

تخطيط إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية السعودية : دراسة تطبيقية على

المنظمات العاملة بمحافظة الطائف

دكتور / اشرف يوسف سليم همام

مدرس بقسم إدارة الأعمال

المعهد العالي للكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة

سوهاج

إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية السعودية : دراسة تطبيقية على المنظمات  
العاملة بمحافظة الطائف

دكتور / اشرف يوسف سليم همام

مدرس بقسم إدارة الأعمال

المهد العالي للكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة

سوهاج

ملخص الدراسة .

تهدف الدراسة إلى تحليل التخطيط لإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف ومدى اعتمادها على التخطيط الشامل (مدخل تخطيط جميع المخاطر في إدارة الأزمات *All Hazards Approach*) في مواجهة أي موقف محتمل الحدوث من خلال مستوى الاستعداد المناسب للاستجابة للأزمات المختلفة خلال مراحل الأزمة في هذه المنظمات، والتعرف على مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في هذه المنظمات، وقياس الاختلاف في إدراك مفردات العينة حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة، وحول مستوي القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات في هذه المنظمات تبعا لنوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، وتحديد التأثير النسبي لأثر مستوي الاستعداد على مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في هذه المنظمات، وذلك من خلال عينة مكونة من (٤٢٠) مفردة من عدد من المنظمات التي تنتمي للقطاع التعليمي، والقطاع الصحي، وقطاع الشئون البلدية والقروية، والقطاع الفندقية بمحافظة الطائف، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، وتم تحليل البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تناسب طبيعة وأهداف الدراسة .

أظهرت نتائج الدراسة وجود قصور في التخطيط الشامل لإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، حيث جاء مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة عالي إلي حد ما، وكذلك مستوي القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات في هذه المنظمات، أفضل مستوي استعداد كان في مرحلة الاستجابة مما يعني الاهتمام بالتخطيط للنواحي العلاجية دون الاهتمام بالنواحي الوقائية لمواجهة مختلف الأزمات، وذلك راجع لعدد من الأسباب أهمها عدم كفاية التنسيق مع الجهات المعنية بالأزمات، انخفاض فاعلية نظم الاتصال في توفير الدقة والسرعة والانسائية المطلوبة لتبادل المعلومات مع المنظمات الأخرى، غياب نمط القيادة التشاركية، عدم التدريب الكافي في إعداد السيناريوهات للأزمات المحتملة، وعدم

كفاية الموارد المخصصة لخطط الطوارئ الطبية وخطط توفير الطعام وخطط توفير الأدوية، عدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهة الأزمات وقلّة برامج التدريب في هذا المجال .

كما أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الاستعداد، وحول مستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في هذه المنظمات ونوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة وكانت لصالح القطاع الصحي والقطاع الفندقي، كما وجد تأثير معنوي لمستوي الاستعداد في مرحلة الاستجابة، ومرحلة المنع والتلطيف، ومرحلة الاستعداد علي مستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات، وجاء متغير الاستجابة أكثر تأثيراً في مستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات، يليه متغير المنع والتلطيف، وأخيراً متغير الاستعداد، والعلاقة بينهم وبين مستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات موجبة، بينما متغير التحسن واستعادة النشاط لم يكن له تأثير معنوي .

## المبحث الأول: مدخل الدراسة

مقدمة .

في منتصف الستينيات اتجه الفكر الإداري إلى توضيح مفهوم الأزمات، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، في محاولة للتوصل إلى النظريات والأفكار التي تساهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر، وقد اتسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة ولحل مآزق طارئة ( Svedin, 2008, p.14 ) .

وتمثل الأزمات التي تمر بها المنظمة نقطة حرجة وحاسمة في كيانها، تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقه المنظمة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، وتواجه المنظمات أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم تقنية أم بيئية ( الأعرجي وأحمد، ٢٠٠٠، ص ٧٣٣، Burrell, 2009, p. 26، التميمي، ١٩٩٨، ص ٣ )

الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها، إلا أنه يمكن منع الأزمة، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة، فعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، ولكل أزمة من الأزمات الخصائص المميزة لها التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها يتوافق مع طبيعتها، إلا أن كل الأزمات تخضع لعمليات منهجية علمية مشتركة في إدارتها، لتجنب وقوعها، والتخفيف من نتائجها السلبية، حيث أكدت الدراسات على أن إدارة الأزمات بفعالية، يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة، أحد تلك العمليات هو التخطيط ( جبر ١٩٩٨، Burnett 1998، Williams & Olaniran 1998، الأعرجي، ١٩٩٥، Twomey, 2009, Burrell, 2009 ) .

يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من

الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها أو الاستجابة لها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي للمنظمة بأسرع ما يمكن .

ونظراً لما توليه الدولة من اهتمام نحو تحقيق التنمية الشاملة من خلال مؤسساتها وأجهزتها المختلفة، واستجابة لاهتمام الدولة بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها، وانطلاقاً من الدور الفاعل لإدارة الأزمات عن طريق التخطيط لجميع مراحل الأزمة، جاءت الدراسة الحالية للوقوف على مستوي استعداد المنظمات الحكومية بمحاظفة الطائف للرد على مواقف الأزمات المختلفة، وعلاقة مستوي استعدادها بقدرتها على إدارة الأزمات المختلفة .

#### ١ - الدراسات السابقة .

اطلع الباحث على العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، والتي طبقت على البيئات العربية والأجنبية، ثم اختار الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات هذه الدراسة، إذ لا بد من مراجعتها للتعرف على الأمور التي ركزت عليها وإجراءاتها وأهم نتائجها من جهة وعلاقتها بالدراسة الحالية من جهة ثانية، هذا وتفيد مراجعة الدراسات السابقة في استكمال الإطار النظري للبحث، فضلاً عن تحديد أهدافه وصياغة فروضه وتفسير مدلول ما يتوصل إليه من نتائج .

#### ١/١ - الدراسات العربية :

دراسة (السيد، ١٩٩٦) واستهدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط في مواجهة الكوارث، والعلاقة بين شدة الكارثة والتخطيط لها في جمهورية مصر العربية، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط للكوارث يمثل دوراً هاماً في منع الكارثة، والعمل على زيادة فاعلية المواجهة، وتقليل الآثار السلبية، وأن هناك علاقة بين حدة (شدة) الكارثة والتخطيط لها .

دراسة (الأعرجي ودقاسمة، ٢٠٠٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة منفردة ومجمعة في أمانة عمان الكبرى، وذلك لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، وباستخدام عينة مكونة من ٢٣٨ مفردة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام، توصلت الدراسة إلى وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها

الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية ( احتواء الأضرار واستعادة النشاط ) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات، والاستعداد والوقاية، التعلم ) مما يعني أن جهود إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من أزمات .

دراسة (الشريدة والإعرجي، ٢٠٠٣) واستهدفت معرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات، ومدى توافر المعوقات التي تحول دون التعامل مع الأزمات بفاعلية، ومعرفة طبيعة عملية اتخاذ القرارات حيال الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد بالأردن، باستخدام عينة مكونة من ٧٠ مفردة من مديري المدارس، توصلت الدراسة إلى أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات بلغت درجة متوسطة، وان تعامل المديرين مع الأزمات تواجهه معوقات إنسانية، وتنظيمية، ومعلوماتية بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات الوقاية إزاء الأزمات المدرسية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات المقدرة العلاجية بصددها، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المقدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات وجود المعوقات في ظروف الأزمات .

دراسة ( الألفي، ٢٠٠٣ ) واستهدفت الدراسة تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات ، و معرفة واقع إدارة الأزمات والممارسات الحالية لها وجهود التعامل مع الأزمات في مؤسسات التعليم المصرية ومستوياته الإدارية المختلفة، باستخدام عينة مكونة من ٤٤٧ من أعضاء هيئة التدريس و ٣٨٣ من قيادات التعليم قبل الجامعي، وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وأن هناك العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء وأن النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع التوقعات والتخطيط الفعال للأزمات والإعداد لمواجهتها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها بسرعة وفاعلية .

دراسة ( الضويحي، ٢٠٠٤ ) هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار الإيجابية للتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث من خلال إعداد خطط إعلامية فعالة تساند عمليات مقاومة وإزالة آثارها السلبية، وكذلك دراسة الأزمات والكوارث لتطویر الخطط بما يكفل فعالية مواجهتها، وإحباط آثارها مستقبلاً، وباستخدام عينة مكونة من ٣٦٢ مفردة من العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني و ٢٠٨ مفردة من العاملين بوزارة الثقافة والإعلام بمدينة الرياض، توصلت الدراسة إلى أهمية الخطط

الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث، وضرورة إشراك الخبراء في وضعها، أهمية اللجوء لوسائل الإعلام لمواجهة الأزمات والكوارث، وأهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي هي عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، ضعف خبرة وكفاءة واضعي الخطة مما يؤدي إلى انتشار الشائعات التي تحول دون كبت الأزمة ومحاصرتها إعلامياً، قلة الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث، وعدم التدريب على تطبيق الخطة مما يحد من قدرة الفريق على إدارتها إعلامياً .

دراسة ( فراج وحنفى، ٢٠٠٥ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الخبرات والمواقف السابقة في التعامل مع الأزمات والكوارث على سلوك أصحاب المحلات في موقع الحريق أثناء اندلاعه، كذلك هدفت إلى التعرف على تأثير عملية توقع اندلاع الحريق على مستوى الاستعداد له وطريقة التعامل معه، وأخيراً تحديد الوسائل التي تفعل الدور الوقائي لمنع تكرار هذا الحادث مرة أخرى، وباستخدام عينة مكونة من ١٣٠ مفردة هم جميع أصحاب المحلات والباعة الجائلين من أصحاب المفروشات في منطقة الحريق، توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من تجار المنطقة لم يكن لديهم استعداد كافي للتعامل مع الحريق، حيث أنه لم يكن لديهم طفايات للحريق في محلاتهم، وأن أحد من التجار لم يفكر في إخطار الجهات الأمنية بوجود محلات للأطعمة والحلويات وأفران الخبز في قلب المنطقة وأن وجودها يهدد بوقوع كارثة، كما أنه لم يحدث أن تم تنظيم دورة تدريبية على الطرق الصحيحة لمواجهة الأزمات والكوارث .

دراسة ( العمار، ٢٠٠٥ ) وهدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المعلومات وتقنياتها في إدارة الأزمات، باستخدام عينة مكونة من ٣٠٠ مفردة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، ما يعني أن توافر مثل هذه النظم وهذه التقنيات تعتبر دعامة من دعائم التمكين حسب المدخل الهيكلي للتمكين، وقد أشارت الدراسة إلى ضرورة الارتقاء بمستوى نظام المعلومات والاتصالات في الدفاع المدني، وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة في نقل المعلومات .

دراسة ( الليحيوي، ٢٠٠٦ ) واستهدفت التعرف على مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، باستخدام عينة مكونة من ٤٢٢ مديرة ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أنه ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ القرارات في موقف الأزمات عن طريق مشاركة عضوات الفريق في صنع القرار، وضرورة استخدام خطوات التفكير العلمي لاتخاذ القرارات في مواقف الأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد،

وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات

دراسة ( الجديلي، ٢٠٠٦ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجمعة، في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ( دار الشفاء، ناصر، الأوروبي) وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، وباستخدام عينة مكونة من ٤٥٩ مفردة من موظفي المستشفيات، توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحل الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها، وأن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها .

دراسة ( الخشالي وقطب، ٢٠٠٧ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجههم وباستخدام عينة مكونة من ١٣٦ مفردة من المديرين، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، وكان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وأن أكثر العناصر تأثيراً هو حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، وعنصر الاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم .

دراسة ( الغامدي، ٢٠٠٧ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية أثناء ممارستها لعملها الإشرافي وأسبابها، والمعوقات التي تواجهها، وأهم الكفايات التي يجب أن تتوافر في مشرفة الإدارة المدرسية لتمارس دورها القيادي في إدارة الأزمات، باستخدام عينة مكونة من ١١٢ مشرفة تربوية، أسفرت الدراسة عن أكثر الأزمات الإدارية حدوثاً في المدارس الثانوية هي الاعتداءات البدنية من الطالبات على المعلمات، طلب مجموعة من المعلمات إجازة في آن واحد، وأهم أسباب وقوع الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية، قلة خبرة المرشحات المؤهلات والمتخصصات في الإرشاد النفسي، ضعف البرامج التأهيلية قبل الخدمة للمعلمات، عدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمات، وأهم المعوقات التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية كانت عدم وجود مرجعية مختصة للمتابعة والتوجيه عند وقوع الأزمة، تدني الاتصالات المتبادلة بين



المدارس لتبادل الخبرات فيما يتعلق بإدارة الأزمات، قصور اللوائح والأنظمة التي تسترشد بها مديرة المدرسة عند وقوع الأزمات، وأهم الكفايات الواجب توافرها في مشرفة الإدارة المدرسية هي المساعدة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، الوعي بالآثار المترتبة على وقوع الأزمات في المدرسة، التحلي بالصبر عند مواجهة الأزمات المدرسية .

دراسة ( مصباح، ٢٠٠٧ ) استهدفت الدراسة التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة، وباستخدام عينة مكونة من ١٧٢ مفردة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، توصلت الدراسة إلى أن مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات كسمة من السمات لإدارة الأزمات جاء في الترتيب الأول يليه مجال نظام الاتصالات، يليه مجال توفر المهارات القيادية، يليه مجال تشكيل فريق العمل، وأخيراً مجال التخطيط، حاجة نظام إدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة إلى تنمية وتطوير، بالتركيز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها . دراسة (السواط، ٢٠٠٨) واستهدفت الدراسة التعريف بمفهوم الأزمة وأنواعها ودورة حياتها، وعرض لعملية التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرارات وقت الأزمة، باستخدام عينة مكونة من ١٤٧ من المسؤولين بالمرور، توصلت الدراسة إلى اهتمام الإدارة العامة للمرور بإدارة الأزمات في الحج، وتوليها جل أولوياتها، من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات السليمة يتم احتواء الحدث حال وقوعه، توفر حكومة خادم الحرمين الشريفين كافة الإمكانيات والموارد المادية والتقنية لإدارة الأزمات .

