

أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للقطاع الصحي.

دراسة تطبيقية على القطاع الصحي السعودي في المنطقة الغربية

مرزوق ضحيان زيد السبيعي (أخصائي ادارة صحية ومستشفيات) ^(١). هشام بن قاسم فاضل (أخصائي الإدارة – التسويق) ^(٢). د. عبدالحفيظ عثمان محمود (أستاذ مشارك – طبالمجتمع) ^(٣).

مستخلص للدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة والمطبقة في القطاع الصحي السعودي بشكل عام من وجهة عينة الدراسة وأثر ذلك على الأداء التسويقي لهذا القطاع الهام والحيوي، وبشكل خاص في الوقت الراهن. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات معتمداً على مجتمع الدراسة المتكون من منسوبي أحد مستشفيات القطاع العام الصحي السعودي بالمنطقة الغربية، والبالغ عددهم (٢١٥) موظف، وعينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠١) موظف. تم توظيف الاستبانة كأداة قياس للدراسة لأنها الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة من وجهة نظر الباحثين.

باستخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط لتحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمة الحديثة كمتغير مستقل، والأداء التسويقي كمتغير تابع، أظهرت الدراسة وجود علاقة بمعنوية إحصائية مرتفعة، وذلك وفق ما تشير له قيمة اختبار "F" (10.108) ، ومستوى دلالتها (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يعني أن استراتيجيات إدارة الأزمة الحديثة كمتغير مستقل له أثر مباشر على مستوى الأداء التسويقي للمنظمات الصحية. وتوصي الدراسة بناءً عليه على ضرورة القيام على فترات متقاربة بعمل تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة الصحية، مما يُعزز من قدرة المنظمة على اختيار الاستراتيجية الأمثل للتعامل مع الأزمات المختلفة بشكل ممنهج ومنظم. أيضاً إعطاء الصلاحيات الكافية للإدارة المباشرة في توظيف الإستراتيجيات الحديثة المناسبة لإدارة الأزمات مما سيُساهم في زيادة مستوى بناء الثقة بين المنظمة الصحية والمستفيدين وهذا بدوره ينعكس على مستويات الأداء التسويقي الصحي بشكل عام.

Abstract

The current study aimed to identify the crisis management strategies applied in the Saudi health sector. Additionally, the study discovers the crisis management strategies

impact on the marketing performance of this important and sector. Descriptive analytical approach was used, due to the suitability of this approach to this type of studies, based on the study population consisting of (215) employees of a Saudi public hospital in the Western Region, and a simple random sample of (101) employees. The questionnaire was employed as a measurement tool.

Using a simple regression analysis model to analyze the relationship between modern crisis management strategies as an independent variable, and marketing performance as a dependent variable, the study shows that there is a relationship with high statistical significance, as indicated by the value of the "F" test (10.108), and its significance level (0.001), which means that modern crisis management strategies as an independent variable have a direct impact on the level of marketing performance in the arena of health. Accordingly, the study recommends the necessity of conducting an analysis of the internal and external environment at frequent basis, identifying the strengths and weaknesses of the health center to enhance the organization's ability to follow the optimal strategy to deal with various crises in a systematic and orderly manner. Also giving sufficient powers to management in employing appropriate modern strategies to manage crisis should contribute to increasing the level of confidence between the health organization and the beneficiaries, which in return will reflect in the levels of health marketing performance at general.

المقدمة:

لا يخلو مجتمع من المجتمعات دون أن يتعرض لحوادث وأزمات متفرقة، قد تكون متوقعة مسبقا وقد تحدث فجأة ودون مقدمات أو علامات، وهنا يبرز دور القائد الناجح الذي يواجه هذه الكارثة أو الأزمة بكل مهارة واقتدار ويطبق استراتيجيات إدارة الأزمات بفاعلية. وتعتبر الازمة واحدة من المؤثرات على المنظمة واعضاءها وهي ذات تأثير مباشر على الجوانب الاشد حيوية للمنظمة كفعاليتها العملية وقدراتها التنفيذية وأدائها التسويقي فتكون سببا في ازدهارها ويمتد تعاملها وتأثيرها الى المجتمع وكما للأزمة جذور للفشل

فلها أيضا بذور للنجاح وان العثور على بذور النجاح المحتملة ورعايتها وحصدها امر حيوي للمنظمة و المستفيدين من خدماتها (عياد, ٢٠١٥: ١٢).

ولعل من أهم المجالات التي تتأثر بالأزمات والنجاح المُتحقق في إدارتها والتغلب عليها هو بناء صورة إيجابية عن القطاع أو الجهة أو الدولة التي نجحت في ذلك. ويعد ذلك أحد ركائز التسويق الفعال والتي لا تبذل الجهة أي مجهود مالي أو معنوي سوا الحنكة والمهنية في إدارة الأزمة والتي سوقت من خلالها أنها محل الثقة والاعتمادية والجدية في عملها. ولا شك أن التسويق من أهم النشاطات الاقتصادية فقد أصبح لزاما على كل مهتم بالأعمال العامة أو الخاصة أن يسعى لتطوير الأداء التسويقي لما له من دور كبير في ضمان تحقيق الجودة بمفهومها سواء في القطاعات الخدمية أو الغير خدمية. و تمكن أهمية تطبيق الدراسة على القطاع الصحي لما لهذا القطاع من أهمية خدمية بالغة والتي تلعب دورا هاما في إدارة الازمات الحديثة و أيضا تؤثر بشكل مباشر على فاعلية الاداء التسويقي، ومن هنا يأتي هذا البحث لمعرفة مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في هذا القطاع الحيوي.

ونذكر هنا بعض الدراسات التي قامت في أساسها على دراسة أحد محاور هذه الدراسة وذلك لتبيان أهمية دراستنا و عمقها الحيوي في الكشف عن أن الإزمات لها جوانب إيجابية إقتصادية متى ما تعاملت القيادة أو الإدارة المعنية بمهنية و مهارة متميزة.

فقد هدفت دراسة (العوضي, ٢٠٢٠) بعنوان (أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية) إلى معرفة أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية، وركزت على هذه العلاقة من حيث استراتيجيات تغيير المسار، استراتيجيات فريق عمل الأزمات، واستراتيجية تفرغ الأزمة، استراتيجية تفتيت الأزمة، استراتيجية احتواء الأزمة، استراتيجية الاحتياطي التعبيري كمتغيرات مستقلة و الأداء التسويقي كمتغير تابع. و خلصت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات تغيير المسار فقط والأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية.

ناقشت دراسة (المحمودي, ٢٠١٨) بعنوان (سياسات تسويق الخدمة الصحية وأثرها في رضى المرضى: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بأمانة العاصمة صنعاء) سياسات تسويق الخدمة الصحية المطبقة في مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا ومدى تحقيقها لرضا المرضى، وقد طبق البحث على عينة من المرضى في المستشفى حجمها (٢٠٥) مريض منها (١٧٠) من قسم العيادات الخارجية و(٣٥) من قسم الرقود. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وتضمنت مجموعة من الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

(٥٩) فقرة خاصة بمتغيرات سياسات تسويق الخدمة الصحية ورضا العملاء. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها: أن هنالك مستوى عالي من الرضى لدى غالبية أفراد العينة (المرضى) عن تقديم وتسويق الخدمة الصحية.

هدفت دراسة (طيفور, ٢٠١٨) بعنوان (إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية) إلى التعرف على كيفية إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل من خلال تحديد مصادر الأزمات والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ولتحقيق ذلك، استخدمت الباحثة المنهج التحليلي الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة تكونت من (٣٧) من القيادات الأكاديمية، في الفصل الأول من العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن الدرجة الكلية لمصادر الأزمات كبيرة، وأن الدرجة الكلية للاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها متوسطة، كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في مصادر الأزمات تعزى لاختلاف متغيرات: الجنس وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، والمسمى الوظيفي.

وقامت (محمود, ٢٠١٧) بدراسة تحليلية بعنوان (أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي للشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان) للتعرف علي أثر استراتيجيات ادارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي للشركات الدوائية بمدينة العاشر من رمضان وعددهم (١٢) شركة، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد علي استبانة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة البحث، وتم استخدام أسلوب العينة الميسرة، وقد تم توزيع (١٢٠) استبانة علي مفردات العينة، وتم تعبئتها من خلال المديرين ونائبيهم ورئيسي الأقسام، وكان عدد الاستبانات التي أُستردت وصالحة للتحليل (١٠١) استبانة بنسبة ٨٤% وتم تحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار الفروض وتم استخدام برنامج (SPSS) في التحليل الإحصائي، وأهم ما توصل إليه البحث هو أن الشركات الدوائية محل البحث تتعرض للعديد من الأزمات ومنها أزمات متكررة كان لها الأثر الإيجابي على إدائها التسويقي بشكل عام.

