



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

العدد الثالث والعشرون / شباط 2024

Impact factor isi 1.651

**دور القيادة ومرونة الفريق في إدارة الأزمات
دراسة حالة مستشفى اليرموك والفرات العاميين في بغداد أثناء تفشي كوفيد-19
The role of leadership and team flexibility in crisis management
Case study of Yarmouk and Euphrates general hospitals in
Baghdad during the covid-19 outbreak**

إشراف الاستاذ الدكتور رمزي صعب

قسم إدارة الأعمال

جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

مصطفى حامد سلمان

طالب ماجستير في قسم إدارة الأعمال

جامعة الجنان، طرابلس، لبنان

مستخلص

هدفت الدراسة إلى فحص واختبار دور القيادة ومرونة الفريق في إدارة الأزمات، حيث تناولت الدراسة متغيرين مستقلين وهما القيادة ومرونة الفريق، ومتغير تابع هو مواجهة الأزمات، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطبيق الدراسة الميدانية على القطاع الصحي في العراق متمثلاً بمستشفى الفرات واليرموك، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ومن أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين كل من القيادة ومرونة الفريق ومواجهة الأزمات في المشافي العراقية محل الدراسة، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات ومنها: ضرورة تحسين ممارسة أبعاد القيادة، وأبعاد مرونة الفريق، وتطبيق الاستعداد لإدارة ومواجهة الأزمات، بما يحقق الأهداف التنظيمية المنشودة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، مرونة الفريق، إدارة الأزمات، المبادرة، تصميم العمل.

ABSTRACT

The study aimed to examine and test the role of leadership and team flexibility in crisis management, as the study dealt with two independent variables, namely leadership and team flexibility, and a dependent variable is Crisis Response, and to



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

achieve this goal, the descriptive analytical approach was adopted, and the field study was applied to the health sector in Iraq represented by the Euphrates and Yarmouk hospitals, and the study reached a number of results, the most important of which are: there is a direct and weak correlation between leadership and team flexibility and crisis response in the Iraqi hospitals under study, and the study also made a number of recommendations, including:: The need to improve the practice of leadership dimensions, the dimensions of team flexibility, and the application of preparedness to manage and respond to crises, in order to achieve the desired organizational goals.

Keywords: leadership, team flexibility, crisis management, initiative, work design.

دور القيادة ومرونة فريق العمل في إدارة الأزمات

مقدمة:

تعمل القيادة على تحليل المخاطر، وإعداد الخطط، ومواجهة الأزمات، وعلاج آثارها، فالقيادة تمثل دوراً هاماً ومحورياً في إدارة الأزمات وتحويلها من مخاطر إلى فرص، فهي تحتاج إلى نظرة مستقبلية وقدرات إبداعية، ومنهجية للتعامل مع الأزمات. ومن خلال ما سبق فإن إدارة الأزمات تتطلب تكوين فريق عمل مرن، يعمل على تحديد الأهداف، وتخطيط الوقت، والارتفاع بالمعنويات، فالمرونة تعني القدرة على التعامل مع الظروف العصيبة، وتحمل الصدمات، والتكيف المستمر، والأطلاق بسرعة كافية لتجاوز الاضطرابات والأزمات التي تظهر مع مرور الزمن، وسيتم شرح القيادة والمرونة من خلال المباحث التالية.

القيادة الإدارية:

1-1-2 مقدمة:

تعد القيادة من أبرز المفاهيم التي تؤثر في قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات، فالقيادة هي بمثابة الفكر القادر على تجهيز المنظمة، وجعلها قادرة على مواجهة التهديدات التي تتعرض لها بمهارة وفعالية.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وفي هذا الفصل نتعرّف على دور القيادة، ومرونة فرق العمل في مواجهة الأزمات من خلال عدة مباحث، حيث يتمّ تسليط الضوء في المبحث الأول، على ماهية القيادة، وأبعادها، وأنواعها، وكذلك خصائص وأهميّة القيادة، بالإضافة إلى النظريات المفسّرة للقيادة.

ازداد الاهتمام في القيادة بالعقود الماضية فهي عملية يؤثّر من خلالها الشخص على الآخرين، لتحقيق هدف، وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً وقوة وقدرة على مواجهة الأزمات؛ والقيادة هي عملية يؤثّر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. ينفذ القادة هذه العملية من خلال تطبيق معارفهم ومهاراتهم القيادية ., P: 310) (2013)(Sharma and Jain,

ويمكن فهم القيادة على أنها عملية تأثير تستند إلى قيم ومعتقدات واضحة، وتؤدي إلى رؤية للمنظمة، حيث يتمّ صياغة الرؤية والأهداف من قبل القادة الذين يسعون إلى كسب التزام الموظفين وأصحاب المصلحة، وتحقيق مستقبل أفضل للمنظمة، وموظفيها وأصحاب المصلحة، ومركز تنافسي قوي. (Daniels et al, (2019) P: 2),

ويلاحظ (Pleacas et al, (2018) P: 12), أنّ الغرض من القيادة ينطوي على أكثر من مجرد إنجاز المهمة. وعيه فهو ينطوي على إنجازها بطريقة معيّنة تُظهر احترام واهتمام بأمان كلّ من له مصلحة في إكمال الوظيفة أو المهمة المطروحة. للقيام بذلك، يحتاج المرء باستمرار إلى التصرّف بطريقة معيّنة. علاوة على ذلك، يحتاج القادة المحتملون إلى مجموعة معيّنة من التطلّعات والمهارات وراء تلك السلوكيات، وهم بحاجة إلى الاحتفاظ بمعلومات قوية، والتواصل، والتزامات الاستدامة.

ويتمّ، وفقاً (Amanchukwu et al, (2015) P: 6), تطوير القيادة الجيّدة من خلال عملية لا تنتهي من الدراسة الذاتية والتعليم والتدريب، وتراكم الخبرات ذات الصلة، وتتضمّن القيادة نوعاً من المسؤولية التي تهدف إلى تحقيق غايات معيّنة، من خلال تطبيق الموارد المتاحة، حيث وصفت القيادة بأنّها عملية يؤثّر فيها الفرد على مجموعة من الأفراد، لتحقيق هدف مشترك.

وقد يختلف نوع القيادة المطبّقة في الوظائف عالية المستوى، التي تتطلب درجة عالية جداً من الدقة ومستوى الثقة والحساسية والرعاية والخبرة الفنية، عن تلك الموجودة في الوظائف الإدارية البسيطة الموجهة نحو الإدارة، حيث لا تناسب جميع الرؤساء (Khan et al, (2016) P: 1), .



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويمكن القول: تتشكل القيادة محوراً مهماً تقوم عليه الأنشطة المختلفة في المؤسسات العامة والخاصة على حدّ سواء وفي ظل نموّ المنظّمات، وكبر حجمها، وتعقيد وصعوبة عملها، وتنوّع العلاقات الداخلية، وتشابكها، وتأثيرها على البيئة الخارجية، من حيث التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فهذه أمور تتطلب البحث المستمر، والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير. مهمّة لا يمكن تحقيقها، إلاّ تحت قيادة مدركة للتهديدات المحيطة بالمؤسسة.

2-1-2 ماهية القيادة:

قبل البدء بشرح مفهوم القيادة، لا بدّ من التطرّق إلى نشأة القيادة، وأبرز المراحل التي أظهر فيها مفهوم القيادة، بشكلها الحالي.

أولاً: خصائص إدارة الأزمات

وتتمثّل هذه الخصائص بعدد من السمات التالية:

- ___ التهديد: ويعني الخطر الذي يهدّد المصالح والأهداف الجوهرية للكيان الإداري، أو المنظومة حالياً أو مستقبلاً، أي أنّه ببساطة التفسير للأفعال والإجراءات التي تصدر من فرد، أو جماعة، بالإشارة أو القول أو الفعل، من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة، وينقسم التهديد إلى أنواع تختلف باختلاف المجال، وتنقسم إلى:
 - ___ تهديد خارجي: مصدره الفرد أو الجماعة، أو النظام خارج الكيان الإداري المعرّض، أو الذي تحت التهديد.
 - ___ تهديد داخلي: مصدره أيضاً الفرد أو الجماعة، أو نظام معيّن داخل الدولة، أو الكيان الإداري الرئيس، وذلك لفرض شروط، أو تحقيق مطالب محدّدة.
 - ___ المفاجأة والسرعة التي تحدث بها: والمفاجأة قد تحدث في المكان أو في الزمان، وعلى الطرف الذي يستخدمها أن يخطّط تماماً، لاستثمار نتائجها في سرعة تنفيذ ما خطط له من قبل.
 - ___ المفاجأة في المكان: وتعني مفاجأة الطرف الآخر، من حيث لا يحتسب ولا يقدر، فقد يكون اتّخاذ قرار بقطع العلاقات مع دولة، يؤدّي إلى إلحاق الضرر بها.
 - ___ المفاجأة في الزمان: وهي اختيار التوقيت المناسب، الذي يتم فيه الإجراء، بحيث يكون في وقت لا يتوقّعه الطرف الآخر، الذي يشكّل له ضغطاً معيناً على تصرفاته، من أجل تحقيق أهداف الطرف الأول.
 - ___ ضيق الوقت: فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتاً كافياً للردّ عليه، والاستجابة له، وإنّ الردّ عليه، يجب أن يكون سريعاً للغاية، ويدرك صنّاع القرار أنّ الوقت المتاح لصنع القرار، واتّخاذها قبل أن تتطوّر الأزمة، هو وقت



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

محدّد، وإلاّ فإنّ القرار يصير غير ذي جدوى في مواجهة الأزمة، كما أنّ كفاية الوقت المحدّد لصنع القرار، يختلف من أزمة إلى أخرى، وفي درجة تعقد عناصر الأزمة وتشابكها.

