من بدايته.

مفهوم إدارة الأزمة:

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي السلبيات، وتعظيم الإيجابيات. حيث تناول الكتاب والباحثون مفهوم إدارة الأزمة من وجهات نظر مختلفة، فمنهم من عرف إدارة الأزمة بأنها: نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في مسار الأزمة لصالح المنظمة(آل الشيخ، 2008). ومنهم من عرف إدارة الأزمة بأنها: عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، وتحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في توجيه الأحداث والتأثير عليها وفقاً لمقتضيات الأمور(أحمد، 2008). كما تم تعريف إدارة الأزمة بأنها: التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات اللازمة للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد

من آثارها التدميرية(Mueller, 2010). كما عرف(Harwati, 2013) إدارة الأزمة بأنها: فن القضاء على جاني كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح للمنظمة بتحقيق تحكم أكبر في مسار واتجاه الأزمة.

مراحل إدارة الأزمة:تتمثل مراحل إدارة الأزمة بالآتي(أحمد، 2012):

1-مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار: وهي مرحلة اكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، وتظهر تلك الإشارات مبكراً، لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة.

2-مرحلة الاستعداد والوقاية: وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة اكتشاف الخطر، والوقاية تشمل اكتشاف نقاط الضعف والقوة من اجل معالجتها، وعليه يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.

3-مرحلة احتواء الأضرار والحد منها:من سوء الحظ أنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحادث الذي وقع.

4-مرحلة استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة المعنويات المفقودة.

5-مرحلة التعلم: وهي مرحلة تعلّم مستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي.

استراتيجيات التخطيط الأساسية لإدارة الأزمة:

تتعدد استراتيجيات التخطيط الأساسية التي تتبعها منظمات الأعمال لإدارة الأزمة على الشكل الآتي(آل سالم، 2008؛ Herbane, 2014):

1-استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة:

وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادىء والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل كبير في عدة اتجاهات ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للازمة وقطع مصادر الإمداد عنها.

2-استراتيجية وقف النمو:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة وتقديم بعض التنازلات وتلبية بعض المتطلبات من اجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الأزمة.

3-استراتيجية التجزئة:

تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية، حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها، ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات.

4-استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة:

يمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الأزمة، وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الأزمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه وإحداث الانقسام.

5-استراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع، ثم يستفاد منها.

6-استراتيجية تغيير المسار:

وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها،وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة.

عوامل النجاح في التخطيط لإدارة الأزمة:

لكي تنجح الإدارة العلمية في إدارتها للازمة يجب عليها التخطيط وبشكل سليم لمراعاة بعض العوامل التي من شأنها زيادة الفاعلية في إدارة الأزمات على الشكل الآتي(أحمد، 2008؛ Gundel, 2005):

1-إدراك أهمية الوقت:وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.

2-إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات:الخاصة بكافة أنشطة المنظمة وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها.

3-توافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة:والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

4-الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: وهي تعني تطوير القدرات العملية ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة.

5-توافر نظام اتصال يتسم بالكفاءة والفاعلية:حيثأن اتصالات الازمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة تدفق المعلومات داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.

معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمة:

يمكن إيجاز المعوقات التي تحد من كفاءة عملية التخطيط فيما يأتي(عباس، 2004؛ أسليم، 2007؛ Szpirglas, *et al.*, 2005):

1-نقص البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض التنبؤ بالأزمات المحتملة وعدم توافر الخبراء والمتخصصين لتحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية والحديثة.

2-عد القدرة على التقاط إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة إهمال أو غموض أو عدم رصد.

3-الاختيار الخاطئ في تشكيل فريق الأزمات، بحيث لا يمثل التخصصات اللازمة في عملية التخطيط.

4-عدم توافر الإمكانات الفنية والتكنولوجية للمفاضلة بين البدائل مما يؤثر في عملية التخطيط.