دراسة ( عبد العال، ٢٠٠٩ ) هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي، باستخدام عينة مكونة من ٣٥٥ مفردة من مديري المدارس الحكومية توصلت الدراسة إلى أن المديرين تمارس أساليب احتواء الأزمة، والتعاون، والمواجهة، والهروب، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أساليب (التعاون والمواجهة والاحتواء) والتخطيط الإستراتيجي المدرسي، وعلاقة سالبة بين أسلوب الهروب والتخطيط الإستراتيجي المدرسي .

دراسة ( عريقات، ٢٠١٠ ) واستهدفت التعريف بمفهوم تمكين العاملين، ودور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وبيان الفرق بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تطبقه في إدارة كل منهما للأزمات وذلك في قطاع البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، باستخدام عينة مكونة من ١٨ من مديري البنوك والشركات، توصلت الدراسة إلى أن تمكين العاملين من قبل إدارة

المنظمة يجعل العاملون مؤهلون لتوقع المشاكل والصعوبات والأزمات والتصدي لها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار .

دراسة (الجهني، ٢٠١٠) هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بمحاظفة ينبع، ومدى توافق تلك الأساليب مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات، باستخدام عينة مكونة من ٨١ من مديري المدارس، أسفرت الدراسة عن قيام مديري المدارس بممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بدرجات متفاوتة، من أكثر الأساليب التي يمارسونها هو أسلوب دراسة الحالة، نصف الأساليب التي يمارسونها تنتمي إلى الأساليب التقليدية ( أسلوب الحكم الشخصي والبيديهية، أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، أسلوب إجراء التجارب ) والتي تفتقر للتحليل والتدقيق والاستنتاج ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، يوجد توافق بدرجة مرتفعة بين الأساليب التي يمارسونها في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية، أن هناك حاجة ماسة لتطوير كفاءة مديري المدارس علي اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية .

٢/١ - الدراسات الأجنبية :

دراسة ( Burnett, 1998 ) هدفت الدراسة إلى وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تتطلب حساسية خاصة من الإدارة، فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة للأزمات، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية، وتوفير الإمكانات المادية، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة وإعادة التشكيل تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل الوقت، ومستوى الخطورة، والاستجابة للأزمات، كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية .

دراسة ( Williams & Olaniran, 1998 ) استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات بأمريكا، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها له أثر على عملية الاتصال في الأزمات، ويتطلب تحقيق اتصال فعال لإدارة الأزمة المشاركة والثقة بالجمهور، واستخدام وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتدريب فريق الأزمات على التقنيات الحديثة في الاتصال لإدارة الأزمات .

دراسة ( Rock,2000 ) هدفت الدراسة إلى وضع إستراتيجية تعاونية للتخطيط الفعال لإدارة الأزمات، والتعرف على العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية، من أجل تعزيز أداء المعلمين الذين يتعاملون مع الطلاب المشاغبيين في مدارس أمريكا، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الفعال لإدارة الأزمات يتمثل في التعرف على (متى) تحدث الأزمة، لتحديد السلوكيات والمؤشرات ذات الصلة بالأزمة والأحداث التي تنشئ السلوك المرتبط بالأزمات، ووصفها بمصطلحات دقيقة وقابلة للقياس، وتحديد (من) الذي سوف يستجيب لحدوث الأزمة بتشكيل فريق عمل يتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة الفورية للأزمة يتم تدريبهم على تقنيات التدخل أثناء وقوع الأزمة، وتحديد (كيف) يتم استخدام التقنية في استدعاء أعضاء الفريق أثناء وقوع الأزمة بتأسيس شبكة للاتصالات تتضمن الجولات، النداء الآلي، النداء الداخلي، الاتصال اللاسلكي، والهاتف، ووصف (ما) هي أدوار ومسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق بدقة عند وقوع الأزمة، وتوضيح السياسات والإجراءات المرتبطة بالاستجابات السلوكية المتوقعة بكل أعضاء فريق الأزمة مسبقاً، وتوضيح (أين) سيتم التدخل في الأزمة لأن مكان التدخل يختلف طبقاً لوقت ومكان حدوث الأزمة، والتقييم (لماذا) حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعانيات الوظيفية، وتحويل الأزمة إلى فرصة للتحسين، كما بينت الدراسة أن العوامل التي تساعد على تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفعالية تتمثل في تنفيذ الخطط بأسلوب تعاوني بين المديرين والمساعدين والمعلمين وأولياء الأمور وفريق الأزمات، والاحتفاظ بسجل دائم لتسجيل خطط الأزمات، وتوزيع الخطط على الأعضاء، واجتماع فريق الأزمات على أساس جدول عمل وبرنامج زمني محدد بصفة دورية .

دراسة ( Degan & Bozeman, 2001 ) استهدفت الدراسة تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة بأمريكا، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها لا بد من تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمة على خمس مراحل هي مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وموضوعات التدريب، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات في المجالات التالية : البنية التنظيمية للمدرسة، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة، وتأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الاتصالي، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية، مرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلام عن

الأزمة، والتصرف الفوري، ومواجهة الموقف، وحل الموقف، ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراءات تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج، ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج، كما بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب على إدارة الأزمات باستخدام أسلوب المحاكاة بواسطة الحاسب الآلي له منافع فورية وأخرى بعيدة المدى .

دراسة ( Wheeler,2002 ) استهدفت الدراسة التعرف على مدى إدراك مدراء التعليم في مدارس منطقة فرجينيا للتدريب على إدارة الإزمات، واحتياجاتهم التدريبية، وما إذا كان هناك اختلاف في إدراكهم راجع إلي النوع، سنوات الخبرة، حجم المدرسة، ومن خلال عينة بلغت ٣٢٧ مدير توصلت الدراسة إلي هناك تباين في رغبتهم وإدراكهم للتدريب واحتياجاتهم التدريبية في مجال إدارة الأزمات، الذكور لهم رغبة وإدراك أكثر من الإناث، كذلك من لهم مدة خبرة ١١ عام فأكثر عن من لهم مدة خبرة أقل، وأيضاً مدراء المدارس المتوسطة عن مدراء المدارس الأكبر حجماً، أهم الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المدراء كانت الأسس والمفاهيم المرتبطة بالاستجابة ومنع الأزمة، الإجراءات والاستراتيجيات والمهارات الخاصة بالأزمة التنظيمية .

دراسة ( Musallam,2004 ) استهدفت الدراسة تحديد استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات والصراع في القطاعين العام والخاص بدولة الكويت، ومن خلال عينة ١٢٨ مفردة من منظمات القطاع العام، و١٠٣ مفردة من منظمات القطاع الخاص، توصلت الدراسة إلي أن الاتصال أحد العوامل الهامة والمؤثرة علي المنظمة في الأزمات الخارجية أو الصراع الداخلي للمنظمات في القطاعين، استخدام أجهزة ووسائل الإعلام كانت محدودة في القطاعين وكان للثقافة التنظيمية أثر في ذلك، بعض المنظمات في القطاعين ليس لديهم إستراتيجية مصممة للاتصال في الأزمات أو الصراع، كما أن في البعض الأخر كانت إستراتيجية الإجراءات التصحيحية *Corrective Action* أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات والصراع .

دراسة ( Duff,2007 ) استهدفت الدراسة التعرف علي برامج التدريب الخاصة بالاستعداد للأزمات، وخطط إدارة الأزمات وذلك في الجامعات الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال عينة بلغت ٣٤٦ مفردة من مدراء وأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، توصلت الدراسة إلي أن ١٠٠% من المستجيبين بحاجة إلي برامج تدريبية علي إدارة الأزمات، وأقل من ٤٠% من الجامعات الخاصة لديها خطط لإدارة الأزمات، الإجراءات التنفيذية لخطة الاتصال في الأزمات لم تكن علي المستوى المطلوب في الجامعات الخاصة مقارنة بمثيلاتها في الجامعات الحكومية، برامج التدريب المطبقة غير فعالة وغير كافية في الاستعداد ومواجهة الأزمات .

دراسة ( *Sikich, 2008* ) هدفت الدراسة إلى بيان نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بينت الدراسة أن نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات تمثلت في عدم توافر نظام لجمع المعلومات اللازمة للتخطيط، عدم وجود نظام لنشر ونقل معلومات التخطيط، الفشل في تحديد وتكوين فرق مهيكلة للحوادث، غياب أو ضعف التنسيق مع الوحدات المتأثرة بالحدث، الضعف في تحديد المسؤوليات التنظيمية، المغالاة في تضمين الخطة بمواد غير مفهومة وغامضة، عدم إطلاع السلطات المختصة على الخطة .

دراسة ( *Cross, 2009* ) استهدفت الدراسة تسليط الضوء على فوائد التخطيط للأزمة، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن هناك تسع خطوات يمكن أن تتخذها المنظمة لوضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وهي وضع مبادئ توجيهية للمديرين والمشرفين لمنع وقوع الأزمات والاكتشاف المبكر لها، الاتصال السريع بالأطراف المعنية، تكوين فريق عمل لإدارة الأزمة، تحديد المشكلة بدقة، معرفة الخيوط الرئيسية للمشكلة، تحديد بدائل الحل، اختيار البديل الأمثل، التدريب المستمر لأعضاء فريق العمل، تهيئة الفريق بعد أن يتم حل الأزمة .

دراسة ( *Somers,2009* ) هدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هناك علاقة سببية بين التخطيط للأزمات وفعالية سلوكيات الأفراد في الأزمات، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، توصلت الدراسة إلى أن بناء الهياكل التنظيمية والعمليات التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تبني على القدرة على التكيف مع التخطيط للأزمات، وأن سلوكيات الأفراد يجب أن تكون موجهة بالتخطيط للأزمات، وأوضحت أن التكيف التنظيمي سوف يساعد في نجاح التخطيط لمواجهة الكوارث المحتملة في المستقبل .

دراسة ( *Burrell, 2009* ) استهدفت الدراسة التعرف على مدى قدرة إدارة جامعة كريستيان بالولايات المتحدة الأمريكية على منع الأزمات التنظيمية المرتبطة بالعلمين والطلاب والتي تشكل ضغوط نفسية عليهم، باستخدام عينة مكونة من ١٠٢ من طلاب ومسؤولين بالجامعة، توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجامعة تنفذ مفهوم إدارة الأزمات بالمنهج العلمي على نطاق واسع مستعينة بالتخطيط، التنظيم، نظم المعلومات والاتصالات، والتدريب لمواجهة ومنع الأزمات التنظيمية، كما أن التخطيط للأزمات يكون على المستوى قصير الأجل والمستوي طويل الأجل، كما أن الجامعة تستعين بأساتذة علم النفس لدراسة حالة الطلاب والعاملين للتخفيف من حجم الضغوط النفسية لديهم وذلك في إطار إدارة ضغوط الأحداث الحرجة من قبل إدارة الجامعة .

دراسة ( *Choi, et.al., 2010* ) استهدفت الدراسة التعرف على طبيعة الأزمات التي تحدث داخل فرق العمل التنظيمية، وكيفية إدارة تلك الأزمات في عدد من قطاعات

الشركات الكورية ( تجارية، صناعية ) وفي بيئات ذات قدرة تنافسية عالية، توصلت الدراسة إلى أن أزمات فرق العمل التنظيمية تمثلت في أزمات تنظيمية / إنسانية تسببها عوامل من داخل المنظمة، وأخري من خارج المنظمة، وأزمات اقتصادية / تكنولوجية تسببها عوامل من خارج المنظمة، وأن إدارة تلك الأزمات تمثل في التخطيط الجيد لمثل تلك الأزمات، وسيادة نمط القيادة التشاركية داخل فرق العمل التنظيمية، وتصميم نظام فعال للاتصال في الأزمات .

دراسة (Unlu, et.al.,2010) استهدفت الدراسة توضيح نظام إدارة الأزمات والكوارث الذي وضعتة الحكومة التركية، وعمل تقييم نوعي لتطوير نظام إدارة الأزمات والكوارث الحالي، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، توصلت الدراسة إلى أن نظام إدارة الأزمات وضع منذ عام ١٩٣٠م ، اعتماداً علي التجارب/ الخبرات ولم يوضع علي أسس علمية أو منهجية صحيحة، النظام الحالي في إدارة الأزمات والكوارث يتسم بالمركزية وهو مسئولية وزارات مختلفة، وعلي المستوى المحلي هذا النظام ضعيف، لذلك استجابة الإدارة في الأزمات الحالية غير فعال، حيث أن النظام لم يصمم بالنسبة لأنواع مختلفة من الأزمات علي سبيل المثال الهجمات الإرهابية .

دراسة (Oliveira,2010) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيم الثقافية علي تخطيط الاتصالات في الأزمات في البيئات متعددة الثقافات، ومن خلال عينة من العاملين في مجال الاتصالات بلغت ١٩٧ مفردة، توصلت الدراسة إلى أن استجابة الأفراد في الأزمات اختلفت باختلاف القيم الثقافية لهم، كما عينة الدراسة تعتبر الثقافة عنصراً أساسيا في الأزمات، وأنهم لا يشعرون بأنهم علي استعداد للتعامل مع تحديات الأزمة متعددة الثقافات، كما أنهم لم يستخدموا استراتيجيات صحيحة للأزمات في ظل تعدد الثقافات، تحليل الانحدار أوضح أن المهارات الأزمة في المواقف متعددة الثقافات والانفتاح علي المعارف المتنوعة كان أداة تنبؤ قوية بالخواص الثقافية متى تم تصميم استراتيجيات اتصال فعالة في الأزمات .

دراسة (Harrington,2011) هدفت الدراسة إلى زيادة كفاءة وفعالية مدراء السلامة العامة في المنظمات التي تقدم خدمات الطوارئ الطبية وخدمات الإطفاء في كولومبيا، وذلك عن طريق التدريب علي قيادة الأزمات لتحسين قدرة هؤلاء المدراء علي كشف الأزمات المحتملة مقدما، ومن خلال عينة مكونة من ٢٥ من مدراء السلامة العامة في كولومبيا، وإخضاعهم لبرامج تدريبية في قيادة الأزمات، توصلت الدراسة إلى أن التدريب المستمر لمدراء السلامة العامة أدي إلي زيادة قدراتهم علي التوقع، والتفاعل، والاحتواء، والتعلم، وإعادة تصميم الإجراءات التنظيمية لمعالجة الأزمات، وتغيير في كيفية قيادة الأزمات بشكل غير متوقع، مما كان له أثر إيجابي علي تخفيض المخاطر بشكل فعال علي الأفراد أثناء الأزمات.

