

أثر الحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة-

The effect of incentives on crisis management in the
context of Corona pandemic -Case Study 'Tolga
neighborhood public health corporation'-

د.مهني اشواق *¹ د.موسي سهام²

1- جامعة بسكرة. (الجزائر) Achouak.mehenni@univ-biskra.dz

2- جامعة بسكرة،، (الجزائر)، Sihem.aya@gmail.com

تاريخ الاستلام: 11/08/ 2020 تاريخ القبول: 2021/04/16

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الحوافز الذي تم قياسه من خلال (الحوافز المادية المتعلقة بالأجر والمكافآت، الحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية، إثراء الوظيفة والتقدير) على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا، وقد تم اختيار عينة ميسرة لمجموعة موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ولاية بسكرة، حيث تم توزيع 69 إستبيان واسترجاعها، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss v24 .

وقد أشارت النتائج إلى أن كل من الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير لهما أثر مباشر في إدارة الأزمة الحالية، على عكس الحوافز المادية المتعلقة بالأجر التي لا يوجد لها أثر مباشر في إدارة هذه الأزمة، كما استخلصنا من تحليل الفقرات المتعلقة بأبعاد الدراسة أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تهتم أو تشجع على حل المشاكل بطرق ابتكارية خاصة في ظل الأزمة الصحية الحالية (جائحة كورونا)، بالإضافة إلى اقتراح حلول لهذه المشاكل، ورغم كل هذا إلا أنه يوجد قصور في عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمسؤولين وعدم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين بشأن المشكلات التي تواجههم في ظل الأزمة الراهنة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز- ادارة الأزمة- جائحة كورونا- الحوافز المادية - الحوافز المعنوية.

* د.مهني اشواق، المؤلف المرسل

Abstract:

This study aimed to test the effect of stimulation, which was measured by: (Material incentives related to remuneration, and bonuses, and moral incentives related to promotion, job enrichment and appreciation)In crisis management in the context of Corona pandemic, A facilitated sample was chosen for a group of employees of the Public Authority for Neighborhood Health in Tolga 'Biskra' with a size of 69 employees, after analyzing the study data using a statistical analysis program. spss v24.

The results confirmed that both the material incentives related to rewards and the moral incentives related to promotion Job enrichment and appreciation have a direct impact on crisis management. Unlike the wage-related material incentives that have no direct impact on managing the crisis. We also deduced from the analysis of the paragraphs related to the dimensions of the study that the Public Authority for Neighborhood Health is longstanding that it is concerned or encouraged to solve problems in innovative ways, especially in light of the current health crises (Corona pandemic), in addition to proposing solutions to these problems, and despite all this, there is a deficiency in the lack of clarity. The future vision of the officials and not taking into consideration the employees' suggestions regarding the problems they face in light of the current crisis.

Keywords: Motivation ; Crisis Management ;Coronavirus Pandemic ; Material Incentives ; Moral Incentives.

مقدمة:

يشهد العالم اليوم ظهور أزمات في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والتكنولوجية والصحية لم يسبق للبشرية أن شهدها من قبل، فقد أصبح من الواضح أن المنظمات وبشكل عام لا تعيش في فراغ بل تعيش في بيئة مليئة بالأزمات والتطورات المتعلقة بأساليب الإدارة والانتاج وغيرها، لذلك أصبح لزاما على المنظمات مواجهة هذه الازمات ومواكبة التطورات والتغيرات حتى تتمكن من الحفاظ على بقائها واستمراريتها.

وكما أشرنا أن قطاع الصحة من القطاعات التي عاشت ولا زالت تعيش ازمات متكررة على مدى قرون، وفي الوقت الراهن وبالتحديد منذ نهاية سنة 2019 الى غاية الساعة ظهور فيروس كورونا إلى انهيار النظام الصحي العالمي الحالي، والقائم على أساس مواجهة الأمراض والأوبئة المتوطنة والتي يسهل التنبؤ بها وبمسارها، كذلك لم تعد فكرة جودة الخدمة الصحية المقدمة بالمستشفيات هي المؤشر الحاسم في تحسن الرعاية الصحية والحفاظ على حياة المرضى، بل وجدت جميع دول العالم بمن فيهم الدول التي تمتلك نظاما صحية متقدمة ورعاية صحية فائقة نفسها أمام خطر من نوع جديد لا يوجد له علاج أو لقاح محدد ولا يمكن تحديد مسار انتشاره وموعد انتهائه، فنهاية موجة أصبحت تهدد ببداية موجة وبائية اشد شراسة ووطئا على الانظمة الصحية، ويعتبر العنصر البشري من أهم عناصر العمل التي يجب الاعتماد عليها في مثل هذه الأزمات، حيث أن الاهتمام به ورعايته يعد أهم ما يشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في الوقت الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما في ادارة الازمات.