نقص المعلومات، وعدم دقتها، وعدم وضوح الرؤيا لدى متّخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف، الذي يحول دون رؤية أيّ الاتجاهات، يسلك ذلك أنّ كمية المعلومات تتوقّف على درجة المعرفة المتوقّرة لدى الشخص الذي يستخدم المعلومات؛ أمّا قيمة المعلومات، فيمكن التعرف عليها من مدى قدرتها على تخفيض المخاطر.

عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء، أي أنّها نقطة تحوّل جوهريّة، تنطوي على درجة من الغموض، وعدم التأكّد والمخاطرة.

إنّ استمرارية الأزمة يمكن أن تؤدّي إلى أعراض سلوكية مرضية، مثل القلق والتوتر، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وبذلك تصبح سمة اللامبالاة وعدم الانتماء هي الصفة السائدة في التنظيم أثناء وقوع الأزمات، وتصبح القيادة غير قادرة على استعادة التوازن خلال هذه الفترة بالذات للسيطرة على الأزمة. (بغداد،

(٢٠١٤)، ص: 52)

ثانياً: مميزات مواجهة الأزمات:

إنّ الفكرة العامة عن الأزمات هي أنّها تخلف المشكلات والسلبيات والجوانب المظلمة، غير أنّ هناك فوائد كثيرة قد تنجم عن مواجهة الأزمات، ومن هذه المزايا الإيجابية للأزمات – على سبيل المثال لا الحصر ما يأتي:

تسريع عمليات التغيير: إنّ حدوث أزمة ما، يعقبها في الأغلب عمليات تغيير، وهذا التغيير قد يكون في الخطط، أو في الإجراءات، أو في الأساليب، أو غير ذلك، وحتىّ تتخلّص المنظمة من الآثار والانعكاسات السلبية للأزمة، فإنّها تسعى إلى تسريع عمليات التغيير، وهذا التغيير يكون تغييراً إيجابياً.

إتاحة الفرصة لإجراء تغييرات جوهريّة في طواقم المنظمة: في ظلّ الظروف العادية لا يكون من السهل إجراء تغييرات جوهريّة في طواقم العاملين والمديرين في المنظمة، أمّا في ظلّ الأزمات، فإنّ الفرصة تصبح مؤاتية أكثر، ويصبح لدى إدارة المنظمة مبررات كثيرة، وأسباب متعدّدة لإجراء تعديلات، وتغييرات في هذه الطواقم، كحلّ واقعيّة لمواجهة الأزمة، وإدارتها بكفاءة وفاعلية، ودرجة عالية من الاقتدار، من خلال الموارد البشرية الجديدة، ذات الخطط والأفكار الجديدة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

مزايا تنافسية جديدة: إنّ الضعف الذي يصيب المنظّمة، بسبب أزمة ما، يجعلها تبحث في تعزيز نقاط ضعفها في مواجهة نقاط الضعف، ويدفعها إلى البحث عن فرص جديدة لاستثمارها، والخروج من الآثار السلبية للأزمة، وهذا كلّه يقودها إلى النجاح في تحقيق مزايا تنافسية جديدة، تتميز بها في السوق، وهذه المزايا قد تكون في الجودة أو في التسليم أو في التوزيع، أو في الكلفة أو في السرعة، أو غير ذلك.

رسم استراتيجيات جديدة للمنظمة: إنّ الأزمات تتطلب إعادة النظر في الخطط الاستراتيجية، التي سبق أن تمّ وضعها ورسمها في ظروف مختلفة عن الظروف المواقبة للأزمة، وهنا تبرز صعوبات كبيرة في تغيير هذه الخطط، إذ إنّ الإدارة العليا تنظر إلى هذه الخطط على أنّها مقدّسة، ولا يجوز تغييرها، أو الخروج عنها، وعن محتواها وإطارها (أبو فار، (٢٠٢٠)، ص: ٣٩).

مراقبة الأمور والمعاملات والتحركات، ورصدها بدقة سواء كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة، أو على المستوى الخارجي، والمتمثّل بالعملاء والزبائن، وتحقيق رغباتهم وطريقة تعاملاتهم.

التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة، ومعرفة أهدافها ومخططاتها. التخطيط السابق، والتوقع المسبق، والتنبيؤ، والاستعداد التام لمواجهة كلّ الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل، وذلك بعد مباشرة تنفيذ العمل في المؤسسة.

إعداد خطة عمل كاملة، تامة، واقية، بكلّ المعلومات والبيانات، والأرقام المطلوب معرفتها، وذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

التنظيم للعمليات المالية في المؤسسة، وتنظيم الإدارات، والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية، وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين والموظّفين.

إصدار الأوامر والتوجيه، وتقديم الأداء في الأوقات المناسبة قبل فوات الأوان، لكلّ الأعضاء والموظّفين والإدارات المختلفة، وذلك بالتعاون وبالجماع اليومي، وبالالتفاق مع رئاسة مجلس ومستويات الإدارة العليا.

الرقابة والإشراف والمتابعة لكلّ الأعضاء والموظّفين الداخليين، وكذلك للعملاء والزبائن والزائرين الخارجيين للمؤسسة.

التدخّل المناسب في الوقت المناسب، وإجراء العلاج المناسب لأزمات التحليل العلمي السريع للأزمات والمشكلات المادية.

تدريب الأعضاء والمدراء والموظّفين تدريباً إدارياً كاملاً.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

السرعة في استيعاب وفهم، وتقبل الأزمة والسرعة في القدرة على تحليلها، وكيفية حلها، والتعامل معها، مع توفير الحرية الكاملة للموظفين في إبداء آراءهم وتوجهاتهم ونصائحهم.
التحليل العلمي السريع للأزمات والمشكلات المادية. (بودوشة، (٢٠١٧)، ص: ٤٧).

3-3-2 أهداف إدارة الأزمات:

لإدارة الأزمات هناك العديد من الأهداف، والتي يمكن إجمالها بما يلي:

توفير القدرة العلمية على استقراء التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد، والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.

تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة، وقت الأمان، ووقت الأزمة، والعمل على عدم تكرارها.

توفير الإمكانات المادية للاستعداد، والمواجهة، وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.

الاستعداد لمواجهة الأزمة عن طريق التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.

التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها، عن طريق تحليل الموقف، ورسم السيناريوهات، وتحليل نقاط القوة والضعف، وفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها.

بناء وتنمية شبكة الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات.

استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك التام بطبيعة الأزمة.

القدرة على تحديد الأسبقيات، وتوجيه الاتهام.

تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية، وتنسيق الجهود.

التعرف على قدرات المنظمة في إثناء الأزمات المسيطرة على أحداثها.

نشر الحقائق اللازمة كافة، لخلق مناخ تنظيمي للتعامل مع الأزمة (التميمي، (٢٠١٨)، ص: ١٢٨).

4-3-2 خطوات إدارة الأزمات:

تتمثل بحسب ما أشار إليه (قهواجي، (2019)، ص: 309):

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: قبل حدوث أي أزمة، يكون هناك دلائل تدلّ عليها، أو إشارات ترسلها الأزمة،

وهذه الإشارات تختلف بحسب نوع الأزمة، وتحدث معظم الأزمات بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الاستعداد والوقاية: كلّ منظمّة لا بدّ أن يتوافر لديها استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، ويشمل ذلك الاختبار الدقيق والمستمرّ للعمليات، وهياكل الإدارة للتعرفّ على أيّ من أعراض الأزمات المحتملة، وتعمل على استظهار أيّ علامات من الضعف قد تسبّب أزمات، وبالتالي معالجتها قبل أن يستغلّها الخصوم في إلحاق الضرر بالمنظمّة.

احتواء الأضرار والحدّ منها: وفي هذه المرحلة يتمّ احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات من الوقوع، ما دام أنّ الميول التدميرية تعدّ خاصية طبيعية لكافة النظم، وبالتالي فإنّ المرحلة التالية في إدارة الأزمات، هي الحدّ من الأضرار، ومنعها من الانتشار.

استعادة النشاط: وتشمل إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تمّ اختيارها سابقاً، واختبارات قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمّن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب، أحدها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت. وقد تتركب المنظمّات المستهدفة للأزمات خطأ جسيماً، بالتركيز على العمليات الداخلية، بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية.

التعلّم: وتتضمّن هذه المرحلة دروساً هامة تتعلّمها المنظمّة من خبراتها السابقة، والمنظمّات الأخرى التي مرّت بأزمات معيّنة، وكذلك التعلّم المستمرّ، وإعادة التقييم والتحسين.

وتجدر الإشارة إلى أنّه إذا تمكّنت المنظمّة من إنجاز المرحلتين الأولى والثانية، يكون قد توفّر لها عنصر الإدارة بالمبادرة، حيث تتمكّن من تفادي الوقوع في الأزمات. أمّا إذا قامت بمواجهة الأزمة بعد وقوعها عن طريق المرحلتين الثالثة والرابعة، فيكون قد توفّر لها عنصر الإدارة برّد الفعل، وإذا قامت المنظمّة، بتنفيذ المرحلة الخامسة، فإنّها تصبح الإدارة فعّالة، لأنّها مرحلة استخلاص الدروس المستفادة، لتكون محوراً لتفادي الأزمات مستقبلاً.