باستقراء الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

١- ركزت بعض الدراسات التي تناولت إدارة الأزمات على عملية واحدة من عمليات إدارة الأزمات، فبعض الدراسات تناولت اتخاذ القرارات في الأزمات (Burnett,1998؛ الشريدة والأعرجي، ٢٠٠٣، الجهني، ٢٠١٠)، ودراسات تناولت نظام المعلومات في الأزمات (الخشالي وقطب، ٢٠٠٧؛ Degnan & Bozeman, 2001، العمار، ٢٠٠٥)، ودراسات تناولت التخطيط للأزمات ( السيد، ١٩٩٩، Rock,2000، الألفي، ٢٠٠٣، Harrington,2011، Sikich,2008؛ Cross,2000، الضويحي، ٢٠٠٤)، وأخرى تناولت القيادة في الأزمات (الغامدي، ٢٠٠٧)، والبعض تناول الاتصال في الأزمات (Oliveira,2010، Williams&Olaniran,1999، Musallam,2004)، وبعضها تناول دور فرق الأزمات في إطار مفهوم تمكين العاملين (عريقات، ٢٠١٠)، وبعضها تناول التدريب في مواجهة الأزمات ( Degnan & Bozeman, 2001؛ Wheeler,2002، Duff,2007)، والبعض ركز على أساليب إدارة الأزمات ( عبد العال، ٢٠٠٩).

٢- ركزت دراسات أخرى على أكثر من عملية من عمليات إدارة الأزمات، فبعض الدراسات تناولت التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات في إدارة الأزمات (السواط، ٢٠٠٨)، وأخرى تناولت نظام المعلومات والاتصالات ( Williams&Olaniran,1998، العمار، ٢٠٠٥)، وبعضها تناول التخطيط والتنظيم ( Somers,2009)، وأخرى تناولت التخطيط والتنظيم ونظم المعلومات والاتصالات والتدريب ( Burrell ,2009) وأخرى تناولت التخطيط والقيادة والاتصالات ( Choi, et.al., 2010)، وأخرى تناولت التخطيط ونظم المعلومات والقيادة فريق الأزمات والاتصالات ( مصباح، ٢٠٠٧) وبعضها تناول التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرار، وتقويم الأزمات ( اليحيوي، ٢٠٠٦).

٣- على الرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع إدارة الأزمات، وتأكيد الدراسات التي تناولت التخطيط على أهميته في التنبؤ بالأزمات والحد من أثارها وكيفية التعامل معها، إلا أن الدراسة الحالية سوف تتناول تخطيط إدارة الأزمات من حيث مراحل إدارة الأزمات المختلفة باستخدام مفهوم التخطيط الشامل لإدارة الأزمات بالاعتماد على نموذج مدخل جميع المخاطر All Hazards Approach Model للمراحل المختلفة لموقف الأزمات، وهو ما لم

تتناوله دراسة علمية ( علي حد علم الباحث ) في مجال عمليات إدارة الأزمات في عدد من المصالح أو المنظمات الحكومية وتتصدي له الدراسة الحالية .

٤- دراسات إدارة الأزمات في المملكة العربية السعودية طبقت علي المدارس الثانوية والمتوسطة ( اليحيوي، ٢٠٠٦، الغامدي، ٢٠٠٧، الجهني، ٢٠١٠) عدا دراسة ( العمار، ٢٠٠٥، الضويحي، ٢٠٠٤) طبقت علي الدفاع المدني، والثانية علي الدفاع المدني و وزارة الثقافة بالرياض، ودراسة ( السواط، ٢٠٠٨) طبقت علي إدارة المرور، بينما سوف يتم تطبيق الدراسة الحالية علي المنظمات الحكومية السعودية، وبصفة خاصة العاملة بمحافظة الطائف، من ناحية أخرى، فإن الدراسات المشار إليها إضافة إلي دراسة ( الأعرجي ودقاسة، ٢٠٠٠) والتي طبقت علي أمانة عمان الكبرى، ودراسة ( الألفي، ٢٠٠٣) والتي طبقت علي المؤسسات التعليمية في مصر، ودراسة ( الشريدة والأعرجي، ٢٠٠٣) والتي طبقت علي المدارس الثانوية في الأردن، ودراسة ( مصباح، ٢٠٠٧) والتي طبقت علي وزارة المالية في فلسطين، ودراسة ( الخشالي وقطب، ٢٠٠٧) والتي طبقت المؤسسات الصناعية في الأردن، ودراسة ( الجديلي، ٢٠٠٦) والتي طبقت علي المؤسسات الصحية في فلسطين، يستدل منها علي ندرة الدراسات المتعلقة بمجال إدارة الأزمات في البيئات العربية، خاصة الدراسات التي تعتمد علي المنهج الوصفي المسحي، حيث أن الدراسات السابقة الأخرى اعتمدت علي المنهج الوصفي الوثائقي، والدراسة الحالية سوف تعتمد علي المنهج الوصفي المسحي، ومن ثم سد النقص في مثل هذا النوع من الدراسات في مجال إدارة الأزمات .

٥- رغم تنوع الدراسات الأجنبية التي اهتمت بالبحث في مجال إدارة الأزمات، إلا أن هذه الدراسات تمت في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية الأمر الذي يصعب معه استخدام نتائجها وتعميمها في المنظمات السعودية، والدراسة الحالية تسعى إلي الوصول إلي عدد من النتائج، والتي يمكن تعميمها في المنظمات الحكومية السعودية .

٦- أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية من حيث أنها حققت ما يلي :

١/٦- أعطت فكرة عن عمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية من أجل تجنب وقوعها و الحد من نتائجها ( آثارها ) السلبية، والإفادة منها كفرص للتقدم .

٢/٦- أشارت إلي دور التخطيط في مواجهة الأزمات، ومتطلبات التخطيط للأزمات، والعوامل التي تساعد علي تنفيذ خطط إدارة الأزمات بفاعلية .

٣/٦- أوضحت وجهات نظر متعددة لمراحل إدارة الأزمات .

٤/٦- أظهرت دور المعلومات في موقف الأزمة، ونوع المعلومات التي تتطلبها كل عملية من عمليات إدارة الأزمات .



٥/٦ - أسهمت في إبراز متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات

٦/٦ - أظهرت دور فريق العمل في التعامل مع موقف الأزمة .

٧/٦ - المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية .

٢ - مشكلة الدراسة .

أصبح العصر الذي نعيش فيه مليئاً بالأزمات، ولم يعد السؤال المطروح هل ستأتي الأزمة أم لا ؟، بل أصبح السؤال ماذا تفعل المنظمة لمواجهة ( عندما تأتي ) (الأزمة ؟، إن حدوث الأزمات بات واقع حتمي تواجهه المنظمة ويؤثر عليها وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها، ومن ذلك ما حدث من أزمات خلال السنوات الماضية في المملكة العربية السعودية وغيرها من الدول كالحرائق والسيول والالتباسات الكهربائية وموجات الغبار أو البرد الشديد والزلازل وما انتشر مؤخراً من أمراض معدية وفيروسات خطيرة تهدد سلامة المجتمع ومؤسساته وسير العمل فيها كفيروس ( HINI ) والمعروف بأنفلونزا الخنازير، وفيروس ( HIN5 ) المعروف بأنفلونزا الطيور، وقد تتسبب المنظمة نفسها في خلق أزمة تصيبها هي بذاتها سواء في منتجاتها، أو موظفيها، أو أصحاب المصالح فيها *Stakeholders* ، ومن أبرز أسباب هذا النوع من الأزمات؛ الفساد الإداري في المنظمة، وإضراب العاملين عن العمل وغيرها، وهناك أمثلة كثيرة على مثل هذه الأزمات؛ مثل الأزمة التي أدت إلى إتهيار بنك البتراء في الأردن، وإضراب عمال سكة الحديد في فرنسا ومصر وغيرها ( عريقات، ٢٠١٠، ص. ٣ ) .

ويتوقف منع الأزمة أو التعامل معها، والقدرة على احتوائها، والاستفادة منها كفرص للتعلم على أسلوب المديرين في إدارتها، حيث يخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة للعشوائية، وسياسة رد الفعل مما قد يتسبب في إحداث خسائر بشرية ومادية تهدد بقاء المنظمة، في حين يخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة لعملية التخطيط مما يسهم في منع الأزمات، أو الحد من آثارها السلبية، والاستفادة منها كفرص ( الزميع، ١٩٩٨، ص. ١٥ ) .

وتتعرض المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة عملها لأزمات متباينة في أسبابها منها ما يتعلق بالكوارث البيئية كالحرائق والأمطار، ومنها ما يتعلق بظروف العمل المادية غير الملائمة من تهوية وإضاءة وغيرها، ومنها ما يتعلق بالاختلافات في طبيعة وسمات وقيم وأهداف المنظمة وأفرادها، ومنها ما يتعلق بسوء الفهم والشائعات والأساليب المستبدة للمديرين في التعامل (الألفي، ٢٠٠٣، يحيوي، ٢٠٠٦، Choi, et.al., 2010 Somers, 2009، الجهني، ٢٠١٠،

الغامدي، ٢٠٠٧) ألا أن مواجهة تلك الأزمات يجب أن يخضع لعملية التخطيط الشامل تقاديا لوقوعها أو الحد من نتائجها السلبية، والاستفادة منها كفرص، وقد جاءت الدراسة الحالية استجابة للحاجة الملحة لتبني مديري المنظمات للتخطيط الشامل لمواقف الأزمات المختلفة، والذي يؤهلهم لمستوي عالي من الاستعداد والجاهزية *Readiness* للاستجابة للأزمات المختلفة ويزيد من قدرتهم في إدارة تلك الأزمات بفعالية، حيث أكد عدد من الباحثين ( *Twomey,2009,p.67,* ) تلك الأزمات بفعالية، حيث أكد عدد من الباحثين ( *Jenkins,2008,p.43, Goldman,2008,p.51* ) على أن مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمة يكون محدد بمدي التزام المنظمة بالتخطيط الشامل لمواجهة مواقف الأزمات المختلفة .

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة علي الأسئلة البحثية الآتية :

- ١- هل يوجد اختلاف معنوي في الأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف ؟
  - ٢- هل يوجد اختلاف معنوي في الأهمية النسبية حول مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف ؟
  - ٣- هل تختلف آراء عينة الدراسة حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف باختلاف نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة ؟
  - ٤- هل تختلف آراء عينة الدراسة حول مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف باختلاف نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة ؟
  - ٥- ما مدي تأثير مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف علي مستوي قدرتها وفعاليتها في إدارة الأزمات المختلفة ؟
  - ٦- ما هي المقترحات والتوصيات التي يمكن تقديمها للمنظمات الحكومية بمحافظة الطائف والتي قد تسهم في الحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من نتائجها ( آثارها ) السلبية في حالة وقوعها .
- ٣- أهداف الدراسة .

تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:-

- ١/٣- التعرف علي الأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف .
- ٢/٣- التعرف علي الأهمية النسبية حول مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف .

٣/٣- تحديد مدي الاختلاف بين آراء عينة الدراسة حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف باختلاف نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

٣/٤- تحديد مدي الاختلاف بين آراء عينة الدراسة حول مستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف باختلاف نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

٣/٥- تحديد التأثير النسبي لأثر مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف علي مستوى قدرتها وفعاليتها في إدارة الأزمات المختلفة .

٣/٦- تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي قد تساهم في الحد من وقوع الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، والتخفيف من نتائجها ( آثارها ) السلبية في حالة وقوعها .

٤- أهمية الدراسة .

تتضح أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

٤/١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها وهو إدارة الأزمات، حيث يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة والهامة على المستويين العالمي والمحلي، لأن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، ونظراً لما قد تتعرض له المنظمات من أزمات متباينة، فإن الأمر يتطلب خطط شاملة لمنع وقوع الأزمات وإدارتها بفاعلية وكفاءة تحقق تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض، لأن الخطط السيئة للأزمات قد تؤدي إلي الانحدار بالموقف إلى ما هو أسوأ، وحدث الكوارث سواء أكانت مادية أم بشرية .

٤/٢- المنظمات علي اختلاف أنواعها، وطبيعة مجالات أعمالها، لها تأثير مباشر علي تقدم وتنمية المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات لعدد من شرائح المجتمع ومن ثم فإن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسات تطبيقية للتعرف علي وتحليل واقع تخطيط إدارة الأزمات، بإبراز نقاط القوة والضعف في ملامح خطط إدارة الأزمات في تلك المنظمات، ومن ثم وضع توصيات توضح للمسؤولين بتلك المنظمات أهمية الأخذ بالتخطيط الشامل في إدارة الأزمات، للحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من نتائجها ( آثارها ) السلبية .

٤/٣- نظراً لحدثة موضوع إدارة الأزمات في المنظمات والأجهزة الحكومية، فإن المكتبة العربية تعاني من قلة توافر الدراسات وندرتها في هذا المجال حسيما قام به الباحث من استقصاء للمعلومات بواسطة مراكز المعلومات، والشبكة الدولية

للمعلومات ( الإنترنت )، لذلك فإن هذه الدراسة يمكن أن تمثل إضافة للمكتبة العربية .

٤/٤- يتوخي الباحث أن تحقق نتائج هذه الدراسة فوائد علمية وعملية تفتح آفاقا جديدة للباحثين في هذا الموضوع وتقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في الحد من وقوع الأزمات في المصالح والمنظمات الحكومية، والتخفيف من نتائجها ( آثارها ) السلبية في حالة وقوعها، واستغلالها كفرص نحو التقدم والنجاح .

٥- فروض الدراسة

علي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وفي ضوء ما أسفرت عنه مناقشة الدراسات السابقة يمكن صياغة فروض الدراسة كالتالي :

١/٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف .

٢/٥- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية حول مستوي قدرة وفعالية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف .

٣/٥- يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف يعزي إلي اختلاف نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

٤/٥- يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول مستوي قدرة وفعالية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف يعزي إلي اختلاف نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

٥/٥- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف علي مستوي قدرتها وفعاليتها في إدارة الأزمات المختلفة .