والجزائر ليست بمعزل عن هذه الازمة فالقطاع الصحي الهش بطبيعته منذ عقود لم يتحمل هذه الازمة وسارعت الجزائر في السعي لاحتواء الأزمة بمختلف الطرق سواء دعم المستشفيات ماديا او تحفيز عمال القطاع الصحي حتى يصمدوا امام هذه الجائحة بالرغم من نقص الامكانيات. وسنحاول في هذه الدراسة أن نسهم وبموضوعية في التعرف على مفهوم عملية التحفيز وأهميته، وأثر ذلك في ادارة الازمة (بالتركيز على ازمة كوفيد في مجال الصحة)، وعن النتائج المترتبة على تلك العملية .

ومما سبق فإن هذا البحث يحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟

وقد تفرعت لدينا الأسئلة التالية:

- ما أثر الحوافز المادية (المتعلقة بالأجر) على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة؟

- ما أثر الحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت) على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة؟

- ما أثر الحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير) على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

للإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية، قمنا بصياغة الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر للحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى دلالة (0.05).

وتنبثق من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية، وهي كالآتي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية (المتعلقة بالأجر) على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة محل الدراسة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت) على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة محل الدراسة؛

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير) في ظل جائحة كورونا على إدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة.

1- التحفيز

1-1- مفهوم التحفيز: يعرف التحفيز أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات

جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة ان يتميز ذلك بالاستمرارية. (محمد الصيرفي، 2003، صفحة 297) ويركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة انتاجية الافراد ترتبط باستمرارية الادارة في بذل مجهودات في اشباع حاجاتهم المتنوعة مع الابقاء على التجديد في طرق الاشباع. والحوافز هي كل شئ يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل ادائه في العمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها (حسين حريم، 2006، صفحة 247). مما سبق فإن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الاشياء المادية والمعنوية التي تسمح للعامل ان يعبر عن أداءه، وفي نفس الوقت تستخدم كعاملا اساسيا لإشباع الحاجة ولتحقيق الدافع. ويستهدف التحفيز رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وعليه ينطلق التحفيز من شعور الفرد بالحاجة إلى شيء معين، ثم تحديدها، ثم دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين لإشباع هذه الحاجة. (الطائي، 2006) وبما أن هذه الاحتياجات تختلف من شخص لآخر، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام أدوات تحفيزية مختلفة لتشجيع أفرادها ودفعهم لبذل الجهد المطلوب، بما يؤدي لزيادة الإنتاجية للمؤسسة. فمساهمات الأفراد هي العملة اللازمة لبقاء المؤسسة ونجاحها. (Otilia ALBU, 2009)

مما سبق فإن ممارسة التحفيز هي العمل على توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما وهي أيضا مرادف للتشجيع، فهي الممارسة التي يقوم بها المسؤولون لإثارة دوافع الفرد نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق أهداف المؤسسة بما يضمن الأداء المرغوب.

1-2- التطور التاريخي للتحفيز

يمكن التمييز بين ثلاث مدارس كبرى لتطوير أشكال الفكر التحفيزي:

(بوزورين، 2019)

1-2-1- المدرسة التقليدية: ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية، وهمشت الحوافز المعنوية، ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تكلموا عن التحفيز سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، حيث حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد.

2-2-1- مدرسة العلاقات الإنسان: إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين. ترى هذه المدرسة أن الإنسان عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، له مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات؛ لهذا لا يجب الاقتصار على ما هو مادي لتحفيزه.

3-2-1- المدرسة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة؛ تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، والعامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظراً لتمتعها بمختلف الطاقات الإبداعية، وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة، مُستفيدة من تجاربها، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة.

وقد اهتم الاسلام كذلك بالحوافز، فنجد أنه اهتم بالعمل وأوضح أهميته وكذلك التحفيز على العمل كالعبادة، فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحث على العمل وكذلك التحفيز على العمل وجزاؤه عند الله سبحانه وتعالى. ويعتمد

ذلك على نظرية الثواب والعقاب والترغيب والترهيب، يقول تعالى (ومن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره). سورة الزلزلة الآية (7-8).