2-3-5 إدارة المستشفيات في مواجهة الأزمات الصحية (أزمة كوفيد-19):

تعدّ الأزمات الصحية بحسب (منظمّة الصحة العالمية، 2020)) من أكثر الأزمات شدّةً وفتكاً، ولا بدّ أن تكون المستشفى على استعداد تام، لمواجهة هذه الأزمات، من أجل تفادي تفشّي الأزمة إلى خارج المستشفى، وأفضل مثال، هو جائحة فيروس كورونا (2019-20) أو جائحة كوفيد-19، والمعروفة أيضاً باسم جائحة فيروس كورونا، هي جائحة عالمية مستمرّة حالياً لمرض فيروس كورونا (2019) (كوفيد-19)، سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادّة الشديدة (سارس - كوف-2). تفشّي المرض للمرّة الأولى في مدينة "وهان" الصينية، في



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أوائل شهر ديسمبر عام (2019). أعلنت منظمة الصحة العالمية رسمياً في 30 يناير، أنّ تفشي الفيروس، يشكّل حالة طوارئ صحّيّة عامة، تبعث على القلق الدولي، وأكّدت تحوّل الفايروس إلى جائحة يوم 11 مارس، بلغ عن أكثر من 41 مليون إصابة بكوفيد -19 في أكثر من 188 دولة ومنطقة، حتّى تاريخ 22 أكتوبر (2020)، تتضمّن أكثر من 120.001 حالة وفاة، بالإضافة إلى تعافي أكثر من 28 مليون مصاب (بالاطرش ومسروق، (2020)، ص: 60).

أولاً: مفهوم المستشفيات العامة:

هي تلك المستشفيات التي تعود ملكيتها إلى الدولة بغض النظر عن أيّة عوامل أخرى كالحجم أو التّخصّص، وفي الغالب فإنّ المستشفيات الحكوميّة، تهدف إلى تقديم الخدمات الطبيّة، بمختلف مستوياتها، دون أن يكون لدى هذه المستشفيات أيّة أهداف ربحيّة، وهي تسعى للوصول إلى أقصى درجة من رضا المواطن والمرضى، وتخضع هذه المستشفيات إلى قوانين وأنظمة وتعليمات الدولة، ويتمّ تعيين الكوادر الطبيّة والتّمرضية، من خلال الأنظمة الخاضعة لرقابة الجهات التّشريعية والتّنفيذية، وغالباً ما يكون نظام اتّخاذ القرار في الجوانب الفنيّة والإداريّة في هذه المستشفيات مركزياً (بحدادة، (2011)، ص: 46).

ثانياً: إدارة الأزمات في المستشفيات:

إنّ جعل المستشفيات والمنشآت الصحية آمنة من الكوارث متطلّب اقتصادي، وضرورة اجتماعية، ومعنوية، وأخلاقية، لذا فإنّ الأزمات لها تأثير بالغ على المستشفيات، من عدة جوانب، أهمّها ما يلي بحسب (بالاطرش ومسروق، (2020)، ص: 61):

أ. الحالة الاقتصادية: تمثّل المستشفيات والمرافق الصحية جانباً استثمارياً بالغ الأهمّيّة لأيّة دولة، وعليه فإنّ إلحاق الدمار بها، وتكبّد تكاليف إعادة إنشائها، واستئناف أنشطتها يفرض عبئاً اقتصادياً ثقيلاً؛ ويذكر أنّ التكاليف غير المباشرة الناجمة عن الأضرار اللاحقة بالبيئة التحتية الصحية، غالباً ما تكون غير محدّدة بشكل تام، إلّا أنّه يمكن أن تزيد قيمتها عن التكاليف المباشرة اللازمة لعمليات الاستبدال، وإعادة التشييد، وتضمّن التكاليف غير المباشرة المقدّرة بالدراسات، ما يلي:

— الخسائر في التكاليف المطّردة لدى التزويد بخدمات الوقاية والصحة الطارئة؛ دمار يلحق بالصحة العامة، والانتاجية على مدى أطول.

— الكفاءة نظراً للانقطاع في شبكة خدمات المستشفى، كالمعامل وبنوك الدم.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الحاق الضرر البالغ بإجمالي التنمية الاقتصادية، القومية وبالثقة التجارية.

الإحباط الذي يفرض نفسه على أية استثمارات خارجية مستقبلاً.

ب. الحالة الاجتماعية: يحمل توقّف المستشفى في طيّاته على الصعيد الاجتماعي خطراً هائلاً؛ فالمستشفيات والمرافق والخدمات الصحية لها قيمتها الرمزية الفريدة كشيء ملموس لدى الحكومة والمجتمع، فإنّها ملجأ لأكثر الناس ضعفاً في المجتمع.

ج. الحالة الصحية: تحتاج المستشفيات والمرافق الصحية إلى مواصلة أداء عملها أثناء الكوارث، وتتّضح التكلفة البشرية الناتجة عن تعطلّ المستشفيات تماماً، عقب الكوارث، وذلك لأنّ التركيز ينصبّ على الفور على المرافق، والبحث والإنقاذ، والحاجة إلى رعاية الجرحى، وعندما تعجز المستشفيات عن أداء مهامها الطارئة، في الوقت الذي تكون الحاجة إليها أمسّ ما يكون، يصعب الحصول على الرعاية الملائمة وفقد الأرواح، وتلعب المستشفيات ومراكز الصحة الأساسية، والمرافق الصحية الأخرى، دوراً محورياً نحو الانتعاش بشكل كبير من آثار الكوارث، ونحو تحقيق الأهداف التنموية ذات الدافع الصحي، عن طريق لعب أدوار رئيسة في:

الإشراف الصحي المستمرّ لمنع تفشي الأمراض، حملات الصحة العامة، وبخاصة الطبّ الوقائي.

جنب الأبحاث الصحية، واستضافة المعامل المرجعية، وتحفيز الابتكار في العمل، كنقاط اتّصال بمؤسسات المجتمع.

ثالثاً: دور المستشفيات العامة في مواجهة أزمة كوفيد-19

فيما يلي أهمّ المسؤوليات الإدارية الواجب العمل عليها:

أ. ضمان شمول خطة جاهزية مستشفيات، للاستجابة لجائحة فيروس كورونا، المستجدّ ضمن برنامج إدارة الطوارئ في المستشفى.

ب. تحدّي مسؤوليات خاصة للكوادر لتنسيق تنفيذ خطة إدارة الطوارئ، بما يشمل منسق خطة الاستجابة لجائحة كورونا وشخص بديل، وأعضاء لجنة إدارة الأزمة، وتوثيق أسمائهم.

ج. تشكيل لجنة إدارة حالة الطوارئ للاستجابة لجائحة فيروس كورونا المستجدّ.

د. ضمان التزام الكوادر بتطبيق بروتوكولات تعريف الحالة، وتصنيف الحالات ومعالجة الحالات المشتبه بإصابتها.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

هـ. حساب القدرة القصوى على قبول المرضى، وإدخالهم للمستشفى، والتي يتم من خلال احتساب العدد الإجمالي للأسرة، وتوافر الموارد البشرية، والعدد المتوقع من أسرة وأقسام العناية الحرجة، وعدد غرف العزل، وعدد أجهزة التنفس الصناعي والموارد الأخرى.

و. استخدام افتراضات وأدوات التخطيط العلمية، لتقدير الزيادة في الطلب على خدمات المستشفيات، أثناء تفشي فيروس كورونا المستجد.

ز. تحديد طرق لتوسيع قدرة المستشفى الداخلية، بما في ذلك المساحة المادية، والموظفين واللوازم والعمليات.

ح. تحديد الثغرات المحتملة في توفير الرعاية الصحية المطلوبة أثناء تفشي فيروس كورونا، المستجد مع التركيز على الرعاية الحرجة، والعمل على معالجة هذه الفجوات، بالتنسيق مع السلطات الصحية والمستشفيات المجاورة.

ط. الاستعانة بمصادر خارجية لرعاية المرضى غير الحرجين، من خلال استخدام مواقع العلاج البديلة المناسبة¹.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في المستشفيات العامة

تتمثل إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات في المستشفيات العامة فيما يلي:

- تكوين فريق عمل لوقت الأزمات، وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات.
- تخطيط الوقت أثناء الأزمات، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف أثر الأزمات.
- الرفع من معنويات العاملين وقت الأزمات، مما يشعرهم بالحماس والحيوية والالتزام بالعمل. الإبداع والتجديد في المواقف العصيبة، وإشعال روح الإبداع لدى العاملين لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة، حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة، وإجراء المشورة، ومن ثم اختيار الحل الأنسب من الحلول المتاحة، تقبل التغيير وقت الأزمات.
- العمل على حصر الأزمات التي من المتوقع أن تحدث في الحاضر والمستقبل، والعمل على دراستها، ووضع بدائل للحلول المناسبة له².
- السهر على إتباع إجراءات وقائية تعزز بيئة سليمة في العمل من جهة، وصحة نفسية لجميع العاملين من جهة أخرى، فهذه الخطوات هي ضمانة استمرار الانتاجية عند العاملين، وإلهام لأداء مرتفع. حتى في وقت الأزمات، يجب أن تبقى سعادة العاملين ورفاهيتهم وتحفيزهم من أولويات الإدارة، وذلك من خلال العمل

¹<https://hcac.jo/portals/0/Resources/5>.

² <https://hrdiscussion.com/hr24848.html#:~:text=%E2%80%A2%20>



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بطرق مختلفة على مسارهم المهني، تقدير عملهم، مكافأتهم، إشراكهم في العمل الاجتماعي، الاهتمام بأحوالهم المالية وصحتهم البدنية.