٦- قياس متغيرات الدراسة .

اعتمد الباحث في قياس متغيرات الدراسة علي البيانات الأولية التي تم الحصول عليها اعتماداً علي أداة الدراسة ( قائمة الاستقصاء ) التي تم إعدادها مسبقاً لهذا الغرض حيث تضمنت ثلاثة أقسام هي :

القسم الأول: ويتضمن بيانات مفردات العينة بالنسبة للقطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

القسم الثاني: ويتضمن الأداة المستخدمة لقياس مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية في محافظة الطائف، وقدمت تصميم الأداة المستخدمة في هذا القسم اعتماداً علي الأداة المستخدمة بواسطة

(Twomey,2009) لبناء نموذج لخطة الأزمات الشاملة أو تقييم الاستعداد الكلي للاستجابة للأزمات المختلفة *Comprehensive Crisis Plan Assessment Instrument or Assessment Instrument Overall Readiness (p.58)* والذي يتكون من أربعة أبعاد تمثل خطة الأزمات الشاملة أو مستوى الاستعداد الكلي لمواجهة الأزمات، وهذه الأبعاد هي: البعد الخاص بالمنع والتلطيف ويتضمن الفقرات ١-٣، البعد الخاص بالاستعداد ويتضمن الفقرات ٤-١٢، البعد الخاص بالاستجابة ويتضمن الفقرات ١٣-١٤، وأخيرا البعد لخاص بالتحسن واستعادة النشاط ويتضمن الفقرات ١٥-١٧، وقد تم إجراء بعض التعديلات على المقياس لإعداده وتجهيزه للاستخدام بما يلائم أهداف البحث والبيئة التي سيطبق فيها، كما أضاف الباحث الفقرتين ٣ و ١٧ من المقياس المستخدم بواسطة ( Jenkins,2008,p.99-100 )، وتعتمد الأداة المستخدمة في هذا القسم على اختيار المستقضى منه إجابة واحدة من بين خمس إجابات بديلة، ويتدرج المقياس ( الإجابات ) ما بين درجة واحدة إلى خمس درجات ( مقياس ليكرت من ٥ نقاط متدرجة *Point Likart Scale - 5* ) حيث تعطي درجة واحدة للإجابة غير موافق تماما وخمس درجات للإجابة موافق تماما.

القسم الثالث: ويتضمن الأداة المستخدمة لقياس قدرة وفعالية المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف على إدارتها للأزمات المختلفة، وقد تم تصميم الأداة المستخدمة في هذا القسم اعتمادا على الأداة المستخدمة بواسطة ( Flynn, 2004 ) لمتغيرات مؤشر إدارة الأزمات *Crisis Management Index Variables (p.48)*، في المنظمات المختلفة والذي يتكون من ٩ فقرات، وقد تم إجراء بعض التعديلات على المقياس لإعداده وتجهيزه للاستخدام بما يلائم أهداف البحث والبيئة التي سيطبق فيها، كما أضاف الباحث الفقرتين ٣ و ١١ من المقياس المستخدم بواسطة ( Jenkins,2008,p.101 ) وتعتمد الأداة المستخدمة في هذا القسم على اختيار المستقضى منه إجابة واحدة من بين خمس إجابات بديلة، ويتدرج المقياس ( الإجابات ) ما بين درجة واحدة إلى خمس درجات ( مقياس ليكرت من ٥ نقاط متدرجة *Point Likart Scale - 5* ) حيث تعطي درجة واحدة للإجابة غير موافق تماما وخمس درجات للإجابة موافق تماما.

#### ٧- منهج وأسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه أكثر المناهج استخداما وملائمة في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وهو ما يناسب طبيعة هذه الدراسة وقد اعتمد الباحث في إجراء الدراسة على الأسلوبين التاليين :

١/٧ - الدراسة المكتبية: واستهدفت الحصول على البيانات الثانوية، بهدف تكوين الخلفية النظرية لموضوع البحث ومتغيرات الدراسة، إضافة إلى المساهمة في تحقيق أهداف الدراسة، وتم الحصول على تلك البيانات من عدة مصادر أهمها المراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسات المنشورة، وغير المنشورة والتي تتناول موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، والتقارير والنشرات التي تصدر من الجهات الرسمية المختصة، والوثائق والسجلات الرسمية .

٢/٧ - الدراسة الميدانية: واستهدفت الحصول على البيانات الأولية والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، واللازمة لاختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم ذلك من خلال تصميم قائمة استقصاء موجهة لعينة الدراسة تمثل أداة الدراسة، وتضمنت القائمة ثلاث أقسام، القسم الأول ويتضمن البيانات الشخصية لأفراد العينة، القسم الثاني ويتضمن قياس مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة أو تقييم خطة الأزمات الشاملة في المنظمات الحكومية في محافظة الطائف، القسم الثالث ويتضمن قياس قدرة وفعالية المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف في إدارتها للأزمات المختلفة .

#### ٨- مجتمع وعينة الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (مدير عام، مساعد مدير (نائب مدير/وكيل منظمة)، مدير/عميد (إدارة/عمادة/كلية )، وكيل (إدارة/عمادة/كلية )، رئيس قسم) بالدوائر الحكومية بمحافظة الطائف - المتواجدين وقت إجراء الدراسة - وقد بلغ عدد الدوائر الحكومية بالمحافظة ٨٤ دائرة من واقع بيانات الغرفة التجارية بمحافظة الطائف،

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد عمد الباحث إلى اختيار ٥٠٠ مفردة بزيادة قدرها ١٦ مفردة عن الحد الأقصى لحجم العينة في مثل هذه الحالات ( بازعة، ١٩٩٥، ص. ٩٤)، وقد تم الاعتماد على العينة المتعددة المراحل:

المرحلة الأولى : قام الباحث بتصنيف الدوائر أو المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف إلى قطاعات وفقاً لنوع الخدمة، قطاع الخدمات الصحية، قطاع الخدمات التعليمية، قطاع الخدمات الأمنية، قطاع خدمات الشئون البلدية والقروية، قطاع الخدمات الفندقية، قطاع خدمات الاتصالات، قطاع خدمات الأعمال الخيرية، قطاع الخدمات التجارية والصناعية، قطاع الخدمات الزراعية، قطاع خدمات الأحوال المدنية .

المرحلة الثانية : تحديد القطاعات التي سيتم سحب العينة منها بالطريقة العشوائية البسيطة وهي: قطاع الخدمات الصحية، قطاع الخدمات التعليمية، قطاع الخدمات الفندقية، قطاع خدمات الشئون البلدية والقروية، علي أساس زيادة عدد العاملين بها، وزيادة عدد المتعاملين معها عن القطاعات الأخرى .

المرحلة الثالثة : تم اختيار منطمتين من كل قطاع، في القطاع الأول والثاني تم الاختيار بالطريقة العشوائية البسيطة، بينما في القطاع الثالث والرابع لا يوجد سوى منطمتين عاملتين في كل قطاع تم اختيارهما .

المرحلة الأخيرة : قام الباحث باختيار مفردات العينة بالطريقة العشوائية البسيطة مع الأخذ في الاعتبار أن يتناسب حجم العينة من كل قطاع مع عدد العاملين فيه .

وقد استخدم الباحث أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات، وذلك من خلال قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، وقد قام الباحث بجمع قوائم الاستقصاء ومراجعتها للتأكد من أن الإجابات كاملة على جميع الأسئلة، واستبعاد القوائم التي لا تصلح للتحليل، وقدمت استرداد ٤٥٦ استمارة، وقد أسفرت نتائج المراجعة عن وجود ٣٦ استمارة لا تصلح للتحليل، ومن ثم يصبح حجم العينة الخاضع للتحليل الإحصائي هو ٤٢٠ مفردة بنسبة استجابة ٨٤ %، ويوضح جدول رقم (١) بيانات مفردات العينة بالنسبة للقطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

٩- قياس ثبات وصدق قائمة الاستقصاء .

تم قياس ثبات قائمة الاستقصاء باستخدام معامل ألفا  $Alpha$ ، ويوضح جدول رقم (٢) نتائج هذا الاختبار ويتضح أن هناك ثبات عالي لقائمة الاستقصاء ولكل المفاهيم النظرية في البحث، وتم الاعتماد علي الصدق الظاهري  $Face Validity$  والذي يقيس مدى تناسب المقياس المستخدم لقياس الخاصية المطلوب قياسها، وذلك من خلال عرض قائمة الاستقصاء علي عدد من المختصين في إدارة الأعمال لإصدار حكمهم علي مدى ملاءمتها لموضوع الدراسة، وقد وجد الباحث تأييداً منهم

أما بالنسبة للصدق الإحصائي والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات فإن قيمته تتراوح ما بين ٠,٩٠ للقدرة والفعالية في إدارة الأزمات و ٠,٩٤ لمتغير المنع والتلطيف، وهي قيم مرتفعة. والنتائج السابقة لثبات وصدق قائمة الاستقصاء تشير إلي الاطمئنان والثقة في أدوات القياس المستخدمة في الدراسة .

جدول رقم (١)

بيانات مفردات العينة بالنسبة للمنظمة التي يعمل فيها والقطاع التي تنتمي إليه المنظمة

نسبة %	تكرار	القطاع التي تنتمي إليه المنظمة
		قطاع الخدمات التعليمية:
١٥,٥	٦٥	• إدارة التربية والتعليم
١٧,٨	٧٥	• جامعة الطائف
٣٣,٣	١٤٠	إجمالي القطاع
		قطاع الخدمات الصحية
٩,٥	٤٠	• مستشفى القوات المسلحة
١٦,٧	٧٠	• مستشفى الملك عبد العزيز
٢٦,٢	١١٠	إجمالي القطاع
		قطاع خدمات الشئون البلدية والقروية
١٩,٠	٨٠	• أمانة الطائف
٤,٨	٢٠	• المجلس البلدي
٢٣,٨	١٠٠	إجمالي القطاع
		قطاع الخدمات الفندقية
٩,٥	٤٠	• فندق مسرة انتركونتننتال
٧,٢	٣٠	• فندق مرديان
١٦,٧	٧٠	إجمالي القطاع
١٠٠	٤٢٠	إجمالي القطاعات

جدول رقم (٢)

نتائج اختبار ثبات قائمة الاستقصاء

قيمة ألفا	عدد المفردات	اسم المتغير
٠,٨٩	٣	المنع والتلطيف
٠,٨٥	٩	الاستعداد
٠,٨٨	٢	الاستجابة
٠,٨٧	٣	التحسن واستعادة النشاط
٠,٨٢	١١	القدرة والفعالية في إدارة الأزمات



التزم الباحث أثناء إجراء هذه الدراسة بالحدود التالية :

١/١٠ - اقتصرت الدراسة على متغيرات المنع والتلطيف، والاستعداد، والاستجابة، والتحسين واستعادة النشاط والتي تمثل مستوى الاستعداد *Readiness* الكلي للأزمات، أو تقييم خطة الأزمات الشاملة، ومتغير القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات

٢/١٠ - اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين (مدير عام، مساعد مدير (نائب مدير/وكيل منظمة)، مدير/عميد (إدارة/عمادة/كلية )، وكيل (إدارة/عمادة/كلية )، رئيس قسم) في ثمانية منظمات حكومية عاملة بمحافظة الطائف مصنفة في أربعة قطاعات وهي قطاع الخدمات التعليمية، وقطاع الخدمات الصحية، وقطاع الخدمات الفندقية، وقطاع خدمات الشئون البلدية والقروية .

١١ - مصطلحات الدراسة .

١/١١ - الأزمة : أي موقف يحتمل أن يؤثر على استمرارية العمل أو الأداء أو الأمان للأفراد العاملين، أو يؤثر على فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، أو يهدد بقاء المنظمة، ويستوجب خطة شاملة تحقق مستوى استعداد عالي لإدارة واحتواء هذا الموقف والحد من آثاره السلبية، والإفادة من نتائجه .

٢/١١ - إدارة الأزمات: القدرة على الإدارة الفعالة لموقف الأزمة باستخدام التخطيط الشامل الذي يحقق مستوى استعداد عالي يقصد احتواء والحد من الأخطار المختلفة لهذا الموقف، واستخلاص الدروس المستفادة لمنع حدوث الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً .

٣/١١ - تخطيط إدارة الأزمات: عملية إدارية تتمكن المنظمة من خلالها في وضع مجموعة من السياسات والإجراءات والتعليمات تضمن قيام المنظمة بمجموعة من الأنشطة تحقق مستوى عالي من الجاهزية أو الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات أو الأحداث المتعددة المحتملة التي قد تواجهها المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية .

## ١٢- المعالجة الإحصائية للبيانات .

اعتمدت الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية :

١/١٢- اختبار كاي  $Chi - Square$  لاختبار معنوية الفروق بين استجابات المستقصى منهم على مستوى كل قطاع وعلى المستوى الإجمالي للعينة ( جميع القطاعات ) .

٢/١٢- تحليل التباين أحادي الاتجاه لاختبار مدي وجود اختلافات جوهرية بين مستوى الاستعداد لمواجهة الأزمات ونوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، وبين القدرة والفاعلية في إدارة لأزمات ونوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، وفي حالة وجود فروق سيتم استخدام اختبار شيفية *Scheffe* للمقارنات البعدية .

٣/١٢- تحليل الانحدار المتدرج *Stepwise Regression* لتحديد الأهمية النسبية لتأثير مستوى الاستعداد لمواجهة الأزمات ( مراحل الخطة الشاملة للأزمات ) على القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات، واختبارات (*T-Test*) لتحديد معنوية تأثير كل معامل من معاملات الانحدار لمتغيرات مستوى الاستعداد على متغير قدرة وفاعلية إدارة الأزمات، ومعامل التحديد المصحح *Adjusted R Square* لمعرفة القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، بمعنى معرفة نسبة مساهمة متغيرات مستوى الاستعداد في تفسير التغير في قدرة وفاعلية إدارة الأزمات، واختبار إحصائية (ف) *Statistics - F* لمعرفة مدي معنوية نموذج الانحدار ككل .

هذا بالإضافة إلى استخدام الأساليب الوصفية مثل التكرارات *frequencies* ، والنسب المئوية *Percentages*، والمتوسطات المرجحة *Weighted Average*، والانحرافات المعيارية *Std. Dev.*، والمتوسطات الإجمالية *Grand Mean*، وهي أساليب تساعد في عرض البيانات في صورة أكثر عمقاً وتعطي نتائج مبدئية، وقد تمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( *SPSS Statistical package for Social Science* ) .