3-1- أنواع الحوافز

تقسم الحوافز وفقا لمعايير عدة نذكر منها مايلي: (مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش الصالح، 2002، صفحة 35):

- من حيث شكل الحوافز (حوافز مادية وحوافز معنوية)؛
- من حيث التطبيق: (حوافز فردية وحوافز جماعية)؛
- من حيث الفلسفة: (الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية)؛
- من حيث أثرها: (الحوافز المباشرة والحوافز غير المباشرة).

4-1 - أهمية التحفيز

- يمكن عرض أهمية التحفيز كما يلي (بلقايد وبوري، 2017، الصفحات 255-270):
- زيادة كمية الإنتاج وسرعته، والمحافظة على الآلات وصيانتها؛
 - خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات؛
 - المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه؛
 - وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة؛
 - مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة؛
 - ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده؛
 - تحقيق رضى العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.

4-1- أساليب التحفيز

يمكن للمدير أو المسؤول المباشر أن يزيد فاعليته في تحفيز مرؤوسيه إذا قام بما يلي (ابو النصر، 2012، صفحة 173):

- التعرف بدقة على أهداف المنظمة، ونقلها بصورة محددة وواضحة للمرؤوسين، فهي تعتبر أهدافاً لهم أيضاً؛
 - التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل على هذا الأساس؛
 - الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر؛
 - الاستماع إلى اقتراحات الأفراد، فتحفيز المتميز منه يدفعهم لمزيد من الجهد في العمل؛
 - محاولة أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد متماشية مع رغباته؛
 - تقديم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء؛
 - إذا لم يستطع المدير تقديم الحوافز المالية والمادية، فإنه قادر في جميع الأحوال على تقديم الحوافز المعنوية؛
 - تقديم معلومات مستمرة للمرؤوسين عن مدى التقدم في الانجاز؛
 - التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة. وكيفية استخدامها؛
 - تشجيع المشاركة وروح التعاون بين المرؤوسين.
- 2- إدارة الأزمة:

قبل التطرق لإدارة الأزمة نحاول عرض بعض المفاهيم المتعلقة بالأزمة، وبعدها نحاول عرض عوامل نجاح إدارة الأزمات ومراحلها.

2-1- مفهوم الأزمة

الأزمة بمعناها العام والمجرد: هي تلك النقطة الحرجة، أو اللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل وإما للأسوأ، الحرب أو السلم (الخصيري، 2003، صفحة 21).

والأزمة إدارياً: هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصریحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في

اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها. ومستقبلها (اللامي، 2015، صفحة 12).

الأزمة من المنظور الاصطلاحي: من التعاريف العديدة لها نجد تعريف (عبد الرزاق محمد الدليبي) الذي يرى أنها: تهديد خطر أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي تحد من عملية اتخاذ القرار. (الدليبي، 2012، صفحة 91).

في حين يعرف (رجب عبدالحميد) الأزمة بأنها: موقف خارج السيطرة، وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، ويؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات، والمفاجأة، وضيق الوقت المقترن بالتهديد (الحميد، 2008، صفحة 7).

وعرف 1998 person and Clair إدارة الأزمات بأنها: محاولة منتظمة لتجنب أزمة في منظمة لإدارة أحداث سببتها أزمة ما. (حامد عبد حمد الدليبي، 2007-2008، صفحة 70). ويعرفها الخضيرى: بأنه علم إدارة توازنات القوى، ورصد حركتها واتجاهاتها، فهو أيضا علم المستقبل وعلم التكيف مع المتغيرات وعلم تحريك الثوابت، وهو علم وفن تفعيل الموارد وتحريك التفاعلات وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية. (حامد عبد حمد الدليبي، 2007-2008، صفحة 70).

2-2- أسباب نشوء الأزمات:

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها ما يرجع إلى أسباب خارجية (خارج قدرات الإنسان)، ومنها ما يتعلق بالبيئة الداخلية وتكون نتيجة لتداخلاته. ونلخص أهم أسباب الأزمة في: (الخضيرى، 2003، صفحة 123):

- سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم اسباب نشوء الازمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين: نقص المعلومات والتسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها؛
- سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية والتشويش سواء المتعمد أو الطبيعي فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذته القائد الإداري؛
- سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات، وتحدث إما بسبب المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس لمواجهة الطرف الآخر، أو لسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه؛
- الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات، بل كمدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته ولإستعداداه لمواجهة أي أزمة، مهما كان حجمها صغيرا أو كبيرا ؛ فالإدارة العشوائية هي إدارة مجرمة تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف والتسبب والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء، والقرارات فيها معدومة التأثير، حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها كل لحظة والتنصل من مسؤوليتها، ولعل هذا فسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها؛
- الرغبة في الابتزاز: ويقوم هذا الباعث على السيطرة على متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية، واستغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد لإجباره على القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً. وتقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب

لجني المكاسب غير العادلة من خلال صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، بما يجبر متخذ القرار على الانصياع لهم؛

- اليأس: يعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار. لذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة إحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع إلى العمل والتطوير والتنمية، وتتفاقم الأزمة لتصبح "حالة اغتراب" بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه، وتبلغ الأزمة الذروة عندما تحدث "حالة انفصام" بين مصلحة الفرد والكيان الإداري الذي يعمل فيه؛

- الإشاعات: وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل إن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة؛

- استعراض القوة: وهذا الأسلوب يستخدم من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة، كما يتم أيضاً من جانب الكيانات الإدارية الطموحة كبعض عناصر القوة ترغب في قياس رد فعلها أو اختبارها؛ حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج أو العواقب، ثم تتداخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج؛

- الأخطاء البشرية: إذ قد تحدث الأزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتقاوسهم عن العمل وتغاضي المشرفين عن ذلك وإهمال الرؤساء؛

- الأزمات المتعمدة أو المخططة: ويطلق عليها الاختناقات الأزموية المخططة، حيث تعمل بعض القوى المنافسة على تتبع مسارات عمل منافسيها والعمل على خلق الأزمة؛

- تعارض الأهداف: كثيرا ما يحدث اختلاف في الرؤى والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته مما يوجد تعارضا مع أهداف البعض الآخر، وهو ما يؤدي إلى حدوث أزمة.

- تعارض المصالح: سواء على المستوى المحلي أو الدولي؛ حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط بما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يتولد ويقوى تيار الأزمة.

2-3- خصائص الازمة:

يمكن حصرها فيما يلي (Drennan & Connell, 2006, p. 54):

- قلة البيانات المتوفرة عنها وعدم الدقة فيها؛
- التداخل في عناصرها والتشابك والتعقيد والغموض في أسبابها؛
- عنصر المفاجأة حيث لا يمكن للمنظمات والأفراد استباق حدوثها؛
- إنها تمثل نقطة تحول رئيسية وأساسية لأحداث متسلسلة متسارعة؛
- يصاحبها صدمة وتوتر بدرجة عالية خاصة في بدايتها، مما يسبب الضعف في إمكانية مواجهتها؛
- تمثل مواجهتها واجبا ومصيرا لما تسببه من هلاك للبشرية والبيئة على حد سواء.

2-4- متطلبات نجاح عملية ادارة الازمات يتطلب نجاح عملية ادارة الازمات

مجموعة من العوامل نذكر منها (ludwing, 2005, p. 1015-1026):

- تقوية الالتزام بأهداف المنظمة والعمل على تحقيقها بالاعتماد على نظام إداري متخصص ومتطور يسمح بالتعرف على المشاكل وتحليلها ومجابهتها في الوقت المناسب؛

- الاعتماد على فرق خاصة بإدارة الازمات داخل المنظمة؛

- وضع خلية أزمة داخل المنظمة وهذا لضمان الإنذار المبكر من أجل الوقاية من الازمات قبل وقوعها والاستعداد لها؛

- العمل على وضع إدارة الازمات ضمن أولويات التسيير الاستراتيجي للمنظمة؛

- ضرورة المراجعة الدورية للخطط الخاصة بإدارة الازمات واختبارها في ظروف مماثلة حتى تصبح المنظمة قادرة على الاستجابة للازمات تحت مختلف الضغوط.

5-2- مراحل ادارة الأزمة

فيما يلي أهم المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة (فاروق، 2004، الصفحات 18-19):

5-2-1- مرحلة تجنب الأزمة: وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المدبرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائيرهم. لذلك على المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة من أجل منع وقوع الأزمات.

5-2-2- مرحلة الإعداد لإدارة الأزمة: على رجال الإدارة العليا أن يضعوا خططا للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل وخططا للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها.

5-2-3- مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة: غالبا ما تكون هذه المرحلة أكثر المراحل مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المنظمة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4-5-2- مرحلة احتواء الأزمة: والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات وافرة دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5-5-2- مرحلة تسوية الأزمة: السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.

6-5-2- مرحلة الاستفادة من الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروسا معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها.