وإستناداً على الدراسات السابقة يظهر لنا أهمية هذا البحث في محاوره التالية:

حيث تمثلت أهمية الدراسة العلمية في النقاط التالية:

١. سعت للاستجابة لمتطلبات التوجه الحديث للتسويق الصحي و توظيف الأزمات و المخاطر و كيفية إدارتها بشكل ناجح الى بناء علاقة إيجابية بين القطاع الصحي و المجتمع المستفيد مستندة في أساسها على الثقة و الاعتمادية .

٢. قلة الدراسات التي تناولت هذا المجال البحثي في القطاعات السعودية الصحية بمتطابقها و محافظاتها والتي قد تكون معدومة البتة.

٣. يزيد من أهميتها البحثية كونها تسهم في مواكبة الاهتمام بالتسويق الصحي بشكل عام كـمكون أساسي وهام في تعزيز القدرة التنافسية في القطاع الصحي. وتعد العلاقة بين التسويق الصحي وكيفية إدارة الأزمات المختلفة باقتدار الى تنمية القدرات التنظيمية والإجرائية في القطاعات الصحية المختلفة للوصول الى التنافسية العالمية.

٤. تعد هذه الدراسة من الدراسات المتكررة ونعني بذلك تكرار دراسة بحثية على عينات و قطاعات مختلفة للتأكد من ثبات النظرية و قدرتها على تفسير النتائج في ظل ظروف و متغيرات أخرى، الهدف منها هو اثراء المكتبة السعودية والعربية بأدبيات دراسة محدثة و عميقة حول العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات و الإداء التسويقي للمنشآت الصحية و التحقق من إثبات نتائج الدراسات السابقة.

الأهمية العملية: تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة الحالية من حيث مجال تطبيقها فهي تركز على القطاع الصحي وهو من أهم القطاعات الحيوية ذات الأهمية في سبيل التعرف على واقع ذلك القطاع عن طريق الكشف بين إستراتيجيات إدارة الأزمات والإداء التسويقي للمنشآت الصحية. إن دراسة هذا الموضوع الحيوي له أثر كبير في تحقيق المزيد من القدرة التنافسية بالقطاع الصحي في سبيل الارتقاء وتعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة.

مشكلة الدراسة:

لم يعد كافياً أن يؤدي المشفى أعماله بالطريقة التقليدية لأن ذلك سيؤدي إلى فشله في كثير من الأحيان، لذلك ينبغي على المستشفيات لكي تحقق النجاح ألا تقف عند حدود معينة وإنما ينبغي عليه تحقيق ميزة تنافسية لمواجهة التحديات والتغير السريع في البيئة المحيطة، ولغرض الوصول إلى ذلك كان الإداء التسويقي بعناصره هو الآلية التي يجب أن تعتمد عليها المستشفيات لتحقيق سبق في مواجهة التحديات بطرق مميزة وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال، فضلاً عن كونها البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والتجديد والتنافس (برهوم، ٢٠١٣ : ٢٧٥).

وفي هذا الإطار يسعى البحث لعلاج تلك المشكلة نظراً لأهمية قطاع الصحة في المجتمع، كونه يهتم بأحد أهم عناصر الوجود و الإنتاج والمتمثلة في الإنسان، بالإضافة إلى أنه يتزامن مع جهود المملكة العربية السعودية في تطوير جودة الخدمات المقدمة، والمتمثلة في إصلاح النظام الصحي وتحسين أداءه بكل ما يتضمن من ملفات.

ولتحقيق ذلك فإن هذا البحث يسعى بشكل علمي للإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في القطاع الصحي السعودي ؟

وأسئلة الدراسة المأخوذة من السؤال السابق:

١. ما أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات في المستشفى محل الدراسة ، من وجهة نظر عينة الدراسة؟
٢. ما تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في المستشفى محل الدراسة، من وجهة عينة الدراسة؟
٣. ما التوصيات المقترحة لتعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في المستشفى محل الدراسة؟

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي بأحد مستشفيات القطاع الصحي السعودي في المنطقة الغربية.

١- الحدود المكانية: أما فيما يخص الحدود المكانية فقد تم تطبيق هذه الدراسة على القطاع الصحي السعودي بأحد مستشفيات المنطقة الغربية. وقد تم إخفاء هوية المستشفى الذي تم تطبيق البحث عليه تحقيقاً لخيار المشاركين في البحث. حيث أبدى المشاركون رغبتهم إخفاء هوية مكان عملهم في المستشفى. وتعد السرية و إخفاء هوية المشاركين أو أي معلومات قد تدل على كياناتهم أو شخصياتهم الشخصية أو الاعتبارية من الممارسات الأخلاقية المصممة لحماية خصوصية الأشخاص أثناء جمع البيانات وتحليلها والإبلاغ عنها (Coffelt,2017).

٢- .

٣- الحدود الزمانية: تمت تطبيق هذه الدراسة خلال الربع الأخير من العام ٢٠٢٠ وحتى الربع الأول من ٢٠٢١.

٤- الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (١٠١) موظفاً من موظفي القطاع الصحي بأحد مستشفيات القطاع الصحي بالمنطقة الغربية والبالغ عددهم (٢١٥) والبالغ عددهم وهو ما يعادل ٤٦% .

وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر من أهم المناهج التي تستخدم وأكثرها استخداما في البحوث فهو يُعتبر الأنسب لهذه الدراسة، والذي يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره وتحديد الظروف التي توجد في الواقع، وتحديد الممارسات الشائعة أو السائدة فيه.

الإطار النظري:

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الأزمة:

تعنى كما ذكر (بن الصغير & محمد، 2020؛ ص، ١) " إدارة الأزمات بكيفية التغلب على الأزمات بالوسائل والأساليب العلمية و الإدارية المختلفة من خلال التقدير المنظم و المنتظم للأزمة ,التي تُهدد سمعة المنظمة و بقاءها للعمل والمحافظة على حفظ أصول و ممتلكات المنظمة و العمل على سلامة الأفراد من المخاطر المختلفة و البحث عن المخاطر المحتملة و محاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم تمكنهم من تجنبها بالكامل. وعلى أية حال فان الأزمة هي حالة انتقال من مرحلة إلى أخرى يصاحبها نقص شديد في المعلومات وحالة من عدم التأكد، وهي مفتاح التطور والتغيير نحو الأفضل أو التقهقر والهلاك".

المحور الأول: استراتيجيات إدارة الأزمات :

إن إدارة الأزمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث، وإدارة الأزمات هي نظام يزود المؤسسة باستجابة نظامية منظمة ومرتبطة لكل حالة من الحالات. وهذه الاستجابة المنتظمة و المتسقة مع كل أزمة تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في أعمالها اليومية بتقديم الخدمات والمنتجات وكسب الأرباح و في نفس الوقت تدار فيه الأزمة بنجاح الأمر الذي يؤدي الى بناء و استدامة ثقة المستفيدين. يعد علم إدارة الأزمات أحد علوم المستقبل، فهو بإيجاز علم التكيف مع المتغيرات، و علم تحريك الثوابت وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية سواء سياسية أو اجتماعية أو تعليمية. وهو بذلك علم مستقل بذاته، في الوقت نفسه متصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى يأخذ منها ويضيف إليها الجديد (فراونة، ٢٠١٩ : ص٢٣٦)

تعريف الأزمة :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي يترتب عليه حدوث

أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية بهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية.

وتعتبر الأزمة لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي يصاب بها. ومشكلة أمام متخذ القرار، حيث تجعله في حيرة بالغة تصبح قرارته المتخذة أو التي ستتخذ داخل دائرة من عدم التأكد، وقصور المعرفة، واختلاط الأسباب بالنتائج والتداعي المتلاحق الذي يزيد درجة المجهول في تطورات ما قد ينجم عن الأزمة. (سليم، ٢٠١٣ : ص ٧٠).

أسباب نشوء الأزمة :

أ- سوء الفهم : يمثل أهم أسباب نشوء الأزمات، فإن مثل هذه الأزمات رغم شدة عنفها يكون حلها سهلا بمجرد تبين الحقيقة وعلى متخذ القرار الإداري أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

ب- سوء الإدراك : يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية والذي عن طريق هذه يتخذ السلوك والمصرف تجاهه شكلاً ومضموناً ، فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم ونجم عن تداخل الرؤية سيكون سبباً لنشوء أزمات عنيفة الشدة للكيان الإداري أو المشروع أو الدولة ناجماً عن إنفصام العلاقة بين ذلك الكيان والقرارات المتخذة (Reeves & Carlsson-Szlezak, 2020) .

ت- سوء التقدير والتقييم : يعتبر من أكثر أسباب نشوء الأزمات الإفراط في الثقة غير الواقعية واستمرار خداع الذات بالتفوق فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه، ما يسفر عن سوء تقدير للموقف برمته.