يعرض الباحث الإطار المفاهيمي للدراسة من خلال مفهوم وخصائص الأزمة، مفهوم إدارة الأزمات، مراحل إدارة الأزمة، تخطيط إدارة الأزمات، أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات، متطلبات التخطيط لإدارة الأزمات، مدخل تخطيط جميع المخاطر في إدارة الأزمات .

١- مفهوم وخصائص الأزمة .

بداية يود الباحث الإشارة إلى بعض المفاهيم بهدف التفرقة بينها وبين الأزمة، حيث تختلط الأزمة بمجموعة من المفاهيم والظواهر الأخرى (Osilaja,2008,p.34, Pauchant&Mitroff,1992, p.12) ، عبيد المجيد، ٢٠٠٨، ص.٧٧، (Budden & Budden,2010, pp.132-133) وهي :

الواقعة *Incident* : وهي تعني شيء حدث، أو انقضي أثره، وهي خلل في مكون، أو وحدة، أو نظام فرعي من نظام أكبر .

المشكلة *Problem* : هي موقف أو حالة تشكل صعوبة وتتطلب حلاً، وهي حالات تتعقد فيها عوامل متشابكة تتصف بالغموض والصعوبة ويحتاج حلها معرفة أسبابها وتحليل عناصرها وظروفها، وهي تشمل عوائق وصعوبات تحول دون الوصول للحالة المرغوبة، ويمكن أن تتحول المشكلة إلى أزمة فهي قد تكون سبب الأزمة ولكنها لن تكون هي الأزمة في حد ذاتها .

الحادث *Accident* : هو شيء فجائي غير متوقع تم بشكل سريع وانفض أثره فور إتمامه ولا يكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف .

الصراع *Conflict* : هو التعارض في المصالح بين فردين أو مجموعة من الأفراد وقد يسبب توتر بين الأفراد فيما بينهم، أو فيما بينهم وبين الإدارة العليا ( Musallam,2004,p.48 ) .

الكارثة *Disaster* : هي الحالة التي حدثت بالفعل وأدت إلى تدمير وخسائر في الموارد البشرية أو كلاهما وأسباب الكوارث دائما مباشرة ويمكن حصرها خلال

فترة زمنية محددة، وترجع لأسباب طبيعية مثل الزلازل والبراكين، أو بشرية مثل سوء الإدارة والصراعات، والكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة، ولكن لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها (جاد الله، ٢٠٠٨، ص. ١١) .

أما مفهوم الأزمة في اللغة فيعني " الشدة والقحط فيقال أزم عليهم الدهر أي اشتد وقل خيره ويقال سنة أزمة وأزوم " ( عبد الخالق، ١٩٩٩، ص. ٥٢٧)، وفي اللغة الصينية كلمة الأزمة تكونت من مقطعين ( *Wet - Ji* ) الأول يعبر عن الخطر *Danger* والثاني يعبر عن الفرصة *Opportunity* ) ( *Mobarek, 1999, p.11* )، ويعرف قاموس *Webster* معنى الأزمة علي أنها "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تغيير حاسم وهجمة مبرحة من الألم، كرب أو خلل وظيفي" (جادالله، ٢٠٠٨، ص. ٨)، أما قاموس جامعة أكسفورد للغة الإنجليزية فيتناول الأزمة علي أنها "نقطة تحول في مرض، حياة، أو تاريخ ... وهي وقت الصعاب والخطر والقلق علي المستقبل وأهمية اتخاذ قرار محدد" (عبد المجيد، ٢٠٠٨، ص. ٦٨) .

أما عن مفهوم الأزمة اصطلاحاً فقد تعددت التعريفات التي تناولته كنتيجة مباشرة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة والتي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي قد يترتب عليه حدوث أزمات تفرض علي المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية بهدف الحد من نتائجها السلبية والاستفادة من نتائجها الإيجابية، ونظرا لتعدد المداخل المختلفة ومجالات التطبيق لدراسة الأزمات من قبل الكتاب والباحثين فقد زاد من الأمر صعوبة للوقوف علي تحديد مفهوم شامل ودقيق للأزمة، ويورد الباحث مجموعة من التعريفات التي تتناسب ومجال التطبيق للدراسة الحالية .

فقد عرف ( *Fink, 1986, p.15: Adapted From, Mobarek, 1999, p.12* ) الأزمة علي أنها " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة ، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو نتائج غير مرغوب فيها"، وقدم ( *Oliveira, 2010, p.16* ) الأزمة علي أنها "موقف غير متوقع (لا يمكن التنبؤ به) يتضمن سلسلة من التهديدات الخطيرة سواء لأصحاب المصالح أو الأهداف التنظيمية أو سمعة المنظمة أو بقاء المنظمة عامة"، ويتناول ( *Harrington, 2011, p.17* ) الأزمة علي أنها "وقوع مفاجئ وغير متوقع لحدث ما يفرض تحديات لقدرة المجتمع أو المنظمة نحو الاستجابة بطريقة تضمن استمرار العمل أو العمليات أو أداء الأفراد"، ويعرض ( *Martin, 2005, p.7* ) الأزمة بأنها " حدث ينتج عنه نتائج سلبية محتملة تؤثر علي المنظمة أو الشركة أو الصناعة

وكذلك على الرأي العام والمنتجات والخدمات أو أسم المنتج، ويعرف (Svedin, 2008, p.44) الأزمة على أنها "مواقف يري فيها صناع القرار أن هناك خطرا أو تهديد للهياكل الأساسية أو القيم الأساسية وتحت ضغط الوقت وعدم التأكد تستلزم اتخاذ قرارات حاسمة"، ويرى (الحملوي، ١٩٩٩، ص. ١٣) الأزمة على أنها "خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام"، ويقدم (الجهني، ٢٠١٠، ص. ١٤) الأزمة بأنها "موقف غير متوقع، يؤثر على سير العمل في المنظمة، ويشتت انتباه العاملين عن أداء أعمالهم، ويتطلب تدخلا فوريا من خلال اتخاذ قرار مناسب وفي وقت قصير منذ نشأة الأزمة، لاحتواء هذا الموقف والتقليل من آثاره".

نستخلص من العرض السابق لمفهوم الأزمة وتعريفاتها، والفرق بين الأزمة وبين الظواهر الأخرى المرتبطة بها مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها الأزمة والتي أتفق عليها عدد من الباحثين (عبدالمجيد، ٢٠٠٨، ص. ٩٠-٩٦، جادالله، ٢٠٠٨، ص. ٢٠-٢٣، يحيوي، ٢٠٠٦، ص. ٦-٧، الشعلان، ٢٠٠٢، ص. ٥٧-٦١، Harrington, 2011, p.17، Svedin, 2008, p.46, Christensen, 2009, pp.11-12) وهي: الأزمة حدث مفاجئ، تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر، تهدد بشكل مباشر وصریح كيان المنظمة والعاملين بها، التشابك والتعقيد والتداخل في عناصرها وأسبابها، محدودية وضيق الوقت المخصص لمواجهتها، تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، مواجهة الأزمة يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانيات، تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل، نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤيا لدي متخذي القرار، نقطة تحول سلبية وقد تكون فرصة للاستثمار نحو التقدم والنجاح، يتطلب مواجهة الأزمة عمليات فعالة لإدارتها بشكل سليم، للحد من نتائجها (آثارها) السلبية.

وعلى ما تقدم يضع الباحث تعريف للأزمة يتفق وطبيعة الدراسة الحالية يتمثل في أن الأزمة هي: أي موقف يحتمل أن يؤثر على استمرارية العمل أو الأداء أو الأمان للأفراد العاملين، أو يؤثر على فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، أو يهدد بقاء المنظمة، ويستوجب خطة شاملة تحقق مستوي استعداد عالي لإدارة واحتواء هذا الموقف والحد من آثاره السلبية، والإفادة من نتائجه.

## ٢- مفهوم إدارة الأزمات .

يعرف (Goldman, 2008, p.3) إدارة الأزمات على أنها "إعداد وتطبيق الاستراتيجيات التي يمكن أن تمنع أو تعدل أثر الأحداث الكبرى أو الرئيسية على الشركة أو المنظمة"، ويقدمها (Twomey, 2009, p.6) على أنها "التخطيط من أجل

الاستجابة لموقف الأزمة بقصد احتوائه والحد من الخطر الجسدي والعاطفي لهذا الموقف"، ويرى (Jenkins, 2008, p.8) أنها "عملية التخطيط من أجل التخفيف من تأثير الأزمة"، ويتناولها (Harrington, 2011, p.33) على أنها "تجنب وقوع الأزمة عن طريق إدارتها على نحو أكثر فاعلية والدافع الأساسي لإدارة الأزمة هو الوعي واليقظة لاحتمالات انعكاسات تلك الأزمة"، ويعرضها (Duff, 2007, p.7) بأنها "القدرة على الإدارة الفعالة والاستعداد لمواقف الأزمات المختلفة"، ويعرفها (عليوة، ٢٠٠٤، ص.١٧) بأنها "كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات وبحث أثارها في كافة المجالات"، ويقدمها (نصر، ٢٠٠٢، ص.٩)، على أنها "النشاط الإداري الذي يمكن من مواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع العاملين، وتوفير نظم الاتصالات الفعالة من أجل التخاطب مع كافة الأطراف المعنية"، ويرى (الشعلان، ٢٠٠٢، ص.٣٠) أنها "عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لموقف الأزمة من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقا والمدربين تدريباً خاصا، والذين يستخدمون مهاراتهم، بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى".

يتضح من استعراض مفهوم إدارة الأزمات أن هناك تعدد في التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، وقد يرجع ذلك إلى اختلاف تخصصات ومناهج الباحثين، إلا أنه بالنظر إلى المضامين التي تضمنتها تلك التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، نجد أن هناك اتفاق إلى حد كبير على أن إدارة الأزمات أسلوب إداري منهجي للتعامل مع الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والتدريب، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات، واتخاذ القرارات، والتقويم.

ومن تعريفات الباحثين أعلاه لمفهوم إدارة الأزمات يقدم الباحث مفهوم إدارة الأزمات يتفق وطبيعة الدراسة الحالية يتمثل في أن إدارة الأزمات هي القدرة على الإدارة الفعالة لموقف الأزمة باستخدام التخطيط الشامل الذي يحقق مستوى استعداد عالي بقصد احتواء والحد من الأخطار المختلفة لهذا الموقف، واستخلاص الدروس المستفادة لمنع حدوث الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً.

حاول كثير من الباحثين تحديد مراحل الأزمة، فيري ( Oliveira,2010,pp.19-26) أن هناك ثلاث مراحل للأزمة وهي مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، ويتفق معه (عز الدين، ١٩٩٠، ص ص. ٢٩-٣١)، ويعرضها (الشعلان، ٢٠٠٢، ص. ٧٥) في ثلاث مراحل وهي مرحلة التلطيف والتحضير، مرحلة المواجهة، ومرحلة إعادة الأوضاع، ويقدم (Jenkins,2008,pp.20-23) أربعة مراحل للأزمة وهي مرحلة منع الأزمة والتلطيف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة الاستجابة، ومرحلة التحسن واستعادة النشاط، ويتفق معه (-Twomey,2009,pp.14-24,Goldman,2008,pp.29-30)، وأيضا أربعة مراحل من وجهة نظر (عليوة، ٢٠٠٤، ص ص. ٢٦-٢٧) وهي المرحلة التحذيرية، مرحلة نشوء الأزمة، مرحلة انفجار الأزمة، ومرحلة انحسار الأزمة، ويتناول (Martin,2005,p.7) مراحل الأزمة في خمس مراحل وهي مرحلة الكشف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة الاحتواء، ومرحلة التحسن واستعادة النشاط، ومرحلة التعلم، ويعرض (الحملوي، ١٩٩٥، ص. ٦١) خمس مراحل للأزمة وهي اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار والحد منها، استعادة النشاط، والتعلم .

ويتفق الباحث مع التقسيم الذي أورده (Jenkins,2008,pp.20-23) ، (Twomey,2009,pp.14-24)، نظرا لاستخدامه في البحوث العلمية الحديثة المتعلقة بمجال الأزمات، وحاجة الأفراد إليه كنقطة بداية فقد أشار ( Worsley & Beckring,2007,p.5 ) إلى أن الأفراد في المنظمات بحاجة إلى مثل هذا التقسيم كنقطة بداية وبعدها يتم تصميم مدخل استراتيجي لتخطيط الأزمة، وعلى المنظمات أن تطور خطط الاستعداد، الاستجابة، التخفيف، والتحسين واستعادة النشاط، كما وان هذا التقسيم يتفق وطبيعة الدراسة الحالية، ومراحل إدارة الأزمة وفقا لهذا التقسيم هي :

### ١/٣- مرحلة المنع والتلطيف Prevention or Mitigation .

يقصد بالتلطيف الخطوات التي تتخذها المنظمة والبرامج التي تضعها لمنع الحوادث من حدوثها (Twomey,2009,p.8)، والتخطيط لهذه المرحلة يتم قبل وقوع الحدث، كما وأن التلطيف في مواقف الأزمات يعتبر مظهر هام لحماية المنظمة من المسئوليات القانونية، كذلك فهو يعمل على تخفيض أو إزالة الأخطار طويلة المدى شريطة أن يتم تحديد وتقييم التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة داخليا وخارجيا، حيث أن تحديد وتقييم التهديدات التي تواجه المنظمة يكون بمثابة موجه لإدارة تلك التهديدات، وخلق مناخ آمن في المنظمة، وفي مرحلة منع الأزمة

يجب أن تكون الخطة محكمة لمنع وصول الأزمة للمنظمة أو حدوثها من داخل المنظمة، كما يجب الاهتمام بالمحيط الطبيعي للمنظمة لتحديد مجالات أو مناطق قد تكمن فيها المشكلة، كذلك الاهتمام بتقديم بيئة عمل داخلي آمنة، وفي هذه المرحلة علي المنظمة تقديم الموارد المتاحة لخطة الأزمات ( Goldman,2008,p.29 ) .