- تدريب العاملين على ما فرضته الأزمة من تغييرات جذرية في أحوال العمل، فالتدريب يجعل العامل أكثر تحضيراً، ويرفع مستوى المسؤولية لديه في مواجهة المخاطر.
- إن توفير جوٍّ إيجابي في مكان العمل يساهم في بناء علاقات أفضل، تشجيع الإبداع وتعزيز الانتاجية. والإيجابية تدعو إلى تشجيع الآخرين، تقديرهم وطمأنتهم، فالكلمات لها وقع كبير، خاصة إذا كانت صادرة من قائد لفريقه في العمل. وعلى المسؤولين تشجيع زملائهم بإخبارهم أنهم يؤمنون بهم وبقدراتهم حتى قبل أن تبدأ³.

4-2 العلاقة بين القيادة ومرونة فريق العمل في إدارة الأزمات:

تمهيد:

في هذا المبحث، سوف نسلط الضوء على العلاقة بين القيادة ومرونة فريق العمل في مواجهة الأزمات، من خلال عرض العلاقة بين القيادة ومواجهة الأزمات، والعلاقة بين مرونة الفريق ومواجهة الأزمات.

1-4-2 العلاقة بين القيادة ومواجهة الأزمات:

وفيما يلي عرض للدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة ومواجهة الأزمات، على الشكل التالي:

بحسب دراسة (قهاوجي، (2015)، ص: 321) فإن دور القائد في التعامل مع الأزمات على اختلاف أنواعها، كما يلي:

إن المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تسيّر العمل، وفق ما خطّطته، محقّقة الأهداف المرسومة بأقلّ جهد وتكلفة، وهذا يتطلّب أن يتمتع القائد بقدره مهنية عالية، حتى يتمكن من التصرّف مع الأحداث، واتخاذ القرارات السريعة والهادفة، والتي تضمّن العودة بالمنظمة إلى حالة التوازن، أثناء تعرّضها للأزمات المختلفة، ولذا يبرز دور القائد في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوع الأزمة في الآتي:

أولاً: قبل وقوع الأزمة:

³ <https://www.annahar.com/arabic/article/1167016>



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

وضع استمارات تتضمن جميع أنواع المعلومات عن المنظمة ومشكلاتها ومخاطرها، والزمن المتوقع للأزمة تقريباً.

بناء قاعدة معلومات جيّدة عن المنظمة، دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية. بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة، طبقاً لكلّ توقع تتحدّد فيه الأدوار بدقّة تامة.

تحديد وسائل الاتصال بدقّة.

عمل تحليل كميّ وكميّ للمعلومات، على أن يتمّ تقدير الموقف في حدود المقاييس العلمية المندرجة، على الأخص في احتمالات وقوع الأزمة والإمكانات المتاحة.

إعداد خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات.

ثانياً: أثناء وقوع الأزمة:

تقدير الموقف بدقّة وسريّة للغاية، حيث يتمّ الاتصال بفريق المواجهة الموجود فعلاً أثناء الأزمة، وإنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتّجاه، وملابسات الأزمة، ومتابعة تطورها.

الاتّصال السريع بالمنظمات والهيئات المحيطة بالمنظمة، والمحتمل أن تساعد فعلاً مع تقليل مخاطر وآثار الأزمة.

استخدام معلومات الوعي الوقائي، لخفض التوتر والصدمة، حتّى لا تحدث مشكلات ثانوية.

اتّخاذ القرارات السريعة الفعّالة في ضوء الشروط الضاغطة.

استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة، وعمل التعديل المناسب.

الاتّصال الجيد بالإعلام، وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي، والتأكّد من وصول المعلومات للناس بدقّة.

المتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة، وتيسير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة.

ثالثاً: بعد حدوث الأزمة:

تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمنظمة.

استرجاع واستعادة الأحداث، واستخلاص الدروس المستفادة، لتكون محوراً لانطلاق وتطوير الأداء بالمنظمة.

اتّخاذ الإجراءات العلاجية، العلاج النفسي والإرشاد النفسي لحالات الرعب والقلق، التي أصابت الأفراد.

ووفقاً لـ(البغدادي، (2014)، ص: 81) فإنّ دور القيادة في مواجهة الأزمات يتمثل فيما يلي:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

تعرف القيادة بأنها القدرة على جمع الأفكار الجديدة، سواء عن طريقها، أم عن طريق العاملين معها، أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار، وبناء الفكرة المفيدة منها، وتدعيمها ومساندتها، وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها. يتبين مما تقدم أن للقيادة دوراً فعالاً في إدارة الأزمات، فهي تضطلع بعدة مسؤوليات في منتهى الأهمية في مختلف مراحل الأزمة، وهذه المسؤوليات تتمثل في أنشطة استراتيجية وأخرى تكتيكية، حيث يتمثل الدور الاستراتيجي في القيام بالأنشطة الاستراتيجية التالية:

إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمات.

- __ تخصيص ميزانية لإدارة الأزمات.
- __ التغيير والتطوير المستمر لسياسات وأدلة الطوارئ.
- __ تجهيز قاعدة بيانات للعاملين بالمنظمة، والمنتجات والموارد الأخرى.
- __ توفير وحدات تكنولوجية احتياطية، مثل نظم حاسبات إضافية.
- __ تخصيص غرفة عمليات أو طوارئ وعمل التسهيلات اللازمة لها.

2-4-2 دور مرونة فريق العمل في مواجهة الأزمات:

وفقاً ل (العقيل، (2017)، ص: 19) تعدّ طريقة فرق العمل في إدارة الأزمات، من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، حيث يشكّل فريق يضمّ أكثر من خبير مختصّ في مجالات مختلفة، بهدف تقييم كلّ عنصر من عناصر الأزمة، ومن ثمّ تحديد التصرف المطلوب للتعامل معه، بهدف حلّ الأزمة بالشكل العلمي السليم، وقد يكون تشكيل هذا الفريق على هيئة:

__ فريق مؤقت:

حيث يتمّ تشكيل هذا الفريق، بهدف التعامل مع أزمة محدّدة لذاتها، وهو يضمّ الخبراء المتخصّصين في المجالات المتّصلة بالأزمة فقط، وتنتهي مهمّة هذا الفريق، بانتهاء الأزمة، ويتمّ حلّه بعد ذلك.

__ فريق العمل المستمر:

وهنا يتمّ تشكيل فريق دائم للتعامل مع الأزمات، من خلال أفراد مختارين بدقّة وعناية، تتوافر لديهم قدرات خاصة، بعضها استعداد طبيعي، وبعضها تمّ اكتسابه خلال عملهم وخبرتهم، ويتمّ تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلاً عالياً استعداداً للتعامل مع الأزمات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتمّ تشكيل فريق إدارة الأزمات لحماية المنظمة من الآثار السلبية للأزمة، وإعدادها لمواجهة التهديدات المحتملة، حيث تشكّل المنظمات فريقاً لإدارة الأزمات، لاتخاذ القرارات بشأن أوضاع العمل المستقبلية، ووضع استراتيجيات تساعد المنظمة على الخروج من الأوقات الصعبة التي تواجهها في أسرع وقت.

الخلاصة

في هذا البحث تمّ تسليط الضوء على ماهية القيادة، وأبعادها، وأنواعها، وكذلك خصائصها وأهميّتها؛ بالإضافة إلى النظريات المفسّرة للقيادة، حيث تعدّ من أبرز المفاهيم التي تؤثر في قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات، فالقيادة هي بمثابة الفكر القادر على تجهيز المنظمة، وجعلها قادرة على مواجهة التهديدات التي تتعرّض لها بمهارة وفعالية. وفي المبحث الثاني، تمّ تناول ماهية فرق العمل، ونماذج فاعلية فريق العمل، وكذلك التعرف على أنواعها، وفهم أهميّة فرق العمل، وعرض أهمّ مراحل تطوّرها. فهذه الفرق تعدّ اليوم أحد أهمّ أسباب نجاح المنشآت، ووصلها للمركز التنافسي القوي، وفي المبحث الثالث تمّ عرض ماهية مواجهة الأزمات، وخصائص ومميزات مواجهة الأزمات، وأيضاً أهداف مواجهة الأزمات، وماهي مراحلها ووظائفها، وتمثّل الأزمات نقطة تحوّل تنطوي على درجة من الغموض، وعدم اليقين والمخاطر. وفي المبحث الرابع قمنا بدراسة العلاقة بين القيادة ومرونة الفريق، ومواجهة الأزمات، وتبيّن وجود علاقة قوية بين هذه المتغيّرات.

النتائج

خلّصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، بناءً على النتائج التي تمّ الحصول عليها بعد تحليل البيانات، وكانت على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

محور القيادة (المتغير المستقل الأول):

- كان اتجاه إجابات أفراد العيّنة نحو الموافقة على محور القيادة في المشافي العراقية المدروسة.
- كان اتجاه إجابات أفراد العيّنة نحو الموافقة على محور الشجاعة في المشافي العراقية المدروسة.
- كان اتجاه إجابات أفراد العيّنة نحو الموافقة على محور المبادرة في المشافي العراقية المدروسة.
- كان اتجاه إجابات أفراد العيّنة نحو الموافقة على محور تشجيع الذات في المشافي العراقية المدروسة.
- كان اتجاه إجابات أفراد العيّنة نحو الموافقة على محور المرونة والتكيف في المشافي العراقية المدروسة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

محور مرونة الفريق (المتغير المستقل الثاني):

- كان اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على محور مرونة الفريق في المشافي العراقية المدروسة.
- كان اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على محور تصميم العمل في المشافي العراقية المدروسة.
- كان اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على محور تخطيط العمل في المشافي العراقية المدروسة.
- كان اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على محور تنسيق المهام في المشافي العراقية المدروسة.
- كان اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على محور الاتصال في المشافي العراقية المدروسة.