ث- الإدارة العشوائية : في الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقاً لما يميله الموقف وتبعاً لرؤيته الشخصية ودون أي تخطيط، وينشأ عن هذا النوع من الإدارة العديد من الأزمات العنيفة التي تهدد الكيان الإداري بأكمله.

ج- الرغبة في الإبتزاز : ويقوم هذا على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري وإبقائه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد من العاملين معه لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً (Kalkman,2020) .

مراحل حدوث الأزمة:

تنقسم مراحل الأزمة ومن ثم أدارتها إلى: (الشلوي, ٢٠١٧ : ص ٨):

- ١- مرحلة الصدمة: وهو ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة الغموض ويؤدي إلى الإرباك والشعور بالحيرة وعدم التصديق لما يجري وهي مرحلة تتناسب عكسياً مع مدى معرفة وإدراك الإنسان.
- ٢- مرحلة التراجع: تحدث هذه المرحلة بعد حدوث الصدمة، وتبدأ بواحد الاضطراب والحيرة بالظهور بشكل متزايد ويصاحب ذلك أعراض منها زيادة حجم الأعمال التي لا جدوى منها والأعمال الفوضوية.
- ٣- مرحلة الاعتراف: وهنا تتجلى عقلانية التفكير بعد امتصاص الصدمة حيث تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة بغية تفكيكها.
- ٤- مرحلة التأقلم: حيث يتم استخدام استراتيجيات معينة بالإضافة إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في المنظمة للتعامل والتخفيف من آثار الأزمة. وما لم يتم التعامل بذكاء وحذر في هذه المرحلة فإن الأمور سوف تتجه بخط بياني نحو الكارثة، وقد أطلقت على هذه المرحلة تسميات أخرى من أبرزها، مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة اكتشاف إشارات الخطر، وهي بهذا المعنى أولى خطوات إدارة الأزمة تليها مجموعة أساليب وقائية وسيناريوهات معينة تتابع أحداث الأزمة وتحدد لكل فرد في فريق الأزمة دوره بمنتهى الوضوح وقبلى وسائل عمل تحد من الإضرار ومنعها من الانتشار.

تتميز إدارة الأزمة بعدة أبعاد حسب طبيعة موضوع الأزمة :

- ١- البعد الزمني: ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها في المستقبل، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلاً.
- ٢- البعد الموضوعي: ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع.
- ٣- البعد التأثيري: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة.
- ٤- البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها لازالت تعاني منها حالياً.
- ٥- البعد البشري: ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
- ٦- البعد المؤسسي: يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.

٧- البعد البيئي: يقصد به التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها واستمرارها حالياً (جعفر, ٢٠١٧, ص ٣٠٣).

خصائص الأزمة :

لا يخلو شيء من صفات وخصائص تميزه عن غيره ولعل أهم خصائص الأزمة الأساسية كما أوردها (عبدالله, ٢٠٢٠, ص ١٥) هي:

- أ- المفاجأة العنيفة : عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها أو المحيطين بها ، والتي قد تصل إلى درجة صدمة .
- ب- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في : عناصرها ، وعواملها ، وأسبابها ، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها ، بل و إنقلاب أطرافها وتحولهم من النقيض إلى النقيض .
- ت- نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار .
- ث- سيادة حالة من الخوف تصل إلي حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة وهي مخاطر تضم انهيار الكيان الإداري وانهيار سمعة وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري، والدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب حسابها.

استراتيجيات التعامل مع الأزمات:

هناك نوعان من الاستراتيجيات: (ماهر، ٢٠١١، ص ٨٩)

الأولى/ استراتيجيات تقليدية:

أي أنها تم استخدامها عبر الدهور وأثبتت نجاحات كبيرة، ولقد تعودت المنظمات والدول على استخدامها في غدارة أزماتها المختلفة و المتعددة.

الثانية/ استراتيجيات حديثه:

وقد ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية واختلاف التنظيمات و التشكيلات للإدارات و المؤسسات، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي.

أولاً: الاستراتيجيات التقليدية: ذكر (بن الصغير & محمد، ٢٠٢٠) أنه تم استخدام العديد من الإستراتيجيات عبر العصور المختلفة تاريخياً وعسكرياً واقتصادياً، وتم تجربتها والتحقق من دقتها وفوائدها و عيوبها ومشاكلها ومن هذه الإستراتيجيات التقليدية التي سعت المؤسسات المدنية والعسكرية وغيرها التقليدية لنهجها هي:

١. إستراتيجية الإنكار: وهي تشير إلى رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة، بل يصل الأمر إلى التعتيم الإعلامي للموقف، وحينما يكون النظام الإداري ديكتاتورية ومتسلطاً يميل إلى أن يكون حساساً تجاه أي نقد أو لوم، وللمحافظة على مكاسب النظام يميل المديرون إلى الإنكار أو التكتيم والتعتيم، وادعاء سلامة الموقف وكفاءة النظام الإداري، وأنه ليس في الإمكان أفضل مما كان وأن النظام يتسم بالازدهار والرواج.

٢. إستراتيجية الإخماد: وهو يشير إلى العمل على إخماد الأزمة فور نشوئها والعمل على إيجاد حلول مؤقتة حتى لا تتفاقم الأزمة ومن ثم العمل على معرفة أسباب نشوء الأزمة وكيفية التعامل معها.

٣. إستراتيجية الكبت: هو تحرك عنيف وسريع وسري ضد قوى الأزمة بهدف تدمير وإخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وهي إستراتيجية تشير إلى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة ومتسلطة كمت هو الحال في الإستراتيجيتين السابقتين.

٤. إستراتيجية العزل: وتشير إلى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموبي وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً ومادياً ونفسياً عن أحداث الأزمة نفسها.

٥. إستراتيجية التنفيس: وهي تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار، وهذه الطريقة معروفة أيضاً باسم تنفيس البركان.

٦. إستراتيجية البخس: هنا تقوم المنظمة بالاعتراف بالأزمة ولكنها تفضل من شأنها وأنها زوبعة في فنجان"، وأن الأمر بسيط وتحت السيطرة، وأن الأمر غير هام وغير مقلق وسيتم التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة الظروف والأزمة وأسبابها ومحركها.

ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة: أدى التطور في العلوم الإدارية والاقتصادية والعسكرية والاستخباراتية والاجتماعية إلى مزيد من الاستراتيجيات الحديثة والعصرية الخاصة بمواجهة الأزمات والمشاكل والكوارث من هذه الأساليب و الإستراتيجيات الحديثة والتي تعنى بالأزمات الإدارية هي:

١. إستراتيجية فرق العمل: إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب الإنتاجية، والتسويقية، والبشرية، والمالية، والسياسية، والقانونية، فلا بد من وجود أشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكل يدي دولة في محاولة حل الأزمة.
٢. إستراتيجية المشاركة الديمقراطية: يتم استخدام هذه الطريقة حينما يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري، وفي منظمة يحترم أفرادها المدير الأعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العاملين.
٣. إستراتيجية التصعيد: هو ترك الأزمة تحتدم ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة على نقطة (أو نقاط) التعارض والتضارب والتطاحن ومن ثم الاتفاق على نقطة التقاء بعد تيقن جميع المتصارعين بأن الصراع لن يصل بالجميع الى تحقيق الأهداف المنشودة.
٤. إستراتيجية التفتيت: وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر الأقل حجما والأهون شكلا والأبسط حتى يتم التعامل معها.
٥. إستراتيجية التفريغ: في هذه الطريقة على المسؤولين أن يتعرفوا على مضمون الأزمة وأسبابها. ويبدأ الأمر عادة بالاعتراف بوجود أزمة، وبالاقتراب من محركات الأزمة ومرتكزاتها، ثم البدء بإدارة الزمة.
٦. إستراتيجية التحويل لمسار الأزمة: حينما تصبح الأزمة شرا مستطيرا يهدد كيان المنظمة، قد يصعب مواجهتها، ولما يمكن بالحكمة تمويل مسارها إلى مجال آخر وربما إلى شيء منتج وفعال.
٧. إستراتيجية الاحتواء: تعتمد هذه الطريقة على التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم والوصول الى نقطة تفاهم مشتركة، وبذلك تتم تفويت الفرصة على أي جهة منافسة ترغب في التفوق على المنظمة و تهدد كيانها يمثل أفضل مثال لإستراتيجية الاحتواء (فراونة, ٢٠١٩ : ص ٢٣٩).

الآداء التسويقي:

مفهوم الأداء : يتأثر الأداء بشكل كبير بالبيئة المتسارعة، التي من أهم عناصرها التقنيات الحديثة بصفة عامة وتقنيات الاتصال والمعلومات بصفة خاصة، حيث تزيد هذه التقنيات من إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية مما تتيحه هذه التقنيات من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على مستوى أدائهم، فالفرد الذي يتمكن من إنجاز عمله بسهولة ويسر وسرعة بالاستفادة من مميزات التقنيات الحديثة يحب عمله ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم (Liang & Gao,2020).