### ٢/٣ - مرحلة الاستعداد *Preparedness* .

هذه المرحلة تشير إلى مستوى الاستعداد للمنظمة لتستجيب لموقف الأزمة، واستعداد المنظمة هو حالة تنظيمية ناتجة من تكامل عمليات التخطيط والتي تكون نتيجة لمجموعة من الاتفاقيات وتوصيات الخبراء للاستجابة في الأزمات والاتصال وممارسة تلك الاتفاقيات مع موظفي المنظمة، كما أن هذه المرحلة تعني أن الأزمة سوف تحدث في المنظمة، ومستوي الاستعداد يرتبط بالتخطيط للأزمة، فالتخطيط المدروس يسهل من سرعة التنسيق والاستجابة الفعالة متى حدثت الأزمة، كما أن معرفة الموظفين الأساسيين بالخطة يساعد في تحسين مستوى الاستعداد، وفي هذه المرحلة يجب أن يكون جزء من الخطة الشاملة للأزمة متعلق بعملية الاتصال الذي يجب أن يكون مفتوح ومنتظم مع الأطراف المعنية في المنظمة وأجهزة الإعلام، ولكي تصيح الخطة الشاملة فعالة فهي بحاجة لتنفيذ وتمارس علي قواعد أو أسس منتظمة ومستمرة (الشعلان، ٢٠٠٢، ص. ٧٧، Twomey,2009,pp.17-18،  
( Martin,2005,p.8 ) .

### ٣/٣ - مرحلة الاستجابة *Response* .

تمثل مرحلة الاستجابة في التخطيط مرحلة حاسمة بالنسبة لكل الموظفين ليفهموا أدوارهم ومسئوليتهم في تنفيذ الخطة، والاستجابة مجموعة من الخطوات والأعمال المخصصة من قبل المنظمة يتم اتخاذها أثناء الأزمات الفعلية، ويظهر في هذه المرحلة دور فريق الأزمات في العمل والاستجابة الموحدة، حيث تمثل الاستجابة الموحدة هدف عمل لهم تجاه حل الأزمة، وفي هذه المرحلة عملية التخطيط يجب أن تتضمن التحضير لموقف الأزمة، وممارسة سيناريوهات متعددة تساعد القيادة وفريق الأزمات في تخطيطهم وتحضيرهم، وفي هذه المرحلة تكون الحاجة ماسة إلي المرونة في التخطيط بسبب أن الخطط لا يمكن أن تكون موجهة لكل موقف من المواقف التي ربما تظهر أثناء الأزمة، كما أن الاتصال له دور فعال في هذه المرحلة بالنسبة لكل الأطراف المعنية في المنظمة وخارجها  
( Twomey,2009,pp.18-19 ، Jenkins,2008,p.21 ) .



وهي تمثل المرحلة الأخيرة في خطة إدارة الأزمات الشاملة، وفي هذه المرحلة تتم عملية البناء وإصلاح الأضرار، وتقييم خطة إدارة الأزمات، والوقوف على مواطن الخلل في الأداء، واستخلاص الدروس المستفادة من موقف الأزمة، ويكلمات أخرى، هذه المرحلة هي عملية الحصول على المنظمة بلغة التعليم والتعلم لتعود لعملياتها الطبيعية بأسرع ما يمكن، أحد الأهداف الرئيسية لهذه المرحلة هو إعطاء الاهتمام والدعم لبيئة المنظمة، والتعهد بالجهود قصيرة الأجل لإعادة الأفراد إلى حالة التوازن الطبيعية والعقلية بأسرع ما يمكن، ومن المؤكد أن هناك عوامل أساسية عديدة قد تؤدي إلى اختلاف في درجة التنفيذ والاستمرارية لبرامج المنظمة . ( *Oliveira,2010,pp.24-25,Fearn-Banks,2002,pp.8-13* ) .

#### ٤ - تخطيط إدارة الأزمات .

ويري ( مكاي، ٢٠٠٥، ص. ٧٨ ) التخطيط لإدارة الأزمات علي أنها " عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة "، ويعرفه ( عليوه، ٢٠٠٤، ص. ٣٠ ) علي أنها " عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة "، ويقدمه ( حواش، ١٩٩٨ ) علي أنها " العملية التي تهدف إلى تحقيق استعداد دائم لمواجهة الأزمات بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة والخدمات المعنية بمواجهة وتحديد الواجبات العامة والخاصة الملقاة علي عاتق هذه الأجهزة "، ويتناوله ( *Fearn-Banks,2002,pp.25-26* ) علي أنها " عملية تخطيط إستراتيجي للأزمات أو الأحداث السلبية، تتضمن معلومات عن إجراءات الأخلاء وفريق الطوارئ للأقسام المختلفة بالمنظمة، وأماكن شراء أو استئجار معدات الطوارئ، والتخطيط يجب أن يغطي كل شيء بالمنظمة قد يحتاجه موقف الأزمة "، ويعرضه ( *Goldman,2008,p.4* ) علي أنها " عملية تهدف إلى عمل التحضيرات التي تضمن الاستعداد والجاهزية للمنظمة للاستجابة المنسقة وفي الوقت المناسب للطوارئ أو الأحداث المحتملة، وبأسلوب فعال لمنع الخسائر والأضرار المختلفة "، ويري ( *Twomey,2009,p.9* ) أنها " عملية إدارية متعلقة بوضع مجموعة من السياسات والإجراءات والتعليمات اللازمة لمواجهة المخاطر المتعددة لتحديد الأخطار المحتملة التي قد تواجهها المنظمة " .

وعلي ما تقدم وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية يري الباحث أن تخطيط إدارة الأزمات هي عملية إدارية تتمكن المنظمة من خلالها في وضع مجموعة من السياسات والإجراءات والتعليمات تضمن قيام المنظمة بمجموعة من الأنشطة تحقق

مستوي عالي من الجاهزية أو الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات أو الأحداث المتعددة المحتملة التي قد تواجهها المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية .

أشار (Wilcox & Cameron,2005,p.19) إلي أن عدد من الدراسات أكدت علي أن المنظمات التي قامت بإدارة الأزمات، ٩٠% من الأزمات الفعلية والتي أثرت علي المنظمة كانت معروفة للقيادة التنظيمية كأزمات محتملة قبل حدوثها، ولهذا يؤكد الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأزمات علي أهمية التخطيط لإدارة الأزمات، ويقول (الحملوى، ١٩٩٧، ص. ١٣) " إن لم تكن لدينا خطة لإدارة الأزمة وإنهائها علي النحو الذي نريده، فإن الأزمة ستنتهي نفسها بالطريقة التي نريدها وليس بالطريقة التي نريدها نحن" .

سوف تحدث الأزمات في المنظمات سواء استعدوا لها أم لا، والأزمات يمكن أن تأخذ شكل الكوارث الطبيعية (زلازل، سيول، عواصف، ...الخ)، أو أحداث تأخذ شكل الخلافات والانقسات الداخلية، والاضطرابات أو الإضرابات الخاصة بالمجموعات الكبيرة من العاملين، وإذا كانت الحكومات تركز علي حماية البنية التحتية للمنظمات فإن المنظمات تنظر إلي حماية مواردها الثمينة مثل الأفراد والأصول الأخرى، ومن ثم فإن المنظمات بحاجة إلي التخطيط لإدارة الأزمات .

الخطة الناجحة يجب أن تكون شاملة في طبيعتها، ومكتوبة لكي تناسب التحضير *Preparation* للأزمات، وتلقي قبول واسع ومفهومة من قبل كافة أعضاء المنظمة، كما أن التدريب الإلزامي علي الخطة من قبل الأفراد مطلوب لكي يتعامل مع المواقف المختلفة، لان برامج وخطط الأزمات لا يمكن أن تكون باقية بدون التدريب النظامي واختبار تلك الخطط، وقد أشار ( Della,1995,p.40 ) إلي أن الاختبار الفعال لخطط الأزمات يجب أن يتضمن التدريب علي الأزمات من خلال قائمة بالأزمات تدرج في برنامج تدريبي محدد المواعيد، وأن مثل هذه الأعمال سوف تضمن أن الأفراد في المنظمة تعرف كيفية الاستجابة علي مثل تلك الأحداث، ومن الضروري عمل السيناريوهات علي كثير من المواقف الأزومية والتعامل معها مثل الانتقاع الجماعي عن العمل، الإضرابات العمالية، الانقسات الداخلية، التهديدات الإرهابية، والعواصف (Jenkins,2008,p.37)، ومثل تلك السيناريوهات تتطلب توفير قاعدة للمعلومات والبيانات التي أمكن للمنظمة الحصول عليها بوصفها أحد أنشطة تخطيط إدارة الأزمات (Pollard & Hotho,2006,pp.723-725)، كما أن فريق الإدارة مسئول عن تنفيذ خطة إدارة الأزمات، ويجب أن يراعي بجانب فهمه للاستعداد والاستجابة للأزمة تطوير العلاقات مع الحكومة،

الهيئات الأمنية، الهيئات الصحية، وأي مصادر أخرى ضرورية تقوم بأعمال الإغاثة  
لتمكن من الاستجابة الموحدة للحادث ( Twomey,2009,pp.17-18 ) .

خطة إدارة الأزمات لا يمكن أن تمنع الأزمات من الحدوث، وإنما يمكنها  
تخفيض الأضرار وحفظ الأرواح، ولتحقيق هذا الهدف يجب على المنظمة أن تتبنى  
خطة تتميز بالاستمرارية الكاملة للأزمات المحتملة أو التي قد تحدث، ويقدر ما  
تمتلك المنظمة من نظام سليم للمعلومات بقدر ما يكتب لها النجاح في إدارة الأزمة  
وتبرز أهميته في التنبؤ بحدوث الأزمة والتخطيط لإدارة الأزمة، واستخلاص  
الدروس المستفادة من الأزمة ( Neubauer,2007,p.27 )، والتخطيط للأزمة في  
مرحلة مبكرة يتيح السرعة في التعامل مع الأزمة ومن ثم تبرز أهمية عنصر الوقت  
في تخطيط إدارة الأزمات (عبد المجيد، ٢٠٠٨، ص. ١٥٤)، هذا وتعطي خطط  
الأمان الجيدة إحساس بالثقة من قبل أفراد المنظمة والمتعاملين معها، وتعطي تأمين  
للمنظمة من التهديدات الخطيرة ( Goldman,2008,p.33 ) .

٥- أهداف عملية التخطيط لإدارة الأزمات .

يتفق عدد من الباحثين ( Fearn-Banks,2002,p.85, Goldman,2008,p.17, Twomey,2009,p.23 ) على مجموعة من الأهداف

أهمها :

١/٥- تجنب المفاجأة المصاحبة للأزمة وذلك عن طريق المتابعة المستمرة  
والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر، واكتشاف إرشادات الإنذار المبكرة، وضمان  
توصيلها لمتخذي القرار في الوقت المناسب .

٢/٥- وضع قائمة بالتهديدات المحتملة وتقييمها، ووضع أولويات لها حسب  
أهميتها ومدى تهديدها للمنظمة .

٣/٥- حسن استغلال الوقت المتاح لمواجهة الأزمة عن طريق تقليل الوقت اللازم  
لاتخاذ التصرف بمحاولة المنع والتخفيف أو الاستعداد للأزمة، والاستغلال الكفاء  
للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة .

ولتحقيق تلك الأهداف يجب على المخطط التركيز على عدد من المعايير  
( Jenkins,2008,pp.16-17 ) أهمها :

- التركيز على عمليات التخطيط أفضل من التركيز على وثيقة مكتوبة، فيجب أن  
يتضمن التخطيط كل الأنشطة والممارسات والتفاعلات والعلاقات سواء على أمدى  
القصير أو أمدى الطويل، وجميعها تتجه لتحسين الاستجابة في وقت تأثير  
الأزمة.

- تقييم الاستعداد لأنشطة الاستجابة فيما يتعلق بالأحداث الصغيرة يكون مختلف في  
مواقف الأزمات العنيفة .

- يجب أن تركز عمليات التخطيط علي الأزمات والأخطار العامة وذلك أفضل من التركيز علي أزمة معينة أو نوع معين من الأزمات .
- يجب علي المخططون أن يتجنبوا تركز السلطة بالنسبة للاستجابة لمواقف الأزمات، بل يجب أن يركزوا علي التنسيق.
- التخطيط الجيد علي المستوي التنظيمي يجب أن يكون مستند علي صياغة المبادئ العامة بشكل بسيط مفهوم .
- يتطلب التخطيط الجيد أن يكون تطور خطط الاستجابة مبني علي ما يمكن أن يحدث، بل والتوازن بين ما يمكن أن يحدث وما حدث في الماضي، هذا التوازن يجعل المخططون يحددوا أهدافهم لخططهم بشكل أكثر واقعية .
- يتطلب التخطيط الجيد تضافر كل الجهود أو كل أصحاب المصالح .
- يحاول التخطيط الجيد تخفيض عدم التأكد من خلال الأساليب العلمية التي يمكن استخدامها في التنبؤ .
- يتطلب من المخططون استخدام أفضل المعارف العلمية الممكنة والمتاحة في قواعد المعرفة التي يشق منه الفرضيات عن الفرد والسلوك التنظيمي في مواقف الأزمات، ولا يعتمدوا علي الأساطير والأوهام .
- ٦- متطلبات التخطيط لإدارة الأزمات .

أوضح البعض ( *Fearn-Banks,2002,p.47, Martin,2005,p.5* ) أن أهم متطلبات التخطيط لإدارة الأزمات تتمثل فيما يلي :

- ١/٦- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلي مهام لتحقيق الهدف .
- ٢/٦- توفير قاعدة بيانات تتسم بالدقة .
- ٣/٦- توافر مصادر الحصول علي المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات .
- ٤/٦- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط .
- ٥/٦- توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين .
- ٦/٦- التنسيق والتكامل في التخطيط بين المنظمة والجهات ذات العلاقة .
- ٧/٦- توافر الإمكانيات المادية .

٧- مدخل تخطيط جميع المخاطر في إدارة الأزمات *All Hazards Approach* .