محور مواجهة الأزمات (المتغير التابع):

- كان اتجاه إجابات أفراد العينة نحو الموافقة على محور مواجهة الأزمات في المشافي العراقية المدروسة.

2-1-4 النتائج المتعلقة بدور القيادة في مواجهة الأزمات:

- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين القيادة ومواجهة الأزمات.
- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين الشجاعة والمتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين المبادرة والمتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين تشجيع الذات والمتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين (المرونة والتكيف) والمتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة في مواجهة الأزمات في المشافي العراقية محلّ الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، وتشرح محاور القيادة مجتمعةً 08.9% من التغيرات في مواجهة الأزمات.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقلّ (الشجاعة) على المتغير التابع (مواجهة الأزمات) عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقلّ (المبادرة) على المتغير التابع (مواجهة الأزمات) عند مستوى دلالة 0.05، حيث يشرح محور 12.4% من التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقلّ (تشجيع الذات) على المتغير التابع (مواجهة الأزمات) عند مستوى دلالة 0.05، حيث يشرح محور 04.2% من التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (المرونة والتكيف) على المتغير التابع (مواجهة الأزمات) عند مستوى دلالة 0.05.

3-1-4 النتائج المتعلقة بدور مرونة الفريق في مواجهة الأزمات:

- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين مرونة الفريق ومواجهة الأزمات.
- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين تصميم العمل والمتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين تخطيط العمل والمتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين تنسيق المهام والمتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- وجود علاقة ارتباط طردية وضعيفة بين الاتصال والمتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لمرونة الفريق في مواجهة الأزمات في المشافي العراقية محلّ الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، وتشرح محاور القيادة مجتمعةً 06.5% من التغيرات في مواجهة الأزمات.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تصميم العمل) على المتغير التابع (مواجهة الأزمات) عند مستوى دلالة 0.05، حيث يشرح محور 06.0% من التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تخطيط العمل) على المتغير التابع (مواجهة الأزمات) عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (تنسيق المهام) على المتغير التابع (مواجهة الأزمات) عند مستوى دلالة 0.05، حيث يشرح محور 06.3% من التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات).
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الاتصال) على المتغير التابع (مواجهة الأزمات) عند مستوى دلالة 0.05، حيث يشرح محور 05.1% من التغيرات في المتغير التابع (مواجهة الأزمات).

3-4 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية لإدارة مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- كون الدراسة بيّنت أنّ اتباع القيادة ومرونة الفريق، لهما دور في مواجهة الأزمات، فإنّ الدراسة توصي الإدارات العليا في مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد بضرورة تحسين ممارسة أبعاد القيادة، وأبعاد مرونة الفريق، وتطبيق الاستعداد لإدارة ومواجهة الأزمات، بما يحقّق الأهداف التنظيمية المنشودة.
- تشجيع الإدارات العليا في مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد، اعتماد نمط القيادة بأبعادها (الشجاعة، المبادرة، المرونة والتكيف، تشجيع الذات)، لأنّ تطبيقها يؤدي إلى التغيّر المنشود، ومواجهة التحديات والأزمات، ويرفع من مستوى التنافسية لهذه المشافي في القطاع الصحي.
- تشجيع الإدارات العليا مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد، اعتماد نمط مرونة الفريق بأبعادها (تصميم العمل، تخطيط العمل، تنسيق المهام، الاتّصال)، لأنّ تطبيقها يؤدي إلى القدرة على مواجهة والتصدي للأزمات، ويرفع من مستوى التنافسية لهذه المشافي في القطاع الصحي.
- في مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد نوصي بضرورة العمل على تطوير محور الشجاعة التي تعتبر من أهمّ أبعاد ومحاور القيادة الإدارية، وذلك من خلال اتباع دورات إعداد إدارية تزيد من قدرة القائد على التعامل مع المشاكل والصعوبات التي تواجه الفريق أثناء مواجهة الأزمات، وأن يتحلّى بالصبر والثبات، بالإضافة إلى تعزيز الثقة بأنفسهم، وإشعارهم بأهميّة الأدوار التي يؤدّونها، وأهميّة وتحمل المسؤولية والتصرّف بمثالية أثناء مواجهة الأزمات.
- في مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد نوصي بضرورة العمل على تطوير محور المبادرة، وتشجيع الذات، وهي من أهمّ أبعاد ومحاور القيادة الإدارية لدى المشافي المدروسة، وذلك من خلال العمل على تدريب أفراد مؤهلين، ومن مختلف المستويات الإدارية، وخاصة العليا، بحيث يكونون قادرين على تفعيل العناصر الأساسية، التي تتّسم بها الإدارة والقيادة الناجحة في الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- في مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد نوصي بضرورة العمل على تطوير محور مرونة الفريق والاهتمام بأبعاده (تصميم وتخطيط العمل والاتّصال وتنسيق المهام)، وذلك من خلال تشكيل فرق مختصة لإدارة ومواجهة الأزمات، وتوفير الإمكانيات اللازمة لهذا الفريق، وهذا سلوك له علاقة إيجابية في مواجهة الأزمات.
- في مستشفى اليرموك والفرات العاملين في بغداد نوصي يستوجب على إدارة المستشفيات المدروسة بناء ثقافة تنظيمية، تشجّع على التعلّم، وبناء قاعدة بيانات واسعة ومنظمة، وأفراد لهم القدرة على مواجهة الأزمات.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- في مستشفى اليرموك والفرات العاميين في بغداد نوصي بضرورة العمل على وضع وتطوير الاستراتيجيات وخطوات العمل بصورة واضحة، إضافة إلى إجراءات والأهداف لجميع المستويات الإدارية، بشكل واضح لمواجهة الأزمات بشكل ناجح.
- في مستشفى اليرموك والفرات العاميين في بغداد نوصي بضرورة توفير احتياجات فرق العمل المسؤولة عن إدارة الأزمات، والمكلفة بأداء المهام المطلوبة لإدارة الأزمة، من خلال توظيف كافة المقدرات الخاصة بالمراكز الصحية المدروسة والمعلومات اللازمة، وتذليل العقبات لتسهيل عملهم بالتعامل مع الأزمة حين حدوثها.
- في مستشفى اليرموك والفرات العاميين في بغداد نوصي أن تستخلص بشكل منظم ومتكامل الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً، وعقد ورش عمل ولقاءات بخاصة مع فريق الطوارئ الحالي في المشافي، وبخاصة بعد وقوع الأزمات، وتستخلص تجارب التعامل مع الأزمات لمراكز صحية أخرى ذات ظروف متشابهة.
- إجراء دراسة تشمل عينة أكبر، وقطاعات أخرى، ومجالات مختلفة، وذلك لاختبار دور مرونة الفريق والقيادة في مواجهة الأزمات.

4-4 الدراسات المقترحة:

- مرونة الفريق والقيادة من المواضيع التي يطرأ عليها الكثير من المستجدات، لذلك دائماً نحتاج إلى المزيد من البحوث والدراسات في متغيراتها، كونها ظاهرة إدارية ذات تأثير كبير في مواجهة الأزمات، ولا سيما دراسة أثر مرونة الفريق في مواجهة الأزمات، وأثر القيادة بأبعادها (الشجاعة والمرونة والتكيف) في مواجهة الأزمات.

خلاصة الدراسة

يتضح من خلال الدراسة أن للقيادة ومرونة الفريق دور هام وإيجابي في إدارة الأزمات، وذلك عبر ما تمتلكه القيادة من أبعاد مثل: (الشجاعة الإدارية، المبادرة، المرونة والتكيف، تقدير الذات)، حيث يُمكنها ذلك من التدخل الإيجابي في العمل وتوجيهه بالشكل الأمثل بما يسمح من تخفيض احتمال حدوث أزمات وتخفيض حدة نتائجها على المؤسسة، كما تُسهم مرونة فريق العمل بشكل مباشر في رفع سوية العمل وذلك عندما يتعاون العديد من الأشخاص لإيجاد حل



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لإصلاح المشكلات، وينعكس ذلك على كافة مستويات العمل، وتتضح أهمية المفهومين السابقين: القيادة ومرونة فريق العمل من دورهما الهام في التعامل مع الأزمات والتي تُعتبر من أكبر مشكلات هذا العصر.

تمت الدراسة في جزئها الميداني على القطاع الصحي في العراق، حيث تم تحديد مستشفيات لتطبيق الدراسة وهما مستشفى اليرموك ومستشفى الفرات في بغداد، حيث تم توزيع استبانات عليهم كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتضمنت العينة 100 شخص من الإداريون والأطباء والمرضى والصيدالّة، وبينت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة في مواجهة الأزمات في المشافي العراقية محلّ الدراسة، وتشرح محاور القيادة مجتمعةً 08.9 % من التغيرات في مواجهة الأزمات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

_ آل مذعان، ليلي، (2023)، التفكير التقويمي وصناعة القرار لدى القادة في مؤسسات التعليم العالي، الناشر: Austin Macauley، من موقع

https://www.google.com/books/edition/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%81%D9%83%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%82%D9%88%D9%8A%D9%85%D9%8A_%D9%88%D8%B5%D9%86%D8%A7/SROqEAAQBAJ?hl=ar&gbpv=1&dq

_ أبو العلا، ليلي محمد. ((2013)). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع. دار الجنادرية للنشر والتوزيع. ط1.

_ أبو النصر، مدحت محمد، (2015)، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لأتجاز المهام، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1.

_ إبراهيم، السعيد مبروك، (٢٠١٤)، الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة الجودة الشاملة، الهندرة إدارة المعرفة، الإدارة الإلكترونية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط٤.