خصائص الأداء:

١- سعة الاستعمال: يستخدم مصطلح الأداء على نطاق واسع في ميدان الإدارة، ويعرف بأنه: "مجموعة من المعايير الملائمة للقياس التي تمكن من إعطاء حكم قيمي على الأنشطة والنتائج وعلى آثار المنشأة"، فالأداء من ها المنطلق عبارة عن نتيجة العمل المرتبطة بالفعالية والكفاءة.

٢- الشمول: يشير المدخل الشامل لدراسة الأداء إلى أنه مجموعة المخرجات أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها باستخدام كافة الموارد اللازمة، بمعنى الربط بين النشاطات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

٣- التطور: ينظر البعض إلى الأداء باعتباره نسيجاً من عدة مكونات تتطور عبر الزمن، ومن ثم تتغير معايير التقييم الداخلية من جهة وتتطور بحكم ارتباطها بإدراكات الفرد وقدراته ومهاراته، ومن جهة أخرى باعتبار أداء المنظمة ككل مرتبطاً بالتغيرات في البيئة الخارجية وعناصرها. (العمري , ٢٠١٠ : ٥٠)

٤- التناقض: يتكون الأداء من مجموعة من العوامل المكملة لبعضها البعض، ومجموعة من العوامل المتناقضة كما هو الحال عند رغبة الإدارة في تخفيض التكلفة، وفي الوقت نفسه تحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها والحفاظ على الروح المعنوية العالية للأفراد. (المجلة العلمية للإدارة , ٢٠١٠ : ٩٤)

معايير الأداء :

الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة؛ لأنها تعبر عن مستوى أداء العمل، لذلك عرفها بعض رواد إدارة الجودة الأوائل بأنها: "استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ذات مستويات قياسية ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة".

ويشير هلال إلى أن الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، وجودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة، ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرووسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن ضرورة الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات .

فالجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة، فهي ذات معنى كمي واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الكمي الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج، ونسبة الفاقد والهدر، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يركز على مشاعر وأحاسيس

متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى مدى اقتناعهم ورضاهم عن الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

الكمية: تعبر عن حجم العمل المنجز الذي يتفق مع قدرات وإمكانات الأفراد في ضوء الإمكانيات المتوافرة، فلا يكلف الله نفساً إلا وسعها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي، وقد يؤدي إلى مشكلة في المستقبل تتمثل في عدم القدرة على تطوير الأداء، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

الوقت: الوقت مورد نادر في الحياة، لا يمكن شراؤه، أو استئجاره، أو تقديمه أو تأخيره، أو زيادته أو تقليله، فهو يسير إلى الأمام بسرعة محددة وثابتة، كما أنه يعدّ أساسياً من أبعاد وجود الإنسان، فإن كان الإنسان يعيش في مكان معين، فهو يعيش كذلك في زمن معين. (سعيد، ٢٠١٣ : ٥٠)

الأداء التسويقي:

مفهوم الأداء التسويقي: و يمكن تعريف الأداء التسويقي بأنه مدي مساهمة وظيفة التسويق بالمنظمة في تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تعريفه أيضاً بأنه العلاقة بين أنشطة التسويق وأداء الأعمال التجارية والأداء التسويقي بأبسط صورة و هو درجة نجاح المنظمة في السوق من خلال نجاح المنتج و حصوله على حصة سوقية عالية () Liang & Gao,2020.

أبعاد الأداء التسويقي :

١. الفعالية : وهي مدي النجاح الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة ويتم قياسه بطرق عدة أكثرها شيوعاً: نمو المبيعات مقارنة مع المنافسين والحصة السوقية .
٢. الكفاءة : وهي القدرة علي تحقيق العمليات والوظائف بأقل تكلفة ممكنة مع إعطاء أفضل أداء وجودة ممكنة ويتم قياسها بطرق عدة من أكثرها شيوعاً: الأرباح المتحققة والعائد على الاستثمار.
٣. التكيف : وهو قدرة المنظمة علي الاستجابة للتغيرات البيئية المختلفة والتي يمكن قياسها من خلال المنتجات التي تطرحها الشركة في الأسواق ومدي نجاحها مقارنة مع المنافسين و إجمالي المبيعات نسبة إلى المنتجات التي تم تقديمها إلى الأسواق . (محمود، ٢٠١٧، ص:٧٢٥)

منهجية الدراسة

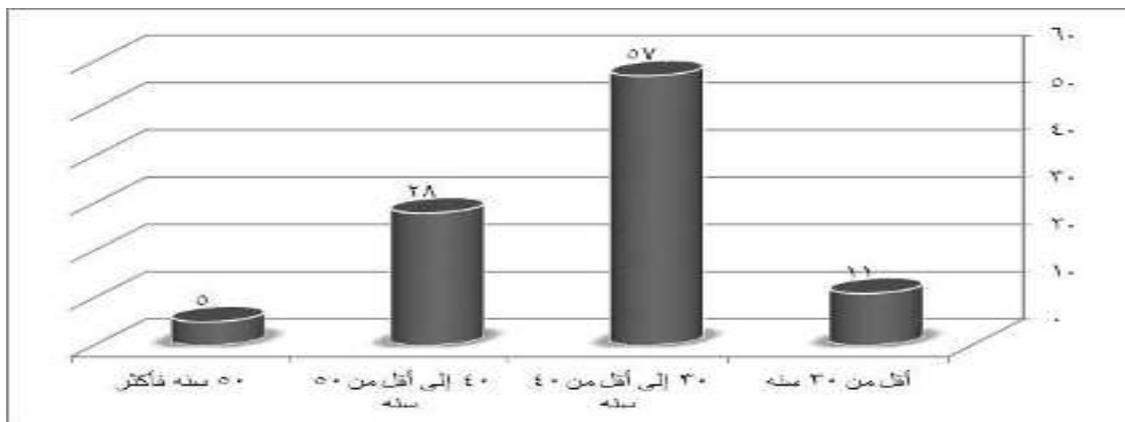
منهج الدراسة: تهدف الدراسة كما سبق ذكره إلى التعرف على واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة في رفع الأداء التسويقي للمنظمات الصحية ، وعليه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لملائمة هذا المنهج لهذا النوع من الدراسات والذي " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع وتهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كميّاً فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (العساف، ٢٠٠٣) . و يعرف العساف (٢٠٠٣) المنهج الوصفي بأنه منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في أحد المستشفيات الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٢٥٠).

عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠١) موظف إداري في أحد المستشفيات الحكومية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

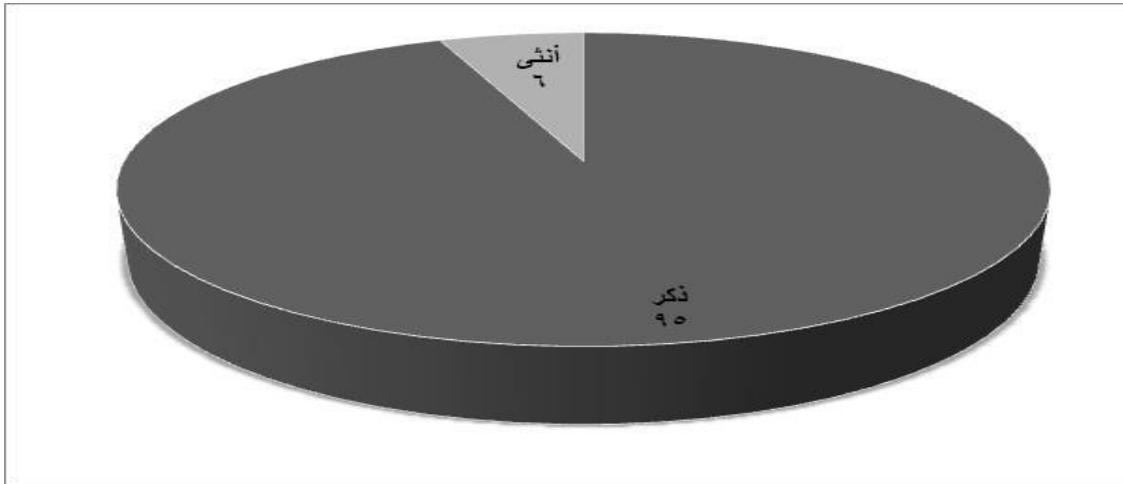
خصائص أفراد عينة الدراسة.