3- تحليل أثر الحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

1-3- الإطار المكاني والزمني والمنهجي للدراسة الميدانية

1-1-3- الإطار المكاني: يتمثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة

حيث تقع هذه المؤسسة وسط مدينة طولقة ، و للإشارة فإن المؤسسة ذات طابع جوارى لتقريب الخدمات الصحية اللازمة للمواطنين، و تم إنشاء المؤسسة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في: 02 جمادى الأولى عام 1428هـ الموافق ل 19 مايو 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها، وتم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية و مزاوله مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008 . و يتمثل دورها في التكفل بمرضى دائرة طولقة و فوغالة و اورلال و البلديات و القرى المجاورة

3-3-2- الإطار الزمني: تمت الدراسة خلال شهر سبتمبر من سنة 2020. هي فترة تزامنت مع انتشار فيروس كورونا. فمنذ الإعلان عن أول حالة إصابة بفيروس كورونا الجديد في مدينة ووهان بإقليم هوبي في الصين في أواخر ديسمبر 2019، الملاحظ هو فداحة تأثير الوباء على الأنظمة الصحية في العالم، خصوصا في الصين وأوروبا والولايات المتحدة. وتعد هذه الدول من أقوى الاقتصاديات في العالم، فيمكن تصور كيف سيكون تأثيره على المناطق الأشد فقرا وذات الأنظمة الصحية الهشة، كما هو الحال في أفريقيا.

أما في الجزائر فقد ظهرت أزمة كورونا ابتداءً من 25 فبراير 2020، عندما فُحص إيجابيًا بمرض فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة (SARS-CoV-2) لعينة من مواطن إيطالي. ثم كُشف عن حالات أخرى مصابة بكوفيد-19. ومنذ ذلك الوقت الجزائر تسعى جاهدة لمجابهة الأزمة، والبحث عن السبل لتخفيفها التحكم فيها، رغم ما يعانیه القطاع الصحي من مشاكل ونقص خاصة في مستشفيات الجنوب. ولعل المؤسسة الاستشفائية بطولقة واحدة من هذه المؤسسات، لذا ارتأينا أن نسلط الضوء على جانب منها ونحاول التعرف على ما قد تلعبه الحوافز من دور في مجابهة وإدارة هذه الأزمة.

3-3-3- الدراسات السابقة:

- دراسة *Loredana lordache*: هدفت الدراسة الى تقديم نماذج جديد للحوافز تتلاءم والأزمات الاقتصادية التي تواجه منظمات وقد توصل الباحث ان هذه الازمات لم تؤثر فقط على نمط تفكير المنظمة ولكن غيرت أيضاً في طريقة التفكير والإدراك لدى الموظفين. حيث أن هناك عددا قليلا من الحالات التي يعني فيها الحافز - بالنسبة لعدد كبير من الموظفين - أكثر من مجرد احتياجات فيسيولوجية أو آمنة (حسب نظرية ماسلو). ولكن أطلقت الأزمة الاقتصادية علامة تحذير

إعادة النظر في استراتيجيات التفكير في نظم التحفيز التي تعتمد على المنظمات وإعادة النظر في الحوافز المعنوية وبالتالي زيادة أهميتها منذ مرحلة التوظيف والاختيار عن طريق تغيير سلوك المستقبلي والحالي الموظفين (Lordache, 2012).

- دراسة نور عزم الليل بن مارني: هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي. تكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي وعددهم 8000 موظف تقريبا، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات الباحثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى ومتوسط حسابي 47,3، أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية متوسط حسابي 43,3، وكانت استجابة الباحثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.00. وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي حيث بلغ معامل الارتباط 0.323 وكانت الأعلى عند الحوافز المعنوية 0.335 بينما بلغ معامل الارتباط عند الحوافز المادية 0.286 وقد اوصت الدراسة بضرورة ربط الحوافز فعليا بمستوى الأداء والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي لما لها من دور فعال في مواجهة الازمات الصحية بروح معنوية عالية....الخ. (مارني، 2019).

3-3-4- الإطار المنهجي:

أ- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة. قد اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 69 استمارة على الموظفين (12 طبيبا، 26 ممرضا، 25 إداريا، 6 عمال مهنيين)؛ وتجدر الإشارة أن فئة الإداريين منهم أطباء وممرضين أيضا. وقد تم استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، وقبولها كلها لصالحيتها للتحليل، ونبرر عدم

توزيعنا لعدد أكبر من الاستبيانات للظروف الحالية من انتشار وباء الكوفيد 19 وما ترتب عنه من غياب أو عطل مدفوعة الأجر وصعوبة الاتصال بالموظفين بسبب الحجر.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V24).