_ آدم، بسماء، ياسر الجاجان، (2014)، جودة الحياة وعلاقتها بتقدير الذات (دراسة ميدانية على عيّنة من طلبة قسمي علم النفس والإرشاد النفسي في كلية التربية بجامعة دمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الأنسانية المجلد (63) العدد (5)، الصفحات (345-361).

_ آل عزام، سعد بن ناصر، ظفيرة، فايز عوض ((2023)). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظلّ وباء كوفيد-19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسر، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المقالة (9)، للعدد (95)، الصفحات (262-299).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

أل قماش، عبير حسين، أريج مكي الجهني، (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرارات، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط، المجلد (26)، العدد (12)، الصفحات (196) من موقع:
أبو حجير، طارق مفلح جمعة. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، أطروحة دكتوراه في مجال الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة قناة السويس، قسم إدارة اعمال.

أبو طاحون، أمل لطفي، 2012، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للنشر والتوزيع، ط1.

أبو فار، يوسف، (2020)، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

أبو هتلة، خالد سعيد، (2010)، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ط1.

أحمد، جودت، (2015)، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، ص (24) دار أمجد للتوزيع والنشر عمان، الأردن.

إل دوليتش، ديفيد، بيتر سي كايرو؛ ستيفن إتش اينسميث، (2021)، العقل والقلب والشجاعة: ثلاث سمات تصنع منك قائداً ناجحاً، ترجمة صفية مختار، مراجعة نيفين عبد الرؤوف، دار الهداوي سي أي سي للنشر والتوزيع >

إلياس، طارق، (2019)، الإدارة بالعمليات -من الاستراتيجية إلى الخطط التنفيذية مركز الخبرات المهنية للإدارة،
موقع

<https://books.google.com/books?id=39TbDwAAQBAJ&pg=PT95&dq>

الحسبان، عماد، ياسر الخزاولة، (٢٠٢١)، إدارة الشرطة الحديثة وتكنولوجيا النكاء الاصطناعي، دار الخليج للنشر والتوزيع.

الصافي، جبوري شناوي، (2011)، أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الأزمة، دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة وزارة الكهرباء/العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90.

الحسني، إبراهيم علي صالح. (2011). التدريب التعاوني ورفع كفاءة العمل، مركز ديونو لتعليم التفكير،

الربيعي، محمود داوود، (٢٠١٢)، الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

السويسي، إحسان كامل، (2021)، الخدمة الاجتماعية المعاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الشميلي، عائشة يوسف، (2017)، الإدارة الاستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الإبداعية، الرقابة والحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الشهري، عبد الله بن عوض، (2020)، الشفافية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع

العتيبي، ضرار ((2022)). العملية الإدارية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط1، من موقع: https://books.google.com/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9.html?id=h6-ZEAAAQBAJ.

العثماني، محمد، (2014)، نحو إعداد الصف الثاني للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأمنية في الإمارات، شرطة الشارقة، ط 1.

العقيل، سارة إبراهيم، (2017)، التعامل مع الأزمات، مركز الأبحاث الواعدة في البحوث الاجتماعية ودراسات المرأة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

العلاق، بشير، (2014)، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

العلاق، بشير، (2020)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير، (2020)، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع من موقع: https://www.google.com/books/edition/%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85_%D9%88%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA/p1TvD=wAAQBAJ?hl=ar&gbpv=1&dq

الغرباوي، شهدان عادل، (2020)، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي.

القاضي، محمد يوسف، (2015). السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

القُدومي، محمد، محمد هاني محمد، زيد عبوي. ((2015)). المفاهيم الإدارية الحديثة. دار المنهل للنشر والتوزيع، ط 1.

القطارنة، زياد، (2017)، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعّالة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1.

السعيد، منذر بن خالد مزهون، (2021)، مستوى تقدير الذات وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الأخصائيين النفسيين في مدارس سلطنة عُمان دراسة مسحية، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد (70) المجلد (81)، الصفحات (213)



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

السلنتي، لمياء السعيد، مني إبراهيم دكروري، سلوى محمد حسين محمد، (2018)، أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (9)، العدد (13)، الصفحات (112)

الشحادات، بيان محمد سالم، (2017)، أثر برنامج إرشادي معرفي سلوكي في تحسين تقدير الذات وخفض التوتر النفسي لدى أبناء اللاجئين السوريين في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص الإرشاد الأسري، كلية الدراسات العليا في الجامعة الهاشمية الزرقاء -الأردن.

الصمادي، منال عثمان، لبنى عبد الرحمن السعود، (2018)، تقدير الذات وعلاقته بالمسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طالبات كلية الأميرة عالية الجامعية، مجلة كلية التربية- جامعة عين الشمس، العدد الثاني والأربعون (الجزء الثاني)، الصفحات (248-290) من موقع:

العطوي، مهند حميد ياسر ((2015))، أثر المرونة الاستراتيجية في زيادة منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات لاسيما الصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الأتاشائية في محافظة النجف، بحث منشور، الصفحات (1-16).

العبدلي، سليمان بن نجم حسين؛ محمود عبد التواب عبد التواب فضل، (2023)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة الأداء المدرسي في العارضة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الأتاشائية العدد (28)، الصفحات (571-545).

المحمدي، سعد علي ربحان، (٢٠١٩)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المعاضدي، سفيان صائب، (2014)، الموهبة العقلية والإبداع من منظور علم نفس الشخصية، صفحات للدراسات والنشر.

استيفان، بيليندا، (2020)، أساسيات المحاسبة الإدارية، ترجمة علي أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، من موقع:

[=https://books.google.com/books?id=xRHmDwAAQBAJ&pg=PA186&dq](https://books.google.com/books?id=xRHmDwAAQBAJ&pg=PA186&dq)

البارودي، منال أحمد، (٢٠١٥)، الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، من موقع:

<https://www.google.com/books/edition/%D8%A7%D9%84%D8%B7%D8%B1%D9%>

التميمي، خلف كريم كيوش، (2018)، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دار أمجد للنشر والتوزيع، من موقع:

<https://books.google.com/books?id=VyeBDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>

الجنابي، صاحب عبد مرزوك ((2019)). علم النفس المعرفي. دار اليازوري العلمية من موقع https://books.google.com/books/about/%D8%B9%D9%84%D9%85_%D8%A



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

[7%D9%84%D9%86%D9%81%D8%B3 %D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A.html?id=oDSnDwAAQBAJ.](https://books.google.com/books?id=Xs5dDwAAQBAJ&pg=PA3&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A.html?id=oDSnDwAAQBAJ)

القميزي، حمد، (٢٠١٧)، *تقنيات ومهارات الاتصال*، ط٢، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر،

<https://books.google.com/books?id=Xs5dDwAAQBAJ&pg=PA3&dq=%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B9%D8%B1%D9%81%D9%8A.html?id=oDSnDwAAQBAJ>

المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، (2018)، *السلوك التنظيمي*، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، من موقع <https://books.google.com/books?id=u9NVDwAAQBAJ&pg=PA147&dq>

المكاوي، عاطف عبد الله، (2013)، *القيادة الإدارية*، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط1،

النسور، زياد عبد الكريم، (٢٠٢١)، *القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟*، شركة دار الأكاديميين للنشر والتوزيع، من

موقع <https://books.google.com/books?id=R8RAEAAAQBAJ&pg=PA158&dq>

بحدادة، نجاه، (2011)، *تحديات الإمداد في المؤسسة الصحية/ دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لمغنية*. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقاين – تلمسان، الجزائر.

بن سعادي، زكرياء، (2016)، *تقدير الذات البدنية وعلاقته بدافعية الأتجاز الرياضي لدى تلاميذ الطور*

الثانوي المنخرطين في الرياضة المدرسية دراسة ميدانية لبعض ثانويات ولاية سطيف المنخرطين في

الرياضة المدرسية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تخصص: التعلم الحركي، جامعة محمد بوضياف – المسيلة.

بن يسعد، فايزة؛ حجاج، إيمان، (٢٠٢٠)، *دور التدريب في تحسين مستوى التعليم العالي-دراسة مقارنة بين راسنتين سابقتين حول التدريب في التعليم العالي*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر،

بن يعقوب، صارة، بحار آسيا، (2020)، *القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة نفضال المدنية*، شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

بن الشيخ، عياش، (2015)، *إدارة الأزمات وعلاقتها بأنماط القيادة وسمات الشخصية لدى المسيرين*

بالمؤسسة، دراسة ميدانية بشركة الفتائل الملونة فيليبيا، مذكرة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، قسم علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو القاسم سعد الله.

بالاطرش، حورية، مسروق، فاطمة. ((2020)). *إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية لعينة من والممرضين الأطباء، الإداريين*. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، (2)9.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

بوحنيك، أمين، واطحيشات، فتحية خليل، (2019)، دور القيادات الإدارية الناجحة في إدارة المخاطر، دراسة تحليلية على الإدارات الوسطى والدنيا بمصنع أسمنت لبدة-الخمس-ليبييا، مجلة الإبراهيمي للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 2، العدد 2.

جميلة، هرويني، (2022)، أثر فاعلية فرق العمل في إدارة الأزمات، دراسة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة-غرداية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

خضرة، جباري. (2016). دور فريق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس قسنطينة. (رسالة ماجستير أكاديمي) جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال. <http://bib.univ>.

حسن، زينب عامر، (2021). فاعلية فرق العمل، مجلة الجامعة العراقية، العدد (51) الجزء (3)، الصفحات حسين، ربيع، (2017)، كيف تدير مدير، دار الحلم للنشر والتوزيع.

حسين، ياسر فاروق، (٢٠٠٩)، متعة العمل معا، دار النشر للجامعات، ط ١.