5-عدم وضوح الخطة واشتمالها على تعقيدات كثيرة تحدّ من قدرة الأفراد على تنفيذها، حيث يحتاج التخطيط الفعّال إلى تكلفة ووقت كبيرين.

6-وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر قد تجعل من التخطيط تخطيطاً متقادماً قبل أن يكتمل.

الإطار العملي:

النتائج والمناقشة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من العاملين(الأطباء-الممرضين-الكادر الفني)في المستشفيات الحكومية العاملة في محافظة اللاذقية.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في المستشفيات محل الدراسة (مستشفى تشرين الجامعي-المستشفى الوطني-مستشفى الأسد الجامعي)، وذلك بالاعتماد على القانون الاحتمالي الآتي:

$$n = \frac{P.q}{\frac{P.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث:n: حجم عينة البحث،N: حجم مجتمع البحث، P: نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد،

E : نسبة الخطأ المسموح به، Z: الدرجة المعيارية.

أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من العاملين في المستشفيات محل الدراسة، وكان عدد الاستبانات الموزعة(130) استبانة، تم استرداد(119) استبانة منها، كان صالحاً منها للتحليل(107) على الشكل الآتي:

مستشفى تشرين الجامعي	المستشفى الوطني	مستشفى الأسد الجامعي
45	35	27

وقد هدف الباحث من ذلك إلى جمع بيانات حول تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة والاستراتيجية المتبعة في التخطيط في القطاع الصحي في المستشفيات محل الدراسة. وقد شملت الاستبانة جمع بيانات حول العبارات الخاصة بواقع التخطيط لإدارة الأزمة، والاستراتيجية المتبعة في التخطيط، وهي عبارة عن(16) عبارة؛ والتي يمكن الرجوع إليها في الملحق رقم(1). وقد اعتمد الباحث على مقياس ليكرت الخماسي، حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة وهي: غير موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(1)، غير موافق ويقابلها الدرجة رقم(2)، حيادي ويقابلها الدرجة رقم(3)، موافق ويقابلها الدرجة رقم(4)، موافق بشدة ويقابلها الدرجة رقم(5).ولقد اختار الباحث العبارات المدرجة ضمن الاستبانة لقياس واقع التخطيط لإدارة الأزمة، والاستراتيجية المتبعة في التخطيط بعد الرجوع إلى الدراسات السابقة الواردة في متن البحث لتصميم الاستبانة بالشكل المناسب.

قسم الباحث الدراسة العملية إلى قسمين رئيسين:حيث تناول القسم الأول اختبار ثبات المقياس لعبارات الاستبانة، في حين تناول القسم الثاني اختبار فرضيات البحث.

القسم الأول: دراسة ثبات المقياس(حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس):

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة الموزعة على العاملين في المستشفيات محل الدراسة في محافظة اللاذقية، وكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ على الشكل الآتي:

الجدول رقم(1-1):Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	16

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

من الجدول رقم(1-1) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبانة الموزعة بلغت(0.866) وهي أكبر من(0.6) وهذا ما يدل على ثبات البيانات وصلاحيتها للدراسة ولا داعي لحذف أي من العبارات.

القسم الثاني: اختبار الفرضيات.

حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (واقع التخطيط لإدارة الأزمة):

الجدول رقم(1-2):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
planning	107	1.9953	.47591	.04601

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-3):One-Sample Statistics

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
planning	-21.837	106	.000	-1.00467	-1.0959	-.9135

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس واقع التخطيط لإدارة الأزمة والذي تم إعطاؤه الرمز (planning) فكان المتوسط يساوي(1.9953)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-2).

حيث قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك للتحقق من إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-3)، حيث وجد الباحث أن قيمة احتمال الدلالة/p(sig)=0.000/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/α=0.05/ الأمر الذي يشير إلى وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، مما يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير واقع التخطيط لإدارة الأزمة ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(1.9953) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى فاعلية التخطيط لإدارة الأزمة، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى التخطيط الفعال لإدارة الأزمة.

حساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير (الاستراتيجية المتبعة في التخطيط):

الجدول رقم(1-4):One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
strategy	107	2.0187	.46374	.04483

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم(1-5):One-Sample Statistics

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
strategy	-21.889	106	.000	-.98131	-1.0702	-.8924

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

قام الباحث بحساب متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس الاستراتيجية المتبعة في التخطيط والذي تم إعطاؤه الرمز (strategy) فكان المتوسط يساوي(2.0187)، كما هو وارد في الجدول رقم(1-4).

حيث قام الباحث باختبار وجود فرق جوهري بين المتوسط المحسوب ومتوسط المقياس في مقياس ليكرت المستخدم وهو(3)، وذلك للتحقق من إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار T ستيودنت لعينة واحدة، وظهرت النتائج كما هو وارد في الجدول رقم(1-5)، حيث وجد الباحث أن قيمة احتمال الدلالة/0.000=p(sig)/ وهي أصغر من مستوى الدلالة/0.05=α/ الأمر الذي يشير إلى وجود فروق جوهرية بين متوسط الإجابات ومتوسط المقياس، مما يعطي الإمكانية في اعتماد متوسط المقياس(3) للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها.

-نتيجة اختبار الفرضية القائلة: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات العاملين عن متغير الاستراتيجية المتبعة في التخطيط ومتوسط الحياد(3): بما أن قيمة المتوسط المحسوب هي(2.0187) وهي أصغر من متوسط المقياس(3)، فإن أفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على العبارات التي تظهر مدى فاعلية الاستراتيجية المتبعة في التخطيط، وبالتالي فإن نتيجة الاختبار تظهر انخفاض مستوى فاعلية الاستراتيجية المتبعة في التخطيط.

حساب معامل الارتباط بين المتغيرات الممثلة لمتوسط قيم إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة:

-توجد علاقة معنوية بين التخطيط المطلوب لإدارة الأزمة والاستراتيجية المتبعة في التخطيط في المستشفيات محل الدراسة.

قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين الممثلين لمتوسط قيم إجابات العبارات التي تقيس متغير واقع التخطيط لإدارة الأزمة، والعبارات التي تقيس متغير الاستراتيجية المتبعة في التخطيط، حيث ظهرت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(1-6):Correlations

		planning	strategy
planning	Pearson Correlation	1	.763**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	107	107
strategy	Pearson Correlation	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	107	107

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20

ويظهر من خلال الجدول رقم (1-6) أن قيمة احتمال الدلالة $P=0.000<\alpha=0.05$ لذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية بين واقع التخطيط لإدارة الأزمة من جهة والاستراتيجية المتبعة في التخطيط من جهة أخرى، ولاحظ الباحث أن قيمة معامل الارتباط /**بيرسون**/ بين المتغيرين المذكورين تبلغ (0.763) مما يدل على وجود علاقة طردية ومقبولة بينهما.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1-هناك انخفاض في مستوى التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة في محافظة اللاذقية، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى التخطيط(1.9953)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى التخطيط الفعال لإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة.

2-هناك انخفاض في مستوى فاعلية الاستراتيجية المتبعة في التخطيط في المستشفيات محل الدراسة في محافظة اللاذقية، حيث بلغ متوسط إجابات العاملين على مستوى فاعلية الاستراتيجية المتبعة في التخطيط(2.0187)، وأظهرت نتيجة الاختبار أن هناك انخفاض في مستوى فاعلية الاستراتيجية المتبعة في التخطيط في المستشفيات محل الدراسة.

3-أظهرت نتائج الاختبار أنه توجد علاقة معنوية بين واقع التخطيط لإدارة الأزمة، والاستراتيجية المتبعة في التخطيط، حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين المذكورين(0.763)، وهو ما يدل على علاقة طردية ومقبولة بينهما.