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة، وذلك على النحو التالي:

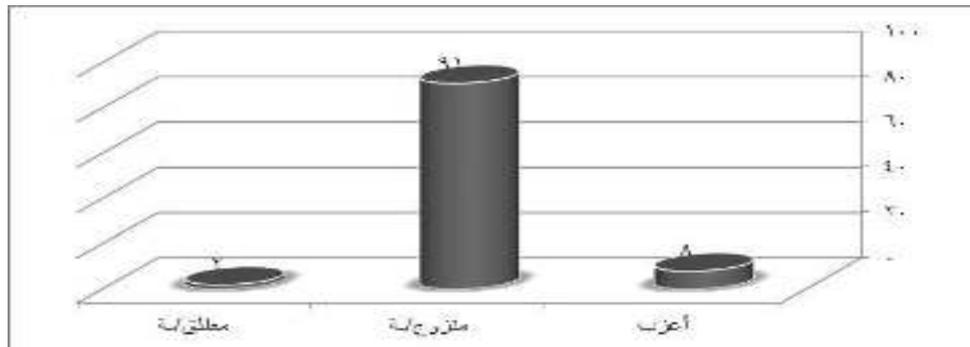
١- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر: شكل رقم (١) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



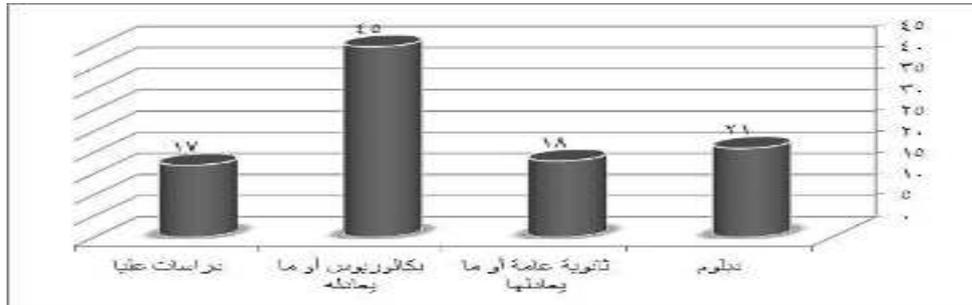
٢- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع: شكل رقم (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع



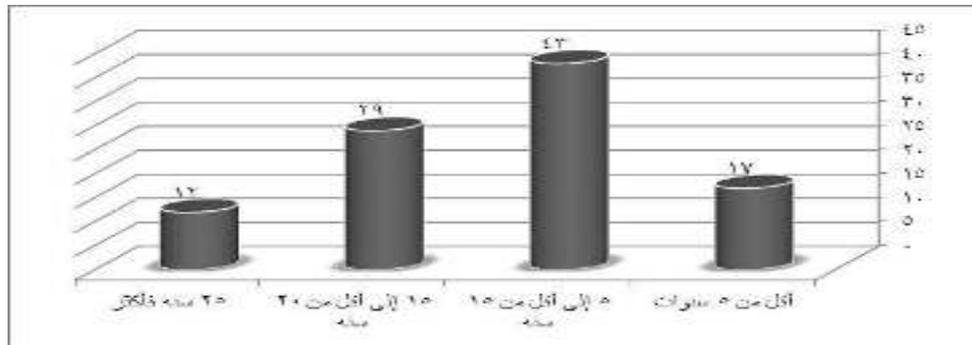
٣- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية: شكل رقم (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية



٤- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي: شكل رقم (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي



٥- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة: شكل رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



أداة الدراسة: بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فإن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

القسم الأول: وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: العمر، النوع، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الخبرة وقم تم تفصيل ذلك سابقاً.

القسم الثاني: وهو يتكون من (٣٢) عبارة مقسمة على محورين كما يلي:

المحور الأول: يتناول استراتيجيات إدارة الأزمات المطبقة في المستشفى محل الدراسة ويتكون من (١٧) عبارة.

المحور الثاني: يتناول تأثير تلك الاستراتيجيات في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي، ويتكون من (١٥) عبارة.

وتم توجيه المشاركين في الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (√) أمام أحد الخيارات التالية:

- ٥- موافق بشدة ٤- موافق ٣- محايد ٢- غير موافق ١- غير موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-٤=١)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول رقم (١):

جدول (١): تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
٥,٠ – ٤,٢١	٤,٢٠ – ٣,٤١	٣,٤٠ – ٢,٦١	٢,٦٠ – ١,٨١
			١,٨٠ – ١

صدق أداة الدراسة: صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٤: ١٧٩)، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

أولاً: الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة والتي تتناول دراسة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي في المنظمات الصحية، تم عرضها على عدد من المحكمين وذلك للاستشارة بأرائهم. حيث أبدى المحكمون الرأي حول مدى وضوح العبارات ومدى ملائمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير أداة الدراسة. وبناء على التعديلات والاقتراحات التي أبداها المحكمون، قام الباحثون بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين بنسبة ٩٥% فما فوق، مع تعديل بعض العبارات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيق الدراسة ميدانياً، وعلى بيانات العينة قام الباحثون بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

جدول (٢): معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له : محور

استراتيجيات إدارة الأزمات المطبقة في المستشفى محل الدراسة

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
٠,٠٠٠	**٠,٨١١	٩	٠,٠٠٠	**٠,٧٦٥	١
٠,٠٠٠	**٠,٧٨٧	١٠	٠,٠٠٠	**٠,٧٦٦	٢
٠,٠٠٠	**٠,٦٧٤	١١	٠,٠٠٠	**٠,٨١٠	٣
٠,٠٠٠	**٠,٧٤٥	١٢	٠,٠٠٠	**٠,٧٦٢	٤
٠,٠٠٠	**٠,٧٠١	١٣	٠,٠٠٠	**٠,٧٧٧	٥
٠,٠٠٠	**٠,٨٠١	١٤	٠,٠٠٠	**٠,٨٦٣	٦
٠,٠٠٠	**٠,٨٢١	١٥	٠,٠٠٠	**٠,٦٧٢	٧
٠,٠٠٠	**٠,٧٣١	١٦	٠,٠٠٠	**٠,٧٩١	٨
			٠,٠٠٠	**٠,٧٢٣	١٧

* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠٥) - ** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له : محور تأثير

الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
٠,٠٠٠	**٠,٧٧٠	٩	٠,٠٠٠	**٠,٦١٠	١

مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (بيرسون)	الفقرة
٠,٠٠٠	**٠,٧٥٩	١٠	٠,٠٠٠	**٠,٧٢٣	٢
٠,٠٠٠	**٠,٦٩٨	١١	٠,٠٠٠	**٠,٧٣٦	٣
٠,٠٠٠	**٠,٧٣٦	١٢	٠,٠٠٠	**٠,٧١٦	٤
٠,٠٠٠	**٠,٦١٢	١٣	٠,٠٠٠	**٠,٧٤٣	٥
٠,٠٠٠	**٠,٧٦١	١٤	٠,٠٠٠	**٠,٧٨٩	٦
٠,٠٠٠	**٠,٨٢٣	١٥	٠,٠٠٠	**٠,٨٧٢	٧
			٠,٠٠٠	**٠,٨٠١	٨

* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠٥) - ** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجداول رقم (١، ٢، ٣) أن جميع العبارات دالة عند مستوى (٠,٠١) وهذا يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

من جهة أخرى، تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون " Pearson Correlation" بين درجة إجمالي كل محور والدرجة الكلية للمقياس، كما هو موضح من الجدول (٤):
جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون Pearson بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس:

م	أبعاد المقياس	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
١	محور استراتيجيات إدارة الأزمات المطبقة في المستشفى محل الدراسة	**٠,٨٦٥	٠,٠٠٠
٢	محور تأثير الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي	**٠,٩٠١	٠,٠٠٠

--	--	--	--

* الارتباط دال عند مستوى (٠,٠٥)

** الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق (٤) أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، كانت معاملات كبيرة ومقبولة وأنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يشير إلى اتساق جميع أبعاد المقياس.