حمّاد، علاء، (٢٠١٨)، دور البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين في قطاع الخدمة المدنية – فلسطين، <https://app.oxfordabstracts.com/events/243/submissions/33174/question/12359/programme-builder/download>

حيدر، عصام، (٢٠٢٠)، التدريب والتطوير. سورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية،

خضر، محمد شيراز، (2022)، إدارة الأعمال، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، من موقع: <https://books.google.com/books?id=IYVZEAAAQBAJ&pg=PA124&dq>

قلعه جي، محمد نبال، (2021)، لا تتمنى أبداً بالتغيير، محمد نبال قلعه جي، تركيا-الفتاح-أكشم ستين-شارع ساري غوززيل، ط 1، من موقع:

<https://www.google.com/books/edition/%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%A%D9%85%D9%86%D9%89%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A3%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%BA%D9%8A%D9%8A%D8%B1/P0clEAAAQBAJ?hl=ar&gbpv=1&dq>

رفراف، لمياء، (2015)، مستوى تقدير الذات لدى التلاميذ المشاغبين (دراسة ميدانية لتلاميذ سنة أولى ثانوية السايب بولرباح بسيدي عقبة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس المدرسي وصعوبات التعلم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية.

رضوان، محمود عبد الفتاح، (2013)، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، من موقع:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

زيارة، فريدة فهمي. ((2011)). وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط1 من
موقع: https://books.google.com/books/about/%D9%88%D8%B8%D8%A7%D8%A6%D9%81_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9.html?id=hA9hDwAAQBAJ.

سمور، أماني خليل، (2015)، تقدير الذات وعلاقته بالضغوط النفسية والمساندة الاجتماعية لدى الفتيات المتأخرات في الزواج في محافظات غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس من كمية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة، الجامعة الإسلامية غزة،

سيف، عبد الرحمن أحمد. ((2018)). تطوير الذات. دار المعزز للنشر والتوزيع من موقع:
https://books.google.com/books/about/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%B0%D8%A7%D8%AA.html?id=pPBK DwAAQBAJ.

شبير، رمضان، (2016)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، رسالة أعدت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شعيب، محمد عبد المنعم، (2014)، إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي: الإدارة المعاصرة: اللوجستيات الصحية: حلّ المشكلات التعريفات والمصطلحات والمفاهيم، دار النشر للجامعات - القاهرة الطبعة الأولى.

شهاب، فادية ابراهيم محمد، (٢٠١٤)، التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية،
<https://books.google.com/books?id=j2BRDwAAQBAJ&pg=PA42&dq=الأكاديميو> ن للنشر والتوزيع.

صيام، أمال نمر حسن، (2010)، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة، قدم هذا البحث كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر، غزة عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، عبد المالك، هبال. ((2016)). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري. (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). جامعة فرحات عباس.

عبد الهادي، نبيل، (2020)، مقدمة في علم الاجتماع التربوي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، من موقع:

<https://books.google.com/books?id=q0JaDwAAQBAJ&pg=PT269&dq=>

عبد، عبد الهادي السيد ((2020)). الكفاءة الشخصية. مكتبة الأتجو المصرية. ط1 من موقع
https://books.google.com/books/about/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%B0%D8%A7%D8%AA.html?id=pPBK DwAAQBAJ.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

زبيدة، أمزيان، (2007)، علاقة تقدير الذات للمراهق بمشكلاته وحاجاته الإرشادية (دراسة مقارنة في ضوء متغير الجنس)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إرشاد نفسي مدرسي، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية

http://theses.univbatna.dz/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2233&Itemid=1

زكي، محمد حمدي. (2019). المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة-دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (49) العدد (4)، الصفحات (609-690)

https://journals.ekb.eg/article_94599.html

زياني، بلال ((2014)). مساهمة فرق العمل في إدارة المعلومات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور سعدان ولاية بسكرة. (شهادة ماجستير) جامعة محمد خيضر (بسكرة). تخصص تسيير موارد بشرية. <http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/.pdf>

كامل، سهاد برقي، حسن، هدى هادي. ((2018)). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال: بحث استطلاعي لآراء عتية من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء/العراق، مجلة جامعة بابل: العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد (26)، العدد (10)، الصفحات (1-23).

لعكيكزة، سليمان، (2017)، تأثير أنماط القيادة على التعلّم التنظيمي دراسة حالة المؤسسة المينائية -سكيكدة-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في عموم التسيير تخصص: إدارة أعمال، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير، من موقع

محمود، خالد احمد علي، (2019)، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، من موقع

https://www.google.com/books/edition/%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9/s_kIE=AAAQBAJ?hl=ar&gbpv=1&dq

مراد، فليون، (2018)، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، من موقع

<https://books.google.com/books?id=GClDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>

محمود، خالد احمد علي، (2019)، تنمية الموارد البشرية عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، من موقع

https://www.google.com/books/edition/%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9/s_kIEAAAQBAJ?hl=ar=&gbpv=1&dq



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

محمد، عصام بدري أحمد. ((2020)). التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي الشباب الجامعي بالمبادرات المجتمعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 2(50). الصفحات 1844
https://journals.ekb.eg/article_86173.html

محمد، عصام بدري أحمد، (2020)، التدخل المهني لطريقة تنظيم المجتمع لتنمية وعي الشباب الجامعي بالمبادرات المجتمعية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، المجلد (2)، العدد (50)، الصفحات 1844
https://journals.ekb.eg/article_86173.html

محمد، مروة عبد المحسن محمد، (2020)، الفروق في تقدير الذات في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية لدى طفل ما قبل المدرسة، دراسات تربوية واجتماعية مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية - جامعة حلوان، المجلد السادس والعشرين، الصفحات (1-39)

مراد، فليون، (2018)، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، من موقع
<https://books.google.com/books?id=GClDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>

مريم، بودوشة، (2017)، دور القيادة في إدارة الأزمات داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيددة، شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من موقع
<http://bib.univ-oeb.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/4575/1>

مسلم، عبد الله حسن، (٢٠١٥)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، من موقع

<https://www.google.com/books/edition/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8>
.%

هاشم، عادل عبد الرزاق، (2018)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة علمية تحليلية لعينة من المؤسسات الخاصة في اليمن والسعودية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع من موقع
<https://books.google.com/books?id=ExJhDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq>

يوسف، شريف محمد. (2017). أهميّة إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي والإداري، مكتبة جزيرة الورد.

يونس، ناريمان، (2017)، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، من موقع
%=<https://books.google.com/books?id=qUi3DgAAQBAJ&pg=PT4&dq>

مسلم، عبد الله حسن، (٢٠١٥)، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر للنشر والتوزيع، من موقع



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- _ Al-Daibat, Bassam, (2017), Impact Of Leadership Styles In Organizational Commitment, International Journal of Business and Management Review, V(5), N (5), (www.eajournals.org).
- _ Alghamdi, Abdulmajeed, Christian Bach, (2018), Developing Teamwork at Workplace, International Journal of Business and Management Invention (IJBMI), Volume 7 Issue 2 Ver. III, www.ijbmi.org,
- _ Ali, Bayad Jamal, Govand Anwar.((2021)). Administrative Crisis: The Role of Effective Leadership Styles in Crisis Management, International Journal of Advanced Engineering, Management and Science, V (7), N (6),
- _ Amanchukwu, Rose Ngozi, Gloria Jones Stanley, Nwachukwu Prince Ololube, (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management, V (5), N (1), DOI: 10.5923/j.mm.20150501.02.
- _ Anderson, Janet E, Mary Lavelle and Gabriel Reedy, Understanding adaptive teamwork in health care: Progress and future directions, Journal of Health Services Research & Policy, Vol. (26), N (3), <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1355819620978436>.
- _ Ardito, Lorenzo, Mario Coccia and Antonio Messeni Petruzzell, (2021), Technological exaptation and crisis management: Evidence from COVID-19 outbreaks, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/radm.12455>
- _ Bin Ling, Ziqian Liu, Dusheng Chen & Lijun Sun, (2021), Team Flexibility in Organizational Change Context: Antecedents and Consequences, <https://www.tandfonline.com/loi/dprb20>.
- _ Brattström, Anna; Delmar, Frédéric; Johnson, Alan R; Wennberg, Karl, (2020),
- _ Chang, Kuo-Chung, Jiun-Hung Wong, Yuzhu Li, Yao-Chin Lin and Houn-Gee Chen, (2011), External social capital and information systems development team flexibility, Information and Software Technology V(53), <https://www.sciencedirect.com/journal/information-and-software-technology>.
- _ Chang, Kuo-Chung, Jiun-Hung Wong, Yuzhu Li, Yao-Chin Lin, Houn-Gee Chen, (2011), External social capital and information systems development team