يمكن استخدام هذا المدخل لمواجهة أي موقف يمكن أن يعوق سير أداء العمل بالمنظمة مثل الصراعات التنظيمية، والانقسامات الداخلية، والإضرابات العمالية وغيرها، أو من المحتمل أن يمنع العاملين من الوصول إلي مكان العمل بالمنظمة، ويتسبب في إزعاج قصير الأجل مثل كسر ماسورة المياه الرئيسية أو مساعلة صيانتها، وقد يتسبب في إعاقة طويلة الأجل مثل الكارثة الطبيعية أو حادثة إرهابية

وغيرها، وقد يتسبب الموقف في إعاقة عمليات الاتصال، أو نظم تكنولوجيا معلومات، وتطبيق هذا المدخل يتطلب من المخطط أن يضع الإجراءات والتعليمات في عدد كبير من العناوين للمواقف المحتملة، حيث يري (Modzeleski,2005,p.2) أن المنظمات في الواقع ليست ملاذ أو مأوي آمن، ومن ثم يجب أن تكون مدعمة بدد لانتهائي من الأمثلة للمواقف المحتملة، خاصة وأن المنظمات تواجه بشكل مستمر مواقف لتديرها علي أساس يومي، وأخري علي أساس أسابيع، وثالثة علي أساس شهور، وألان يجب أن تستعد لمواقف لا يمكن أن تخطر علي بالهم مثل الاستعداد للهجمات الإرهابية، كما يؤكد عدد من الباحثين والكتاب علي نقطة مهمة وهي حاجة المنظمات في أن يكون لديها نظم وإجراءات وتعليمات متعددة تجعل لمنظمة مستعدة مقدما لحدث الأزمة

(Mitroff&Anagnos,2001,pp.33-35,Fearn-Banks,2002,pp.67-70,Flynn,2008,p.43-44,Sahin,2009,pp.31-32, Schwarz & Pforr,2011,pp.69-70, Coombs,2000,p.43).

وتمشيا مع مراحل إدارة الأزمة فإن هذا المدخل يوضح المظاهر المختلفة لموقف الأزمة ( Modzeleski,2005,p.5 , Wilkens,1997,pp.37-38 ) حيث توجد أربع مواقف تتطلب استجابات واتصالات مختلفة :

#### ١- الاستجابة الفورية أو السريعة *An Immediate Response*

تحدث هذه الاستجابة خلال أقل من الخمس دقائق الأولى لموقف الأزمة، هذه الاستجابة تعني بدء خطة العمل للمنظمة لتستجيب للأزمة وتتطلب تحديد أفراد وتحديد مسؤولياتهم وعليهم القيام بها، هذه الاستجابة ربما تتطلب إبلاغ أو أشعار أفراد الطوارئ .

#### ٢- الاستجابة متوسطة السرعة *An Intermediate Response*

تحدث هذه الاستجابة خلال الأربع ساعات الأولى وحتى نهاية اليوم بعد أن يصبح موقف الأزمة تتطور، ومن ثم يأتي دور مركز القيادة والسيطرة الذي تم بناءه من قبل والذي يهدف إلي تنسيق عملية الاتصال مع جميع الأطراف المعنية بالأزمة، ويتضمن هذا النوع من الاستجابة أيضا إخطار أو إبلاغ الأطراف المعنية بالأزمة وكذلك إعداد بيان معلوماتي عن الأزمة يتم إرساله إلي أجهزة الإعلام .

### ٣- الاستجابة طويلة المدى *A Long - Term Response* .

هذه الاستجابة ربما تتأخر عن يوم واحد إلى أسابيع أو حتى شهور بعد موقف الأزمة، علي أية حال تتطلب هذه الاستجابة الاستعانة بالمستشارين والمتخصصين في علم النفس وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لمساعدة الضحايا في إعادة الاستقرار النفسي والعاطفي لهم بعد تعرضهم لموقف الأزمة .

### ٤- الاستجواب *Debriefing* .

يعتبر الاستجواب أمر ضروري للمنظمة والعاملين بعد حدوث موقف الأزمة، والهدف منه هو الحصول علي معلومات مفيدة من تلك الأطراف المعنية بالأزمة، مثل ما شعورهم نحو الطريقة التي تمت بها معالجة الموقف؟ وهل هم لديهم أفكار لتحسين الطريقة المستخدمة في معالجة الأزمات ؟ .

### المبحث الثالث : نتائج وتوصيات الدراسة

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها، وتوصيات الدراسة .

نتائج الدراسة .

١ - للأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف .

للتعرف على الأهمية النسبية لمستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف قام الباحث بتحديد درجة القطع، وهي النقطة التي إذا وصل إليها المفحوص ( المستقصى منه ) فإنه يجتاز المقياس الذي استجاب عليه ( منسي، ب. ت، ص. ١٩٦ )، وقد قام الباحث بتحديد درجة القطع استناداً إلى الدراسات السابقة، وهي على النحو التالي :

#### جدول رقم ( ٤ )

تحديد درجة القطع لكل مستوي من مستويات الاستجابة

م	المتوسط	النسبة	التقدير في الأداة	مستوي الاستعداد / القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات
١	( ٤,٢ - ٥ )	١٠٠ - ٨٤ %	موافق تماماً	عالي جداً
٢	( ٣,٤ - ٤,١٩ )	٨٣,٩ - ٦٨ %	موافق	عالي
٣	( ٢,٦ - ٣,٣٩ )	٦٧,٩ - ٥٢ %	موافق إلى حد ما	عالي إلى حد ما
٤	( ١,٨ - ٢,٥٩ )	٥١,٩ - ٣٦ %	غير موافق	منخفض
٥	( ١,٠ - ١,٧٩ )	٣٥,٩ - ٢٠ %	غير موافق تماماً	منخفض جداً

وقد اعتبر الباحث أن المتوسطات في الجدول السابق ونسبها هي الحد الفاصل بين مستوي الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للبعد أو الدرجة الكلية، وقد قام الباحث باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مرحلة من مراحل خطة الأزمات الشاملة لكل قطاع، ويوضح ذلك الجدول رقم ( ٥ )، الجدول رقم ( ٦ )، والجدول رقم ( ٧ )، والجدول رقم ( ٨ )، وعلى المستوي

الإجمالي لكل القطاعات ويوضح ذلك الجدول رقم ( ٩ ) ، هذا وقد استخدم الباحث عدد من الرموز في تلك الجداول (\*).

١/١ - الأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات في مرحلة المنع والتلطيف .

يتضح من الجدول رقم ( ٥ ) اختلاف الأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات في مرحلة المنع والتلطيف في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، ويتبين ذلك فيما يلي :

---

(\*) ق = قطاع الخدمة، ر ق = رقم العبارة، س = المتوسط الحسابي، % = النسبة المئوية، ع = الانحراف المعياري، ص = مستوي الاستعداد، ر = الترتيب، م ك = المقياس الكلي، كا<sup>٢</sup> = قيمة كا<sup>٢</sup>، م ج = منخفض جدا، م = منخفض، ع ١ = عالي إلى حد مـ، ع ٢ = عالي، ع ٣ = عالي جداً .



جدول رقم (٥)

الأهمية النسبية للمسوي الاستعداد في مرحلة البيع والتطبيق على المسوي الكلي لكل قطاع

التفصيلية			الشئون البلدية والقروية			الصحية			التعليمية			ق							
ر	ص	ع	ر	ص	ع	ر	ص	ع	ر	ص	ع	رق							
	%	س		%	س		%	س		%	س								
١	٢٤	١,٣٦	٧٦	٣,٨١	١	١٤	٠,٤٣	٥٩	٢,٩٤	١	٢٤	٠,٦٤	٧٧	٣,٨٥	١	١٤	٠,٦١	٦٤	٣,١٩
٢	٢٤	٠,٣٠	٧٠	٣,٥١	٣	١٤	٠,٥٠	٥٤	٢,٧٠	٢	٢٤	٠,٧٢	٧٢	٣,٦١	٣	١٤	٠,٦٩	٤٥	٢,٢٤
٣	١٤	٠,٣٥	٥٩	٢,٩٥	٢	١٤	٠,٤٧	٥٧	٢,٨٦	٣	١٤	٠,٧٥	٥٧	٢,٨٤	٢	١٤	٠,٦٩	٤٦	٢,٢٨
	٢٤	٠,٣٢	٦٨	٣,٤٢		١٤	٠,٤٧	٥٧	٢,٨٣		٢٤	٠,٧٠	٦٩	٣,٤٣		١٤	٠,٦٦	٥٢	٢,٥٨
٤١,٩٦			٥١,٧٨			٥٩,٤٥			٦٩,١٧			٢٤							
( ذات دلالة إحصائية عند كلا المسويين ٠,٠١١,٠٠,٠٥ )			( ذات دلالة إحصائية عند كلا المسويين ٠,٠١٠,٠٥ )			( ذات دلالة إحصائية عند كلا المسويين ٠,٠١٠,٠٥ )			( ذات دلالة إحصائية عند كلا المسويين ٠,٠١٠,٠٥ )										

في منظمات القطاع التعليمي : يبدو واضحا انخفاض درجات المتوسط الحسابي لبعدي عمل المنظمة مع الجهات المعنية بالأزمات، وتحليل أحداث الأزمات التي حدثت في المنظمات الأخرى، (٢,٢٤) و (٢,٢٨) علي التوالي، بينما جاء البعد الخاص بمراجعة إجراءات دليل الأمان من وقت لآخر بمستوي استعداد عالي إلي حد ما، بمتوسط حسابي (٣,١٩)، كما يتضح أن مستوي الاستعداد لمنظمات القطاع التعليمي في مرحلة المنع والتلطيف عالي إلي حد ما بمتوسط (٢,٥٨) وأن كان أقرب إلي المنخفض، و تفيد قيمة كا<sup>٢</sup>(٦٩,٠٧)، بأن هذه النتائج معنوية .

في منظمات القطاع الصحي : جاء كل من البعدين مراجعة إجراءات دليل الأمان من وقت لآخر، و عمل المنظمة مع الجهات المعنية بالأزمات بمستوي استعداد عالي بمتوسط حسابي (٣,٨٥) و (٣,٦١) علي التوالي، بينما جاء البعد الخاص بتحليل أحداث الأزمات التي حدثت في المنظمات الأخرى بمستوي استعداد عالي إلي حد ما بمتوسط (٢,٨٤)، كما يتضح أن مستوي الاستعداد لمنظمات القطاع الصحي في مرحلة المنع والتلطيف عالي بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، وتشير قيمة كا<sup>٢</sup>(٥٦,٤٥)، إلي أن هذه النتائج معنوية .

في منظمات قطاع الشؤون البلدية والقروية : جاءت الأبعاد الثلاثة مراجعة إجراءات دليل الأمان من وقت لآخر، عمل المنظمة مع الجهات المعنية بالأزمات، وتحليل أحداث الأزمات التي حدثت في المنظمات الأخرى بمستوي استعداد عالي إلي حد ما بمتوسطات حسابية (٢,٩٤) و (٢,٧٠) و (٢,٨٦) علي التوالي، كما يتضح أن مستوي الاستعداد لمنظمات قطاع الشؤون البلدية والقروية في مرحلة المنع والتلطيف عالي إلي حد ما بمتوسط حسابي (٢,٨٣)، وتوضح قيمة كا<sup>٢</sup>(٥٠,٧٨)، أن هذه النتائج معنوية.

في منظمات القطاع الفندقية : جاء البعد الأول والثاني مراجعة إجراءات دليل الأمان من وقت لآخر، عمل المنظمة مع الجهات المعنية بالأزمات بمستوي استعداد عالي، بمتوسط حسابي (٣,٨١) و (٣,٥١) علي التوالي، بينما جاء البعد الثالث تحليل أحداث الأزمات التي حدثت في المنظمات الأخرى بمستوي استعداد عالي إلي حد ما بمتوسط (٢,٩٥)، كما يتضح أن مستوي الاستعداد لمنظمات القطاع الفندقية في مرحلة المنع والتلطيف عالي بمتوسط حسابي (٣,٤٢)، وتبين قيمة كا<sup>٢</sup>(٤١,٩٦)، أن هذه النتائج معنوية .

٢/١ - الأهمية النسبية حول مستوى الاستعداد *Readiness* للاستجابة للأزمات  
في مرحلة الاستعداد *Preparedness* .

يتضح من الجدول رقم (٦) اختلاف الأهمية النسبية حول مستوى الاستعداد  
للاستجابة للأزمات في مرحلة الاستعداد في المنظمات الحكومية بمحاظرة الطائف،  
ويتبين ذلك فيما يلي :

في منظمات القطاع التعليمي : جاء البعد الخامس والثامن، وجود نظام للقيادة  
والسيطرة، وإجراءات لإعادة سير العمل بمستوي استعداد عالي بمتوسط حسابي  
(٣,٥٦) و(٣,٤٧) علي التوالي، بينما جاء البعد الرابع والخاص بوضع خطة  
للأزمات تتفق ونظام إدارة الحوادث في السعودية بمستوي عالي إلي حد ما،  
بمتوسط حسابي (٣,٠٢)، وجاء البعد الثاني عشر والسابع، خطة توفير الأدوية،  
وخطة للطوارئ الطبية، بمستوي استعداد منخفض بمتوسط حسابي (١,٩١)  
و(١,٨٩) علي التوالي، بينما جاء كل من البعد الحادي عشر، خطة لتوفير الطعام  
والشراب، والبعد التاسع، ممارسة التدريب البدني والعقلي مع الأجهزة الأمنية،  
والبعد السادس، إجراءات لإعادة التوازن النفسي والعقلي للأفراد، والبعد العاشر،  
تدريبات الإطفاء والسيطرة علي الحرائق مع الجهة المختصة، بمستوي استعداد  
منخفض جدا بمتوسطات حسابية (١,٤٢)، (١,١٣)، (١,٠٧)، و(١,٠١) علي  
التوالي، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات القطاع التعليمي في مرحلة  
الاستعداد منخفض بمتوسط حسابي (٢,٠٥)، وتوضح قيمة كاً (٢١٥,٣٥)، أن  
هذه النتائج معنوية .