ثبات أداة الدراسة: ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، وقد تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرو نباخ) والجدول رقم (٥) يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥): معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	استراتيجيات إدارة الأزمات المطبقة في المستشفى محل الدراسة	١٧	٠,٨٩٦
٢	تأثير الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي	١٥	٠,٨٧٤
	الثبات الكلي	٣٢	٠,٨٨٣

يوضح الجدول رقم (٥) أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٨٨٣) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٨٧٤)، (٠,٨٩٦)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق الدراسة الحالية.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة: السؤال الأول: ما أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة، من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وللتعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل

الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٦): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
7	يتم التعاون بين المستشفى والمنظمات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات.	44	43.6	42	41.6	8	7.9	0	0.0	7	6.9	4.15	1.06	1
1	تقديم بعض التنازلات التكتيكية في ظروف	34	33.7	52	51.5	12	11.9	0	0.0	3	3.0	4.13	0.84	2

الأزمة														
3	1.03	4.13	5.9	6	0.0	0	10.9	11	41.6	42	41.6	42	6	يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها.
4	0.95	4.11	5.0	5	0.0	0	9.9	10	49.5	50	35.6	36	2	تتوفر لدى إدارة المستشفى القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة
5	0.92	4.10	4.0	4	0.0	0	13.9	14	46.5	47	35.6	36	4	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المستشفى على التعامل مع الأزمات المحتملة.
6	0.95	4.10	5.0	5	0.0	0	10.9	11	48.5	49	35.6	36	1 4	يتوفر لدى فريق إدارة الأزمات المقدر على اتخاذ القرار المناسب للحد من الأزمة.
7	1.03	4.09	5.9	6	0.0	0	12.9	13	41.6	42	39.6	40	1 2	امتلاك القدر الكافي من المعرفة في إدارة الأزمات.
8	1.10	4.09	6.9	7	0.0	0	13.9	14	35.6	36	43.6	44	1 1	توفير مقومات نجاح استراتيجية فرق العمل لإدارة الأزمة.
9	1.06	4.07	5.9	6	0.0	0	16.17	17	35.17	36	41.17	42	1	تحرص مستشفى تربة

							8		6	6		7	العام على التعامل مع الأزمة بمهنية.	
10	1.07	3.98	5.9	6	0.0	0	21.8	22	34.7	35	37.6	38	1 6	تحرص إدارة مستشفى تربة العام على استيعاب الأزمة عند حدوثها .
11	1.07	3.97	7.9	8	0.0	0	10.9	11	49.5	50	31.7	32	5	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة.
12	1.08	3.97	6.9	7	0.0	0	17.8	18	39.6	40	35.6	36	1 0	تجزئة الأزمة الراهنة إلى مراحل وتركيز الجهود الإبداعية.
13	1.09	3.93	6.9	7	0.0	0	20.8	21	37.6	38	34.7	35	1 5	تحرص إدارة مستشفى تربة العام على تفتيت الأزمة منذ بدايتها
14	1.11	3.92	8.9	9	0.0	0	11.9	12	48.5	49	30.7	31	3	العمل على تفادي جميع المعوقات أثناء الأزمة (زيارات عائلية، اتصالات خارج نطاق العمل.....)
15	1.18	3.91	9.9	10	0.0	0	13.9	14	41.6	42	34.7	35	1 3	يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة.

16	1.20	3.88	10.9	11	0.0	0	12.9	13	42.6	43	33.7	34	دفع الأزمة إلى الأمام يحمل في طياته حلولاً للأزمة
17	1.16	3.33	23.8	24	0.0	0	19.8	20	32.7	33	23.8	24	لا تسمح الإدارة العليا بوجود أزمات حتى ولو كانت أزمات عادية.
-	0.84	3.99	المتوسط الحسابي العام للمحور										

يتضح من الجدول أن محور أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة يتضمن (١٧) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٣٣ ، ٤,١٥)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (محايد - موافق).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٣,٩٩) بانحراف معياري (٠,٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أنه يتم التعاون بين المستشفى والمنظمات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات، وكذلك أنه يتم تقديم بعض التنازلات التكتيكية في ظروف الأزمة، إضافة إلى أنه يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها، وأنه تتوفر لدى إدارة المستشفى القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة)، وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (تيفور، ٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمات بجامعة حائل.

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة، حيث جاءت العبارات (٧ ، ١ ، ٦ ، ٢ ، ٤) بالترتيب من الأول إلى الخامس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (يتم التعاون بين المستشفى والمنظمات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات) بالمرتبة الأولى بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,١٥)

من ٥,٠) وانحراف معياري (١,٠٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم التعاون بين المستشفى والمنظمات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات.

جاءت العبارة رقم (١) وهي (تقديم بعض التنازلات التكتيكية في ظروف الأزمة) بالمرتبة الثانية بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,١٣ من ٥,٠) وانحراف معياري (٠,٨٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم تقديم بعض التنازلات التكتيكية في ظروف الأزمة.

جاءت العبارة رقم (٦) وهي (يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,١٣ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,٠٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها.

جاءت العبارة رقم (٢) وهي (تتوفر لدى إدارة المستشفى القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,١١ من ٥,٠) وانحراف معياري (٠,٩٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن إدارة المستشفى يتوفر لديها القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة.

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المستشفى على التعامل مع الأزمات المحتملة) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,١٠ من ٥,٠) وانحراف معياري (٠,٩٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الهيكل التنظيمي يتسم بمرونة كافية تساعد المستشفى على التعامل مع الأزمات المحتملة.

كما بينت النتائج بالجدول رقم (١٠) أن أقل (٥) عبارات بمحور استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة، تتمثل في العبارات (١٥، ٣، ١٣، ٨، ٩) بالترتيب من الثالث عشر إلى السابع عشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (١٥) وهي (تحرص إدارة مستشفى محل الدراسة على تفتيت الأزمة منذ بدايتها) بالمرتبة الثالثة عشر بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي

(٣,٩٣ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,٠٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن إدارة مستشفى محل الدراسة تحرص على تفتيت الأزمة منذ بدايتها.

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (العمل على تفادي جميع المعوقات أثناء الأزمة (زيارات عائلية، اتصالات خارج نطاق العمل.....)) بالمرتبة الرابعة عشر بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٩٢ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,١١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن إدارة مستشفى محل الدراسة تعمل على = تفادي جميع المعوقات أثناء الأزمة (زيارات عائلية، اتصالات خارج نطاق العمل.....).

جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة) بالمرتبة الخامسة عشر بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٩١ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,١٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم التحكم بالعوامل المسببة للأزمة بفترة زمنية قصيرة.

جاءت العبارة رقم (٨) وهي (دفع الأزمة إلى الأمام يحمل في طياته حلوياً للأزمة) بالمرتبة السادسة عشر بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٨٨ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,٢٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن دفع الأزمة إلى الأمام يحمل في طياته حلوياً للأزمة.

جاءت العبارة رقم (٩) وهي (لا تسمح الإدارة العليا بوجود أزمات حتى ولو كانت أزمات عادية) بالمرتبة السابعة عشر بين العبارات الخاصة بأبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٣٣ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,١٦)، وهذا يدل على أن هناك حيادية بين الموافقة والرفض بين أفراد الدراسة على أن الإدارة العليا لا تسمح بوجود أزمات حتى ولو كانت أزمات عادية.

السؤال الثاني: ما تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة من وجهة عينة الدراسة؟

وللتعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة من وجهة عينة الدراسة، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة

م	العبارات	درجة الموافقة												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة				
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك			
13	النظر في جدوى استراتيجيات إدارة الأزمات والاداء التسويقي.	41	40.6	48	47.5	9	8.9	0	0.0	3	3.0	4.23	0.85	1
12	متابعة مستجدات الأزمة والعمل على تخفيف آثارها السلبية ما أمكن.	42	41.6	47	46.5	8	7.9	0	0.0	4	4.0	4.22	0.90	2
8	تساهم استراتيجيات إدارة الأزمات على جودة الخدمات التسويقية الصحية المقدمة .	42	41.6	46	45.5	8	7.9	0	0.0	5	5.0	4.19	0.96	3
11	تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف التعرف على الاستراتيجية الأمثل لإدارة الأزمة.	41	40.6	42	41.6	15	14.9	0	0.0	3	3.0	4.17	0.90	4
9	تساعد استراتيجيات إدارة الأزمات في إدارة	42	41.6	44	43.6	10	9.9	0	0.0	5	5.0	4.17	0.97	5

															الأهداف التسويقية بشكل مدروس.
6	0.96	4.16	5.0	5	0.0	0	8.9	9	46.5	47	39.6	40	5	يمثل التسويق أهمية كبيرة لأي قطاع صحي يريد أن يبقى ويزدهر.	
7	0.97	4.10	5.0	5	0.0	0	12.9	13	44.6	45	37.6	38	10	تلبي استراتيجيات إدارة الأزمات احتياجات المواطنين التسويقية.	
8	0.98	4.09	5.9	6	0.0	0	7.9	8	51.5	52	34.7	35	14	القدرة على التعامل مع مختلف أنواع الأزمات التسويقية	
9	1.00	4.09	5.9	6	0.0	0	9.9	10	47.5	48	36.6	37	1	تساهم الأزمة في التوجه التسويقي للقطاع الصحي .	
10	1.01	4.07	5.9	6	0.0	0	11.9	12	45.5	46	36.6	37	5	الابتكار في المزيج التسويقي وتقديم خدمات صحية جديدة تلبي الحاجات .	
11	1.01	4.06	5.9	6	0.0	0	11.9	12	46.5	47	35.6	36	3	الاعتراف بالأزمة يبرز أهمية وجود خطط تسويقية .	
12	1.06	4.06	6.9	7	0.0	0	10.9	11	44.6	45	37.6	38	7	تساعد استراتيجيات إدارة الأزمات على نمو المبيعات.	