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- flexibility, Information and Software Technology, V (53), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584911000188>.
- CHAWLA, CHANCHAL, VIPIN JAIN, (2021), Teamwork on Employee Performance and Organization Growth, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 27, No. 3, <https://cibg.org.au/>.
- Civelek, Mustafa Emre, Murat Çemberci, Necati Erdem Eralp, (2016), The Role of Social Media in Crisis Communication and Crisis Management, Research in Business & Social Science, V (5), N(3), https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3338292.
- Crevani, Lucia, Monica Lindgren, Johann Packendorff, (2010), Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions, Scandinavian Journal of Management, V (26), 10.1016/j.scaman.2009.12.003.
- Daniëls, Ellen, Annie Hondeghem, Filip Dochy, (2019), A review on leadership and leadership development in educational settings, [https://doi.org/10.1016/j.edurev.\(2019\).02.003](https://doi.org/10.1016/j.edurev.(2019).02.003).
- Dahleez, Khaled Abed, 2009, The role business incubators in developing entrepreneurship and creating new business start – ups in Gaza Strip, Master thesis, The Islamic University, Gaza, <https://library.iugaza.edu.ps/thesis/87481.pdf>.
- Driskell, James E, Eduardo Salas, Tripp Driskell, (2018), Foundations of Teamwork and Collaboration, <https://www.researchgate.net/publication/325352426>.
- Dubey, Rameshwar, Angappa Gunasekaran, Stephen J. Childe, Samuel FOSSO WAMBA, David Roubaud and Cyril Foroapon, (2019), Empirical Investigation of Data Analytics Capability and Organizational Flexibility as Complements to Supply Chain Resilience, International Journal of Production Research, <https://pearl.plymouth.ac.uk>.
- Fenera, Tugba , Tugce Cevik((2015)). Leadership in Crisis Management: Separation of Leadership and Executive Concepts, 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM, V (26), Available online at



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- _ Gajda, Waldemar, Vasyl Zaplatynskyi, (2017), Innovations In Crisis Management, MEST Journal, <https://reposit.uni-sport.edu.ua/xmlui/handle/787878787/782>.
- _ Ghawas, Khawidam Mohammed Khawidam, Tariq Mohammed Saleh, Mohd Radhi bin Ibrahim, (2019), The Impact Of Task Teams On The Effectiveness Of Crisis Management: An Applied Study At The Office Of The Minister Of State And The Governor Of Dhofar, International E-Journal of Advances in Social Sciences, Vol. (V), Issue (13), <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/708185>.
- _ Günsel, Ay, se, Atif Açıkgoz, (2013). The Effects of Team Flexibility and Emotional Intelligence on Software Development Performance, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10726-011-9270-6>.
- _ Hastie, Maya Jalbout, (2019), perceptions of leadership among women in academic medicine: a case study comparing the perspectives of full-time faculty with and without institutionally defined leadership titles, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, Teachers College, Columbia University, <https://search.proquest.com/openview/f91bb3c96f60c338c62e31bb405143d2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- _ He, Hongwei, Yehuda Baruch and Chieh-Peng Lin, (2014). Modeling team knowledge sharing and team flexibility: The role of within-team competition, [https://strathprints.strath.ac.uk/46686/6/He_etal_HR_\(2014\)_Modeling_team_knowledge_sharing_and_team](https://strathprints.strath.ac.uk/46686/6/He_etal_HR_(2014)_Modeling_team_knowledge_sharing_and_team).
<https://ideas.repec.org/a/ibn/ijbmjn/v17y2023i3p85.html>.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3864004.
https://www.researchgate.net/publication/366348385_The_Role_of_Leadership_In_the_COVID-19_Pandemic_Crisis.
- _ Igbaekemen, Goddy Osa, (2014), Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Strategic Literature Review, Public Policy and Administration Research, V (4), N (9), www.iiste.org.
- _ Işık, Musab, M. Kürşad Timuroğlu, Yussuf Aliyev, (2015), The Relationship between Teamwork and Organizational Trust, International Journal of Research



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

in Business and Social Science IJRBS Vol.4 No.1,
<https://core.ac.uk/download/pdf/230936493.pdf>.

- Jamali, Amna Rasool, Arabella Bhutto, Mahvish Khaskhely and Waqar Sethar, (2022), Impact of leadership styles on faculty performance: Moderating role of organizational culture in higher education, Management Science Letters, V (12), homepage: www.GrowingScience.com/msl.
- Jonah, Olivia NanaYaa Glynis, Eugene Arnolis de Silva, (2012). Leadership in Crisis - A Case Study on Leadership during the Economic Crisis in Britain, (Degree of Masters) Blekinge Institute of Technology School of Management, Business Administration.
- Katper, Naveeda K, Naveed Iqbal Chaudhry, Muhammad Nawaz Tunio and Muhammad Athar Ali, (2020), Impact of Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitment, Sukkur IBA Journal of Management and Business – SIJMB Vol (7) No. (1), Creative Commons Attribution-Noncommercial 4.0 International License, <http://journal.iba.suk.edu.pk:8089/SIBAJournals/index.php/sijmb/article/view/560>
- Khan, Zakeer Ahmed, Allah Nawaz Irfanullah Khan, (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review, Journal of Resources Development and Management, An International Peer-reviewed Journal, V (16), www.iiste.org.
- Khawam, Ashley M, Toni DiDonab, Brenda S. Hernández, Effectiveness of Teamwork In the Workplace, International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR) ((2017)) Volume 32, No 3, <https://core.ac.uk/download/pdf/249335744.pdf>.
- Kurschus, Ralph-Jorn, Tadas Sarapovas, Vaida Pilinkiene, (2017), The Concept of Crisis Management by Intervention Model for SME, Inzinerine Ekonomika Engineering Economics, V (28), N (2), <https://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/16667>.
- Lee, Gwanhoo, Weidong Xia, 2005, The ability of information systems development project teams to respond to business and technology changes: a study of flexibility measures, European Journal of Information Systems V (14), <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1057/palgrave.ejis.3000523>.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- _ Leta, Senbeto Dagnachew, Irene Cheng Chu Chan, (2021), Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality, International Journal of Hospitality Management, V(95), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S027843192100058X>
- _ Mangi, Aftab Ahmed, Hakim Ali Kanasro, Muhammad Bux Burdi, Farhat Naz Rehman, (2015), Team Work: A Key To Organizational Success, The Government: Research Journal of Political Science Supplementary Edition Vol. III, https://www.researchgate.net/publication/273410802_TEAM_WORK_A_KEY_TO_ORGANIZATIONAL_SUCCESS?enrichId=rgreq
- _ Michel.R& Michel.c,2012 Faculty satisfaction and work-family enrichment: The moderating effect of human resource flexibility Procedia - Social and Behavioral Sciences, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812021386>.
- _ Moynihan, Donald P, Sanjay K. Pandey, Bradley E. Wright, (2011), Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use, journals.permissions@oup.com.
- _ Olkowicz, Joanna, Agnieszka Jarosik-Michalak((2022)). The Role of Leadership in the COVID-19 Pandemic Crisis, WSB Journal of Business and Finance, V (56), N (1),
- _ Padhi, Adyasa, (2019), Importance of Teamwork in Organization, Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR), Volume 6, Issue 1, <https://www.jetir.org/>
- _ Plecas, Darryl, Colette Squires & Len Garis, (2018). The Essentials of in Government LEADERSHI, For additional public safety publications, please visit <http://cjr.ufv.ca>.
- _ Pryor, Christopher, Chang Li, Anastasia V. Sergeeva and Iana S. Pryor, (2021), In Loving Hands: How Founders' Affective Commitment Strengthens the Effect of Organizational Flexibility on Firms' Opportunity Exploitation and Performance, [https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.\(2021\).623847/full](https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.(2021).623847/full).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

- _ Saasongu, Nongo, (2015), Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMES) in Nigeria, International Journal of Research in Management & Business Studies (IJRMBS (2015)), V(2), N (2), www.ijrmbs.com.
- _ Sanyal, Shouvik, Mohammed Wamique Hisam, The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 20, Issue 3, www.iosrjournals.org.
- _ SHalender, Kumar, (2015), Organizational flexibility for superior value proposition, Implication for service industry, International journal of economics & management sciences, Vol(4), No(6), India, <https://pdfs.semanticscholar.org/a387/7635cdd96106bbb2a5f403728f5919fd98df.pdf>
- _ Sharma, Manoj Kumar, Shilpa Jain, (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories, Global Journal of Management and Business Studies, V (3), N (3), Research India Publications <http://www.ripublication.com/gjmbms.htm>.
- _ Schölin, Carl, , Filip Järplind and Karl Norrman((2022)). The role of Strategic leadership in Organizational adaptation during Covid-19 pandemic: A single case study of Åhléns AB.(Bachelor Thesis). JONKOPING UNIVERSITY, Business Administration. JONKOPING International Business School, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1664398/FULLTEXT01.pdf>
- _ Siambi, James K, ((2022)). The Impact of Covid-19 Pandemic on Leadership Development: A Study of Leaders in Jeddah, Saudi Arabia, International Journal of Business and Management, V (17), N (3),
- _ Song, Lihong; Lu, Yongshi; Li, Xinchun, (2015), Entrepreneurs Happiness, Personal Initiatives and firm performance : Evidence from China, *Research Journal Of Business and Management* ,Vol(2), Issue(3), <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/375146>
- _ Sriyanalugsana, Chinda, 2008, *A Comparative Study of Administrative Leadership in Thai Universities*, Submitted In Fulfillment Of The Requirements Of Degree Of Doctor Of Education, School of Education Faculty of Arts, Education



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية

Arab Journal for Humanities and Social Sciences

and Human Development Victoria University Melbourne, Australia,
https://vuir.vu.edu.au/1419/3/SRIYANALUGSANA%20Chinda-thesis_nosignature.pdf.

– Tarricone, Pina, Joe Luca, 2002, *Successful teamwork: A case study*,
<https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=5007&context=ecuworks>.

www.sciencedirect.com.

– Zeytinogh, Isik Urla, 2005, *Flexibility in workplaces . Effects on workers, work environment and the unions*, Geneva, [https://ilo-ilera.org/wp-content/uploads/\(2020\)/05/flexibility-in-Worplaces.pdf](https://ilo-ilera.org/wp-content/uploads/(2020)/05/flexibility-in-Worplaces.pdf).

– Zolin, Roxanne, Andreas Kuckertz, Teemu Kautonen, (2011), Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams, *Journal of Business Research*, V (64), <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296310002559>.