ب- صدق وثبات أداة البحث

جدول رقم (01): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغيرات
0.823	0.678	4	الحوافز المادية (المتعلقة بالأجر)
0.900	0.810	6	الحوافز المادية (المتعلقة بالمكافآت)
0.935	0.875	14	الحوافز المعنوية (الترقية، إثراء الوظيفة، التقدير)
0.887	0.788	24	التحفيز
0.933	0.871	19	إدارة الأزمة
0.975	0.951	43	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

يتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي وكذا الصدق مرتفعين ومناسبين لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة. وهو ما يجعلنا على ثقة بصحة أداة الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

2-3 عرض وتحليل نتائج الدراسة

أ- قياس أثر التحفيز على إدارة الأزمة بالمؤسسة محل الدراسة

- اختبار الفرضية الرئيسية :

الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر للحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى دلالة (0.05): تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (02) يبين ذلك. جدول رقم (02): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	27.719	3	9.240	16.660	0.000 ^b
الخطأ	36.049	65	0.555		
المجموع الكلي	63.768	68			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.435$

معامل الارتباط $R = 0.659$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (02) يتضح ان قيمة F المحسوبة (16.660) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$). وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " الحوافز " والمتغير التابع " إدارة الأزمة " يقدر ب (0.659) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.435) وهذا يعني أن (43.5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "إدارة الأزمة" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل " الحوافز " والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج، وبالتالي فقوة التفسير مرتفعة نسبيا،

وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة. ويمكن تفسير ان معامل التأثير أقل من 50 بالمئة بأن هناك عوامل أخرى مهمة إلى جانب التحفيز وقد تكون أكثر أهمية فنحن هنا نتكلم عن حاجة وغريزة أساسية، وهي البقاء فالأزمة التي نتحدث عنها هنا او الجائحة تعرض حياة الإنسان للهلاك، وبالتالي من العوامل المهمة لإدارة الأزمة توفر الإمكانيات اللازمة للحفاظ على السلامة خاصة الكمادات ومواد التعقيم، وهو الأمر الذي عانى منه كافة العالم، فنقص الكمادات ومواد التعقيم والحماية أمر صرحت كبرى المستشفيات والدول بعدم قدرتها على تحقيق الاكتفاء وتسجيلها للنقص فيها وهو الأمر الذي سبب عائقا لمجابهة الأزمة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (03) وذلك كما يلي:

جدول رقم (03): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد التحفيز (الحوافز المادية المتعلقة بالأجر والمتعلقة بالمكافآت والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير) على إدارة الأزمة .

مستوى الدلالة	R ²	R	F المحسوبة	مستوى الدلالة t	T المحسوبة	Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة
*0.000	0.435	0.659	16.66	0.000	3.949		1.229	(Constante)
				0.231	1.209	0.148	0.129	الحوافز المادية المتعلقة بالأجر
				0.010	2.641	0.308	0.289	الحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت
				0.022	2.341	0.318	0.321	الحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على نتائج برنامج Spss. V24

من الجدول رقم (03) قيمة ($F = 16.660$ ، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

كما يظهر الجدول رقم (03) أيضا وجود أثر لأبعاد التحفيز بإستثناء بُعد الحوافز المادية المتعلقة بالأجر على إدارة الأزمة عند مستوى الدلالة 0.05. حيث بينت النتائج عدم وجود أثر للحوافز المادية المتعلقة بالأجر بقيمة ($Beta = 0.148$ مستوى الدلالة = 0.231) على إدارة الأزمة، وبينت النتائج في الجدول رقم (03) أيضا وجود أثر للحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت بقيمة ($Beta = 0.308$ ، مستوى الدلالة = 0.010) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية المتعلقة بالمكافآت على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

فنظرا لطبيعة المؤسسة العمومية فإن أجور الأفراد بها لم تشهد زيادة واضحة أو معلومة خلال أزمة كورونا رغم الاجراءات التي اتخذتها الدولة والتي من بينها صب علاوات مباشرة في رواتب المعنيتين، والتي تدفع شهريا لفترة استثنائية من ثلاثة أشهر قابلة للتجديد، وتتراوح قيمتها بين 80 و360 دولارا، تمس المستخدمين الإداريين ومستخدمي الدعم والمستخدمين شبه الطبيين والمستخدمين الطبيين.