6	36	35.6	43	42.6	15	14.9	0	0.0	7	6.9	4.00	1.07	13	مواجهه الأزمات له تأثير على زيادة حجم السوق .	
2	32	31.7	49	48.5	12	11.9	0	0.0	8	7.9	3.96	1.08	14	إبعاد قوى الأزمة تساهم في تحسن الأداء التسويقي .	
4	34	33.7	36	35.6	17	16.8	0	0.0	14	13.9	3.75	1.13	15	التقليل من شأن الأزمة يعالج مشكلات الأداء التسويقي.	
المتوسط الحسابي العام للمحور													-	0.78	4.09

يتضح من الجدول أن محور تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة يتضمن (١٥) عبارة، تراوحت المتوسطات الحسابية لهم بين (٣,٧٥ ، ٤,٢٣)، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح ما بين (موافق - موافق بشدة).

يبلغ المتوسط الحسابي العام (٤,٠٩) بانحراف معياري (٠,٧٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (النظر في جدوى استراتيجيات إدارة الأزمات والاداء التسويقي، وكذلك متابعة مستجدات الأزمة والعمل على تخفيف آثارها السلبية ما أمكن، إضافة إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات تساهم على جودة الخدمات التسويقية الصحية المقدمة، والقيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف التعرف على الاستراتيجية الأمثل لإدارة الأزمة).

والعبارات التالية تناقش بنوع من التفصيل استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة، حيث جاءت العبارات (١٣ ، ١٢ ، ٨ ، ١١ ، ٩) بالترتيب من الأول إلى الخامس، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (النظر في جدوى استراتيجيات إدارة الأزمات والاداء التسويقي) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٣ من ٥,٠) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن النظر في جدوى استراتيجيات إدارة الأزمات والاداء التسويقي من تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة.

جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (متابعة مستجدات الأزمة والعمل على تخفيف آثارها السلبية ما أمكن) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٢ من ٥,٠) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على أن متابعة مستجدات الأزمة والعمل على تخفيف آثارها السلبية ما أمكن من تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة.

جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تساهم استراتيجيات إدارة الأزمات على جودة الخدمات التسويقية الصحية المقدمة) بالمرتبة الثالثة بين العبارات الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,١٩ من ٥,٠) وانحراف معياري (٠,٩٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن استراتيجيات إدارة الأزمات تساهم على زيادة جودة الخدمات التسويقية الصحية المقدمة، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (فراونة، ٢٠١٩) والتي توصلت إلى أن إدارة الأزمات تُساهم في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

جاءت العبارة رقم (١١) وهي (تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف التعرف على الاستراتيجية الأمثل لإدارة الأزمة) بالمرتبة الرابعة بين العبارات الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,١٧ من ٥,٠) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أنه يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف التعرف على الاستراتيجية الأمثل لإدارة الأزمة.

جاءت العبارة رقم (٩) وهي (تساعد استراتيجيات إدارة الأزمات في إدارة الأهداف التسويقية بشكل مدروس) بالمرتبة الخامسة بين العبارات الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,١٧ من ٥,٠) وانحراف معياري (٠,٩٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن استراتيجيات إدارة الأزمات تساعد في إدارة الأهداف التسويقية بشكل مدروس.

كما بينت النتائج بالجدول أن أقل (٥) عبارات بمحور تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة ، تتمثل في العبارات (٣ ، ٧ ، ٦ ، ٢ ، ٤) بالترتيب من الحادي عشر إلى الخامس عشر، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

جاءت العبارة رقم (٣) وهي (الاعتراف بالأزمة يبرز أهمية وجود خطط تسويقية) بالمرتبة الحادية عشر بين العبارات الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,٠٦ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,٠١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن الاعتراف بالأزمة يبرز أهمية وجود خطط تسويقية.

جاءت العبارة رقم (٧) وهي (تساعد استراتيجيات إدارة الأزمات على نمو المبيعات) بالمرتبة الثانية عشر بين العبارات الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,٠٦ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,٠٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن استراتيجيات إدارة الأزمات تساعد على نمو المبيعات.

جاءت العبارة رقم (٦) وهي (مواجه الأزمات له تأثير على زيادة حجم السوق) بالمرتبة الثالثة عشر بين العبارات الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٤,٠ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,٠٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن مواجه الأزمات له تأثير على زيادة حجم السوق. جاءت العبارة رقم (٢) وهي (إبعاد قوى الأزمة تساهم في تحسن الأداء التسويقي) بالمرتبة الرابعة عشر بين العبارات الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٩٦ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن إبعاد قوى الأزمة تساهم في تحسن الأداء التسويقي.

جاءت العبارة رقم (٤) وهي (التقليل من شأن الأزمة يعالج مشكلات الأداء التسويقي) بالمرتبة الخامسة عشر بين العبارات الخاصة بتأثير استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة بمتوسط حسابي (٣,٧٥ من ٥,٠) وانحراف معياري (١,١٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن التقليل من شأن الأزمة يعالج مشكلات الأداء التسويقي.

النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

للتحقق من صحة فروض الدراسة، استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية، والنقاط التالية تناقش بنوع من التفصيل فروض الدراسة، والأساليب الإحصائية لها، وذلك على النحو التالي:

للتحقق من أثر استراتيجيات إدارة الأزمة على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة؛ تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وذلك كما يتضح من خلال الجدول ، وذلك على النحو التالي:

جدول (٨): تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجيات إدارة الأزمة على الأداء التسويقي

المتغير التابع (الأداء التسويقي)					المتغير المستقبل
مستوى المعنوية	قيم ت	قيم بيتا	الخطأ المعياري	قيمة B	(استراتيجيات إدارة الأزمات)
0.000	4.110		1.596	5.814	الثابت
0.005	2.798	0.111	0.033	0.093	مؤشرات الأداء
معامل التحديد = ٠,٣٩٨					قيمة ف = ١٠,١٠٨
					مستوى دلالتها = ٠,٠٠١

يتضح من خلال الجدول السابق أنه يُمكن القول أن نموذج تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين استراتيجيات إدارة الأزمة كمتغير مستقل، والأداء التسويقي كمتغير تابع يتمتع بمعنوية إحصائية مرتفعة، وذلك وفق ما تشير له قيمة اختبار "F" (10.108) ، ومستوى دلالتها (٠,٠٠١) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) مما يعني أن النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

ويشير معامل التحديد (0.398) R2 أن استراتيجيات إدارة الأزمة كمتغير مستقل مسؤول عن تفسير ما يقارب من (٣٩,٨%) من التباين في الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة، وباقي النسبة تعود لعوامل أخرى. و بايجاز غير محل تشير النتيجة السابقة إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات لها تأثير واضح على مستوى الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة، ويعود السبب في ذلك إلى أن مواجهة الأزمة بالاستراتيجية المناسبة بها يخفف من حدة الآثار السلبية لها، مما يُعزز من قدرة القيادات بالمستشفى على التعامل معها، والتخفيف من آثارها.

مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: خلاصة الدراسة:

تناولنا في مقدمة هذا البحث مدخلا للدراسة و مشكلة الدراسة وأهميتها العلمية ، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي تم استخدامها في هذه الدراسة. ومن تناولنا مفاهيم التي تتمحور عليها الدراسة وحددنا من خلالها أهداف الدراسة، والتي تمثلت في التعرف على أبرز الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات ، وكذلك التعرف على انعكاس استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة ، إضافة إلى وضع التوصيات المقترحة لتعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة، ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

التعرف على أبرز استراتيجيات إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة ، من وجهة عينة الدراسة.

التعرف على تأثير تلك الاستراتيجيات المطبقة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة، من وجهة عينة الدراسة.

ومن ثم تم وضع التوصيات المقترحة لتعزيز تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة وفي الحالات المشابهة لها.

تم أيضا مناقشة الإطار النظري للدراسة والذي اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة و التي ترتبط بشكل مباشر بمحاور الدراسة. و من ثم تناولت الدراسة بالتفصيل منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم استخدام كما تم ذكره سابقاً المنهج الوصفي المسحي لملائمته لهذه النوعية من الدراسات الوصفية ، استهدفت الدراسة منسوبي أحد المستشفيات الحكومية التابعة للقطاع الصحي بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية والتي بلغ في مجملهم (٢٥٠) موظفاً ، أما عينة الدراسة فقد بلغت (١٠١) موظف، وتم تبين كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، و تمت إجراءات التحقق من الصدق الظاهري و الداخلي و أيضا ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وفي ضوء آرائهم تم تعديل ما يلزم تعديله و توجيه المشاركين في الدراسة بإكمال الاستبانة وفق توجيهات الباحثون. .