4-لا تعتمد المستشفيات محل الدراسة على الخطط الاستراتيجية طويلة المدى لمواجهة الأزمات الطارئة في حال حدوثها.

5-عدم الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد المادية والبشرية المتاحة بالشكل الملائم مما يحدّمن فاعلية عملية التخطيط.

6-عدم توافر أنظمة الإنذار المناسبة التي تساعد في اكتشاف مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.

7-عدم اعتماد المستشفيات محل الدراسة البرامج التدريبية المناسبة من أجل صقل مهارات العاملين لاكتشاف مسببات الأزمة على اختلاف أنواعها، وعوامل نشوئها.

التوصيات:

1-زيادة الاهتمام بعملية التخطيط لإدارة الأزمات، وخصوصاً التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، والذي يهتم بوضع رؤى مستقبلية للنهوض بالواقع الصحي في المستشفيات محل الدراسة.

2-توفير آلية اتصال فعال تمكن من التواصل بين المستويات الإدارية بشكل سريع وفعال، إضافة إلى تعزيز كفاءة الاتصال الإداري بين مختلف المستويات الإدارية، وذلك من خلال رفع كفاءة العاملين عن طريق الدورات التدريبية في هذا المجال.

3-توفير الموارد المادية المناسبة للتعامل مع الأزمات المختلفة، وذلك من خلال تخصيص ميزانية مستقلة للأزمات.

4-الاعتماد على نظام إنذار مناسب يمكن من اكتشاف مؤشرات الأزمة قبل وقوعها لتلافي آثارها السلبية ما أمكن.

5-تطبيق الدراسة في مجالات وقطاعات أخرى وذلك لإمكانية تعميم النتائج.

المراجع:

-أسليم، وسام. **إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2007.

-آل الشيخ، بدر. **مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث.** رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف، 2008.

-أحمد، منى. **إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر.** رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2008.

-آل سالم، علي. **مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث.** رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف، 2008.

-أحمد، أخيار. **التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات.** رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2012.

-الجديلي، ربحي. **واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة.** رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2006.

-حمدونة، حسام. **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لإدارة الأزمات.** رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، 2006.

-عباس، صلاح.**إدارة الأزمات في المنشآت التجارية.** الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004.

-ABOUDZADEH, N; SHOSHTARI, A; HASHEMNIA, S.*Crisis management: Planning for the inevitable.* Management Science Letters, 4, 2014, 1191–1196.

-GUNDEL , S. *Towards A New Typology of Crisis*. Journal of Contingencies &Crisis Management, 13(3), 2005, 106-115.

-GOMEZ, E; PASSERINE, K; HARE, K.**Public health crisis management: community level roles and communication options.** Proceedings of the 3rd international ISCRAM conference(B.vandewalle and M.turoff,eds.)Netwark,NJ(USA), 2006.

-HUANG, Y; TSENG, Y; PETRICK, J. *Crisis Management Planning to Restore Tourism after Disasters.* Journal of Travel & Tourism Marketing,23(2), 2007, 203-221.

-HARWATI L. N.*Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effective Outcomes*. Asian Journal of Management Sciences and Education, 2, 2013, 170-181.

-HERBANE, B. *Information Value Distance and Crisis Management Planning*. Journal of SAGE Open, 2014, 1-10.

-MUELLER, N.**Proposition for a multi-dimensional, integrated approach for a crisis management system on a national level**. 14th Annual Conference of the International Research Society for Public Management (IRSPM) Conference, Berne, 2010.

-RADIC, A. *Crisis Management in Cruise Tourism: A Case Study of Dubrovnik.* Academica Turistica, 8(2), 2015, 29-44.

-SZPIRGLAS, M; ACQUIER, A; GAND, S**under standing Organizational Crisis Management Process.** Communication at Euram , Munich, Germany, 2005.

-SAMMAN, A. *The Idea of Crisis.* Journal of Critical Globalization Studies, Issue 4, 2011, 4-9.