كما بينت النتائج في الجدول رقم (03) أيضا وجود أثر للحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير بقيمة ($Beta = 0.318$ ، مستوى الدلالة = 0.022) على إدارة الأزمة، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية

البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية وإثراء الوظيفة والتقدير على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة ($0.05=0$). وفي هذا الصدد اتخذت الدولة اجراءات وقدمت حوافز كاحتساب سنة تقاعد لكل الممارسين الذين واجهوا وباء كورونا مدة شهرين. حيث كل مدة شهرين قضاها كل طبيب أو ممرض في مواجهة كورونا تعادل عام عمل عند احتساب سنوات التقاعد بعد انتهاء أزمة كورونا. كما أن التقدير والاحترام والدعم الذي أبداه المسؤولين والمجتمع اتجاه العاملين من المستشفيات (من خلال رسائل الشكر والتقدير والألقاب المشجعة كجنود الجيش الأبيض، وأيضا حتى الدعم المادي من قبل أفراد المجتمع كتقديم وجبات لهم) قد كان لها الأثر البالغ في دفع هؤلاء إلى العمل جاهدين لأجل إدارة هذه الأزمة والتصدي لها.

4- النتائج والمقترحات:

أ- النتائج

أظهرت الدراسة أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تهتم أو تشجع على حل المشاكل بطرق ابتكارية خاصة في ظل الأزمة الصحية الحالية (جائحة كورونا)، بالإضافة إلى اقتراح حلول لهذه المشاكل، كما أنها تعتمد على الشفافية في التعامل مع الأفراد العاملين وتسعى إلى تطوير وتنمية مهارات ومعارف عاملها عن طريق تحفيزهم، ورغم كل هذا إلا أنه يوجد قصور في عدم وضوح الرؤية المستقبلية للمسؤولين وعدم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين بشأن المشكلات التي تواجههم في ظل الأزمة الراهنة. كما أن المؤسسة محل الدراسة تضم موارد بشرية فنية وطموحة، وإذا أحسنت قيادتها واستغلالها مستقبلا فتسهم بتنمية قدرتها على مواجهة الأزمات الصحية المستقبلية بشكل واضح. كما

وضحت النتائج أن الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية في ظل أزمة كورونا الحالية غير كافية حسب إجابات المبحوثين، وأن العلاوات التي صبت في رواتب بعض العاملين قد كانت من جهة أخرى سببا لسخط العديد من العاملين الذين لم تكن من نصيبهم، إذ اعتبروا أنهم هم أيضا عرضة للخطر وأنه تم تهميشهم وعدم أخذ جهودهم محاسنة. ووضحت النتائج أيضا أن المؤسسة لا تولي اهتماما بالحوافز المادية كما توليه للحوافز المعنوية أن لهذه الأخيرة رغم نقص الحوافز المادية إلا أنها لعبت دورا هاما في تشجيع الأفراد على مجابهة الأزمة وإدارتها.

وعموما أشارت نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة باختبار الفرضيات إلى ما

يلي:

- وجود أثر لأبعاد التحفيز باستثناء بُعد الحوافز المادية المتعلقة بضرورة زيادة الأجر القاعدي في ظل أزمة كورونا فكل ما أضيف عبارة على علاوات مؤقتة في ظل الأزمة ولم يستفد منها العديد العمال بعد.

- معامل الارتباط بين المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو " الحوافز " والمتغير التابع " إدارة الأزمة" يقدر ب (0.659) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما. وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين الحوافز وإدارة الأزمة الحالية (جائحة كورونا).

- وجود أثر للحوافز على إدارة الأزمة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، عند مستوى دلالة 0.05.

ب- المقترحات:

لعل أهم الاقتراحات التي نراها أكثر تأثيرا تتمثل في ضرورة إعطاء الموظف في القطاع الصحي مكانته الحقيقية والاهتمام به من جميع الجوانب والنظر على أنه

العامل الأول والأساسي لرفع مستوى الأداء ودفعه للعمل في اتجاه أهداف المؤسسة وتحمله لدوره في إدارة الأزمات في المؤسسة الاستشفائية، وذلك عن طريق:

- النظر في شكاوي واحتجاجات العاملين والأخذ بعين الاعتبار بمقترحاتهم وأفكارهم.
 - تحسين الظروف المادية للعمل .
 - إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات ولو بالإنصات إليهم فذلك يرفع الروح المعنوية خاصة في ظل الأزمات.
 - توفير الخدمات الاجتماعية الملائمة.
 - قبل وضع نظام الحوافز على الإدارة دراسة الحاجات الحقيقية للموظفين ومن ثم السعي لتحقيقها.
 - يفضل ربط الحوافز المادية مباشرة بالمجهودات الفردية وليست الجماعية.
 - الشفافية والموضوعية في تحديد معايير منح الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية.
- وعموما يلعب القادة والمدراء دورا حاسما في الأوقات الصعبة وغير المستقرة التي قد تمر بها مؤسساتهم، فالطريقة التي يعاملونها موظفيهم وأساليب تحفيزهم ستظل ذات تأثير كبير وممتد لسنوات قادمة، لذا يحتاج القادة والمدراء إلى استراتيجيات ومنهجيات مختلفة ليتمكنوا من مساعدة شركاتهم وموظفيهم على تجاوز الأزمة الحالية، وأن يكونوا في وضع "الاستعداد التام" بعد أن تتبدد الأزمة أو يتم السيطرة عليها، ويمكن اقتراح بعض أساليب التحفيز وتقدير الموظفين في ظل ظروف العمل الصعبة في ظل الأزمة وتعزيز مشاركتهم وتواصلهم. من بين هذه المقترحات نذكر :

- السعي لحل المشاكل المتعلقة بالتحفيز خلال الأزمات والفترات الصعبة.
- العمل على تعزيز الثقة لدى العاملين في الأوقات الصعبة.
- ضرورة تهيئة ظروف عمل مناسبة أثناء الأزمة.
- التركيز على الأثر الإيجابي للعمل التعاوني خلال الأزمة.
- تزويد الهيئات والافراد المعنيين والإعلام بالمعلومات اللازمة وبطريقة مناسبة.
- إلزامية كتابة الخطة اللازمة لمجابهة الأزمات والكوارث.
- توزيع الخطة على كل أقسام المؤسسة والأفراد، للإلمام بها وبدورهم فيها.
- يقوم كل قسم بوضع الخاصة به وعرضها على مجلس الإدارة ووحدة إدارة الأزمات والكوارث.
- تفعيل خلايا الأزمات الصحية عبر ربوع الوطن.

قائمة المراجع

1. براهيم بلقايد، وشوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. جامعة حسبية بن بوعلي الشلف: مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، ص 255-270.
2. حسين حريم. مبادئ الادارة والنظريات الادارية في المنظمة. عمان: دار الحامد، (2006)، ص 247
3. رجب عبد الحميد. استراتيجية التعامل مع الازمات والكوارث. الاردن: دار ابو المجد للطباعة، (2008)، ص 07 .
4. عبد الرزاق محمد الدليبي. الاعلام وادارة الازمات. عمان: دار المسيرة للنشر والطباعة، (2012)، ص 91.
5. عثمان فاروق. (2004). التفاوض وادارة الازمات. القاهرة: دار الامين للنشر والتوزيع، (2004)، ص 18-19.
6. غسان قاسم داود اللامي. ادارة الازمات الاسس والتطبيقات. عمان - الاردن، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، (2015)، ص 12.

7. محسن احمد الخضيري. ادارة الأزمات، منهج اقتصادي اداري لحل الازمات، القاهرة: مكتب مدولي، (2003) ص 21.

8. محمد الصيرفي. ادارة الافراد والعلاقات الانسانية. عمان: دارقنديل، (2003)، ص 297.

9. مدحت محمد ابو النصر. الادارة بالحوافز وأساليب التحفيز الوظيفي. مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر (2012)، ص 173 .

10. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش الصالح. ادارة الموارد البشرية.مدخل استراتيجي. عمان: عالم الكتاب الحديث، (2002)، ص 35.

11. نور عزم الليل بن مارني.. أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي".
المجلة العربية للنشر العلمي (12)، (2019)، ص 117-140.

12. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية: مدخل

استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان. (2006)، ص 404.

13. فيروز بوزورين. (2019). المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات- ، 5 (14)، 33-34.

14. Drennan, A. M., & Connell, I. (mission Impossible ? planning and preparing for crisis. *Journal of contingencies* , 14 (2), (2006), p (59-70).

15. Eugene ludwing. how to prepare for your inevitable crisis , USA, american banker,(2005),p (1015-1026).

16. Loredana lordache, new motivation approaches during the crisis, Faculty of Economics and Business Administration, (2012)

17. otilia albu ,moroșan-dănilă, current trends in hrm, the annals of the "Ștefan cel mare" university of suceava. fascicle of the faculty of economics and public administration, (2009) vol. 9, no. 2(10), p138.