و أخيراً تم استعراض وتحليل نتائج الدراسة متناولين الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

١. أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على إيجابية و فعالية الاستراتيجيات المطبقة في إدارة الأزمات بالمستشفى محل الدراسة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (أنه يتم التعاون بين

المستشفى والمنظمات الأخرى ذات العلاقة لحل الأزمات، وكذلك أنه يتم تقديم بعض التنازلات التكتيكية في ظروف الأزمة، إضافة إلى أنه يتم تفويض الصلاحيات لفريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمة حال حدوثها، وأنه تتوفر لدى إدارة المستشفى القدرة على وضع الأهداف الكفيلة بالتعامل مع الأزمة).

٢. أن هناك تأثير مباشر في تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي بالمستشفى محل الدراسة، وذلك يتمثل في موافقة أفراد الدراسة على كل من (النظر في جدوى استراتيجيات إدارة الأزمات والاداء التسويقي، وكذلك متابعة مستجدات الأزمة والعمل على تخفيف أثارها السلبية ما أمكن، إضافة إلى أن استراتيجيات إدارة الأزمات تساهم على جودة الخدمات التسويقية الصحية المقدمة، والقيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وذلك بهدف التعرف على الاستراتيجية الأمثل لإدارة الأزمة).

وبناء على ما سبق سرده و إستنادا الى النتائج المتحصلة من هذه الدراسة فإننا الباحثون يقدمون توصياتهم التالية بشكل موجز:

١. يجب على قيادات المنظمات الصحية بشكل خاص القيام بالتقييم المستمر لاستراتيجيات إدارة الأزمات المستخدمة، واستخدام الاستراتيجيات التي تناسب المنظمة والأزمة محل الحدث.
٢. القيام على فترات متقاربة من عمل تحليل للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة الصحية، مما قد يُعزز من قدرة المنظمة على اختيار الاستراتيجية الأمثل للتعامل مع الأزمات المختلفة.
٣. إستغلال الأزمات لبناء الثقة بين المنظمة الصحية و المستفيدين من خدماتها المقدمة ، مما يُساهم في زيادة مستوى الأداء التسويقي التسويقي، وهذا بدوره ينعكس على مستويات الخدمات الصحية المقدمة بشكل عام.
٤. توفير وسائل الإتصال التقنية بين مختلف الإدارات داخل المستشفى بما يُساهم في سهولة التواصل ومرور المعلومات، وبالتالي توفير القدر الكافي من المعرفة خلال إدارة الأزمات.
٥. استفادة إدارة المستشفى من أساليب معالجة الأزمات بالمؤسسات الأخرى محلياً أو في الدول الأخرى ذات التجارب المشابهة.
٦. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمستشفى، بحيث يكون أكثر مرونة، حيث تعمل المرونة الكافية للهيكل التنظيمي على سرعة التعامل مع الأزمات المحتملة.
٧. الدورات التدريبية وورش العمل للقيادات بالمستشفى محل الدراسة على أساليب التعامل مع مختلف الأزمات، مما يُعزز من قدرة القيادات على التعامل بفاعلية مع تلك الأزمات ومواجهتها.

٨. استقطاب الكفاءات في مجال إدارة الأزمات، والتي تُعزز من قدرة المؤسسات الصحية على التعامل بمهنية مع الأزمات المختلفة.

ولا شك بأن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الأولى التي ناقشت فيها محورين هامين وهما إستراتيجيات إدارة الأزمات وعلاقتها بالأداء التسويقي للمنظمات الصحية، عليه فإن إجراء دراسات أخرى تقوم على مناقشة مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي بمؤسسات أخرى أو منظمات صحية أخرى أو بمناطق أخرى قد يكون طريقاً واعداً لإثراء المكتبة العربية بمزيد من المفاهيم حول هذه المحاور. أيضاً إجراء دراسة تتناول أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات قد يكون طريقاً آخر لبحثه ومناقشته بشكل علمي.

المراجع العربية

- براق، محمد، و مريزق، عدمان. (٢٠١٢). دور المعلومات في إدارة الأزمات إشارة إلى حالة المؤسسات الصحية. مجلة رماح للبحوث والدراسات: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية – رماح، ٩٤، ٢٢ – ٤٤.
- بن الصغير، بونعمة، & محمد، مسعود. (٢٠٢٠). الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات في الفقه الإداري المقارن. جاد الله، محمد (٢٠٠٨). إدارة الأزمات، دار اسامة للطبع والنشر، ط ١، عمان .
- جعفر ، يونس إبراهيم (٢٠١٧). أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات : دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس , مجلة جامعة الأقصى – سلسلة العلوم الإنسانية , جامعة الأقصى , مج ٢١, ١٤.
- حسين، أميرة فرحات آدم، سباعي، أحمد سيد محمد، و علي، نادية أمين محمد. (٢٠١٦). العلاقة بين التوجه بالعملاء والأداء التسويقي: دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة أسيوط. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: جامعة أسيوط – كلية التجارة، ٦١ع، ٢٥ – ٦٠.
- الحفني، سامح أحمد زكي. (٢٠١٧). إدارة الأزمات. مجلة البحوث المالية والتجارية: جامعة بورسعيد – كلية التجارة، ٢٤، ١ – ٢٣.
- سعيد , خالد بن سعد بن عبدالعزيز (٢٠٠٣) إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي, المكتبة الوطنية , الرياض .

- سليم سامي (٢٠١٣). نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس،
- السماعنة، سمير عبدالله (٢٠١٦). أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، مجلة البحوث الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية – مركز البحوث والدراسات، مج ٢٥، ٦٣٤.
- الشلوي، عيسى عبدالرازق حسين. (٢٠١٧). الأسباب الفعلية للأزمات بالمراكز الصحية العامة من وجهة نظر مدراءها: دراسة ميدانية على المراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية – درنة. المجلة الليبية العالمية: جامعة بنغازي – كلية التربية بالمرج، ع ٣٣، ١ – ١٥.
- طيفور، هيفاء على محمود. (٢٠١٨). إدارة الأزمات بكليات جامعة حائل: المصادر والاستراتيجيات المستخدمة للتعامل معها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة التربية: جامعة الأزهر – كلية التربية، ع ١٧٨، ج ١، ٣٥٢ – ٣٨١.
- عبدالله، سلمى حمد النيل، و علي، ياسر بابكر. (٢٠٢٠). فاعلية البرامج الإذاعية في إدارة الأزمات الصحية الوبائيات: دراسة تحليلية على إذاعة ولاية القضايف في الفترة من ٢٠١٥ – ٢٠١٧ م. مجلة العلوم الإنسانية: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج ٢١، ع ١٤، ١٦٨ – ١٨٤.
- العمري، عبدالمطلب محمد (٢٠١٠) الرضا الوظيفي للعاملين في شركة البوتاس العربية، رسالة ماجستير منشورة جامعة آل البيت .
- العوضي، عادل خير الله ناصر بن عبدالله، و العوضي، فايزة خير الله ناصر بن عبدالله. (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع ٣٣، ٨١ – ١٢٢.
- فروانة، حازم أحمد محمد. (٢٠١٩). أهمية إدارة الأزمات في تحسين جودة الخدمات الصحية للمرضى في المستشفيات الخاصة بقطاع غزة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال: المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلا – معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع ١٠٤، ٢٣٣ – ٢٦٥.
- ماهر، أحمد (٢٠١١). إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المجلة العلمية للإدارة (٢٠١٠) علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، الرياض: الجمعية السعودية للإدارة، م ١، ع ١.

- محمود، مها حسين إبراهيم. (٢٠١٧). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة علي الأداء التسويقي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: جامعة قناة السويس – كلية التجارة بالاسماعيلية، مج ٨، ملحق* ، ٧١٠ – ٧٣٥.
- المحمودى، فضل، و الحبيشى، محمد. (٢٠١٨). سياسات تسويق الخدمة الصحية وأثرها في رضى المرضى: دراسة حالة مستشفى جامعة العلوم والتكنولوجيا بأمانة العاصمة صنعاء. *مجلة الجامعة الوطنية: الجامعة الوطنية، ٥٤ ، ١ – ٤٠*
- النمر ، سعود (١٤٣٢) الإدارة العامة ، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة ، مكتبة الملك فهد الوطنية للطبع والنشر ، الرياض .

English references:

Coffelt, T. (2017). Confidentiality and anonymity of participants.

Reeves, M., Lang, N., & Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead your business through the coronavirus crisis. *Harvard Business Review*, 27, 2-7.

Kalkman, J. P. (2020). Sensemaking in crisis situations: Drawing insights from epic war novels. *European Management Journal*, 38(5), 698-707.

Liang, X., & Gao, Y. (2020). Marketing performance measurement systems and firm performance: Are marketing capabilities the missing links?. *European Journal of Marketing*.