في منظمات القطاع الصحي : جاء البعد السابع، خطة للطوارئ الطبية، بمستوي  
استعداد عالي جدا، بينما جاء كل من البعد الثاني عشر، خطة توفير الأدوية، والبعد  
الثامن، إجراءات لإعادة سير العمل، والبعد الرابع، وضع خطة للأزمات تتفق ونظام  
إدارة الحوادث في السعودية، والبعد الخامس، وجود نظام للقيادة والسيطرة، والبعد  
الحادي عشر، خطة لتوفير الطعام والشراب، بمستوي استعداد عالي بمتوسطات  
حسابية (٤,١٥)، (٤,١١)، (٤,٠٣)، (٣,٩٨)، و(٣,٨٨) علي التوالي، وجاء  
البعد السادس إجراءات إعادة التوازن النفسي والعقلي للأفراد، بمستوي استعداد  
منخفض، بمتوسط حسابي (٢,١٩)، بينما جاء كل من البعد التاسع، ممارسة  
التدريب البدني والعقلي مع الأجهزة الأمنية، والبعد العاشر،

جدول رقم ( ٦ )

الأهمية النسبية لمستوى الاستعداد في مرحلة الاستعداد على المستوى الكلي لكل قطاع

ق	الضيق						الفتور البلدية والقرية						الصحة						التعليمية						رق	
	ر	ع	%	س	ر	ص	ع	%	س	ر	ص	ع	%	س	ر	ص	ع	%	س	ر	ص	ع	%	س		
٤	٢٤	٠,٣٣	٧١	٣,٥٦	٣	١٤	٠,٤٣	٦٤	٣,١٩	٤	٢٤	٠,٥٦	٨١	٤,٠٣	٣	١٤	٠,٦٣	٦٠	٣,٠٢							
٥	٢٤	٠,٢٧	٧٩	٣,٩٥	١	٢٤	٠,٤٠	٧٣	٣,٦٥	٥	٢٤	٠,٥٨	٨٠	٣,٩٨	١	٢٤	٠,٥١	٧١	٣,٥٦							
٦	٢٤	٠,٣٥	٤٢	٢,١١	٤	٢	٠,٤٧	٤٣	٢,١٤	٧	٢	٠,٦٠	٤٤	٢,١٩	٨	٢	٠,٧٧	٢١	١,٠٧							
٧	٢٤	٠,٣٠	٧٧	٣,٨٨	٥	٢	٠,٤٩	٣٦	١,٨٠	١	٢٤	٠,٥٥	٨٦	٤,٣١	٥	٢	٠,٧٤	٣٧	١,٨٩							
٨	٢٤	٠,٢٧	٧٨	٣,٩٠	٢	٢٤	٠,٤١	٧٠	٣,٥١	٣	٢٤	٠,٥٤	٨٢	٤,١١	٢	٢٤	٠,٥٨	٦٩	٣,٤٧							
٩	١٤	٠,٣٣	٥٣	٢,٦٤	٨	٢	٠,٥١	٢٤	١,١٨	٨	٢	٠,٦١	٣٤	١,٧١	٧	٢	٠,٧٨	٢٣	١,١٣							
١٠	١٤	٠,٣٢	٦١	٣,١٥	٩	٢	٠,٥٢	٢٢	١,٠٨	٩	٢	٠,٦٣	٧٨	١,٤٤	٩	٢	٠,٨٥	٢٠	١,٠١							
١١	٢٤	٠,٢٩	٧٢	٣,٦١	٧	٢	٠,٥١	٢٥	١,٢٥	٦	٢٤	٠,٥٨	٧٨	٣,٨٨	٦	٢	٠,٧٣	٢٨	١,٤٢							
١٢	٢	٠,٣٤	٤٩	٢,٤٣	٦	٢	٠,٥٠	٣٢	١,٦٢	٢	٢٤	٠,٥٤	٨٣	٤,١٥	٤	٢	٠,٧٠	٣٨	١,٩١							
١٣	١٤	٠,٣١	٦٥	٣,٢٤		٢	٠,٤٧	٤٣	٢,١٧		١٤	٠,٥٨	٦٦	٣,٣١		٢	٠,٧٠	٤١	٢,٠٥							
		١٣٣,٧١					١٥٦,٤٣					١٨٠,٦٨					٢١٥,٣٥									
		( ذات دلالة إحصائية عند كلا المستويين ٠,٠٥ )					( ذات دلالة إحصائية عند كلا المستويين ٠,٠٥ )					( ذات دلالة إحصائية عند كلا المستويين ٠,٠٥ )					( ذات دلالة إحصائية عند كلا المستويين ٠,٠٥ )									

تدريبات الإطفاء والسيطرة علي الحرائق مع الجهة المختصة، بمستوي استعداد منخفض جدا، بمتوسطات حسابية (١,٧١) و(١,٤٤) علي التوالي، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات القطاع الصحي في مرحلة الاستعداد عالي إلي حد ما بمتوسط حسابي (٣,٣١)، وتشير قيمة كاً<sup>٢</sup> (١٨٠,٦٨)، إلي أن هذه النتائج معنوية

في منظمات قطاع الشؤون البلدية والقروية : جاء كل من البعد الخامس، وجود نظام للقيادة والسيطرة، والبعد الثامن، إجراءات لإعادة سير العمل، بمستوي استعداد عالي، بمتوسطات (٣,٦٥) و(٣,٥١) علي التوالي، وجاء البعد الرابع، وضع خطة للأزمات تتفق ونظام إدارة الحوادث في السعودية، بمستوي استعداد عالي إلي حد ما، بمتوسط (٣,١٩)، بينما جاء كل من البعد السادس، إجراءات لإعادة التوازن النفسي والعقلي للأفراد، والبعد السابع، خطة للطوارئ الطبية، بمستوي استعداد منخفض، بمتوسطات (٢,١٤) و(١,٨٠) علي التوالي، وجاء كل من البعد الثاني عشر، خطة توفير الأدوية، والبعد الحادي عشر، خطة لتوفير الطعام والشراب، والبعد التاسع، ممارسة التدريب البدني والعقلي مع الأجهزة الأمنية، والبعد العاشر، تدريبات الإطفاء والسيطرة علي الحرائق مع الجهة المختصة، بمستوي استعداد منخفض جدا، بمتوسطات (١,٦٢)، (١,٢٥)، (١,١٨)، و(١,٠٨) علي التوالي، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات قطاع الشؤون البلدية والقروية في مرحلة الاستعداد منخفض بمتوسط حسابي (٢,١٧)، وتبين قيمة كاً<sup>٢</sup> (١٥٧,٤٣)، أن هذه النتائج معنوية .

في منظمات القطاع الفندقية : جاء كل من البعد الخامس، وجود نظام للقيادة والسيطرة، والبعد الثامن، إجراءات لإعادة سير العمل، والبعد السابع، خطة للطوارئ الطبية، والبعد الحادي عشر، خطة لتوفير الطعام والشراب، والبعد الرابع، وضع خطة للأزمات تتفق ونظام إدارة الحوادث في السعودية بمستوي استعداد عالي، بمتوسطات حسابية (٣,٩٥)، (٣,٩٠)، (٣,٨٨)، (٣,٦١)، و(٣,٥٦) علي التوالي، بينما جاء كل من البعدين العاشر والتاسع، تدريبات الإطفاء والسيطرة علي الحرائق مع الجهة المختصة، و ممارسة التدريب البدني والعقلي مع الأجهزة الأمنية، بمستوي استعداد عالي إلي حد ما، بمتوسطات حسابية (٣,٠٥) و(٢,٦٤) علي التوالي، وجاء كل من البعدين الثاني عشر والسادس، خطة توفير الأدوية، و إجراءات لإعادة التوازن النفسي والعقلي للأفراد، بمستوي استعداد منخفض، بمتوسطات حسابية (٢,٤٣) و(٢,١١) علي التوالي، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات القطاع الفندقية في مرحلة الاستعداد عالي إلي حد ما بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، وتفيد قيمة كاً<sup>٢</sup> (١٣٣,٧١)، أن هذه النتائج معنوية .

٣/١ - الأهمية النسبية حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات في مرحلة الاستجابة .

يتضح من الجدول رقم (٧) اختلاف الأهمية النسبية حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات في مرحلة الاستجابة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، ويتبين ذلك فيما يلي :

في منظمات القطاع التعليمي : جاء كل من البعدين الرابع عشر والثالث عشر، تحديد مواقع إعلامية ومتحدث رسمي للمنظمة، وخطة اتصال تفصيلية، بمستوي استعداد عالي إلى حد ما، بمتوسطات حسابية (٣,٢٧) و(٣,١٩) علي التوالي، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات القطاع التعليمي في مرحلة الاستجابة عالي إلى حد ما بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، وتوضح قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٦,٠٢)، أن هذه النتائج معنوية .

في منظمات القطاع الصحي : جاء كل من البعدين الرابع عشر والثالث عشر، تحديد مواقع إعلامية ومتحدث رسمي للمنظمة، وخطة اتصال تفصيلية، بمستوي استعداد عالي، بمتوسطات حسابية (٣,٨٥) و(٣,٦٧) علي التوالي، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات القطاع الصحي في مرحلة الاستجابة عالي بمتوسط حسابي (٣,٧٦)، وتشير قيمة كا<sup>٢</sup> (٤٠,١٥)، إلى أن هذه النتائج معنوية .

في منظمات قطاع الشئون البلدية والقروية : جاء كل من البعدين الرابع عشر والثالث عشر، تحديد مواقع إعلامية ومتحدث رسمي للمنظمة، وخطة اتصال تفصيلية، بمستوي استعداد عالي إلى حد ما، بمتوسطات حسابية (٢,٩٠) و(٢,٨٣) علي التوالي، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات قطاع الشئون البلدية والقروية في مرحلة الاستجابة عالي إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢,٨٧)، وتفيد قيمة كا<sup>٢</sup> (٣٧,١٦)، أن هذه النتائج معنوية .

جدول رقم (٧)

الأهمية النسبية لمسوي الاستعداد في مرحلة الاستجابة على المسوي الكلي لكل قطاع

ق	الضابطة			الضوابط البلدية والقروية			الصحية			التأهيلية			
	د	ع	%	د	ع	%	د	ع	%	د	ع	%	
١٣	١٤	٠,٣٠	٦٧	٢	١٤	٠,٤٤	٥٧	٢,٨٣	٧٣	٢	١٤	٦٤	٣,١٩
١٤	٢٤	٠,٢٧	٧٨	١	١٤	٠,٤٤	٥٨	٢,٩٠	٧٧	٢٤	١٤	٦٥	٣,٢٧
م ك	٢٤	٠,٢٩	٧٣	١٤	١٤	٠,٤٤	٥٧	٢,٨٧	٧٥	٢٤	١٤	٦٥	٣,٢٣
١٥	٢٢	٠,٢٢	٧٩	١٦	٣٧,١٦	٤٠,١٥	٣٧,١٦	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٦,٠٢
١٦	٢٢	٠,٢٢	٧٩	١٦	٣٧,١٦	٤٠,١٥	٣٧,١٦	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٦,٠٢

جدول رقم (٨)

الأهمية النسبية لمسوي الاستعداد في مرحلة التحسين واستعادة النشاط على المسوي الكلي لكل قطاع

ق	الضابطة			الضوابط البلدية والقروية			الصحية			التأهيلية			
	د	ع	%	د	ع	%	د	ع	%	د	ع	%	
١٥	١٤	٠,٤٠	٦٣	٣	٢٢	٠,٥٩	٤٢	٢,٠٩	٧٠	٢٤	١٤	٤٤	٢,٢٠
١٦	٢٤	٠,٣٨	٦٩	١٠	١٤	٠,٤٩	٦٤	٣,٣٢	٦٠	٢٤	١٤	٦٥	٣,٣٦
١٧	١٤	٠,٤٧	٥٨	٢	١٤	٠,٥٥	٥٧	٢,٨٦	٥٢	١٤	١٤	٥٥	٢,٧٢
م ك	١٤	٠,٤٢	٦٣	١٤	١٤	٠,٥٤	٥٥	٢,٧٦	٦١	١٤	١٤	٥٥	٢,٧٣
١٨	٢٢	٠,٢٢	٧٩	١٦	٤٧,٢٦	٤٠,١٥	٤٧,٢٦	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٠,١٥	٤٦,٠٢

في منظمات القطاع الفندقى : جاء البعد الرابع عشر، تحديد مواقع إعلامية ومتحدث رسمي للمنظمة بمستوى استعداد عالي بمتوسط حسابي (٣,٩١) بينما جاء البعد الثالث عشر، خطة اتصال تفصيلية، بمستوى استعداد عالي إلى حد ما، بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات القطاع الفندقى في مرحلة الاستجابة عالي بمتوسط حسابي (٣,٦٧)، وتشير قيمة كا<sup>٢</sup> (٢٩,٢٢)، إلى أن هذه النتائج معنوية .

٤/١ - الأهمية النسبية حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات في مرحلة التحسن واستعادة النشاط .

يتضح من الجدول رقم ( ٨ ) اختلاف الأهمية النسبية حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات في مرحلة التحسن واستعادة النشاط في المنظمات الحكومية بمحاظفة الطائف، ويتبين ذلك فيما يلي :

في منظمات القطاع التعليمي : جاء كل من البعدين السادس عشر والسابع عشر، إجراءات وآليات جمع المعلومات والاستجابات عن الأزمة، إجراءات وآليات التدريب على إدارة الأزمة، بمستوى استعداد عالي إلى حد ما، بمتوسط حسابية (٣,٢٦) و(٢,٧٢) على التوالي، بينما جاء البعد الخامس عشر، خطة لمراقبة الاستقرار النفسى للأفراد بمستوى استعداد منخفض، بمتوسط حسابي (٢,٢٠)، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات القطاع التعليمي في مرحلة التحسن واستعادة النشاط عالي إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢,٧٣)، وتشير قيمة كا<sup>٢</sup> (٧٢,٠٧)، إلى أن هذه النتائج معنوية .

في منظمات القطاع الصحى : جاء البعد الخامس عشر، خطة لمراقبة الاستقرار النفسى للأفراد بمستوى استعداد عالي، بمتوسط حسابي (٣,٥١)، بينما جاء كل من البعدين السادس عشر والسابع عشر، إجراءات وآليات جمع المعلومات والاستجابات عن الأزمة، إجراءات وآليات التدريب على إدارة الأزمة، بمستوى استعداد عالي إلى حد ما، بمتوسطات حسابية (٣,٠١) و(٢,٥٩) على التوالي، كما يتضح أن مستوى الاستعداد لمنظمات القطاع الصحى في مرحلة التحسن واستعادة النشاط عالي إلى حد ما بمتوسط حسابي (٣,٠٤)، وتوضح قيمة كا<sup>٢</sup> (٦١,١٩)، أن هذه النتائج معنوية .

في منظمات قطاع الشئون البلدية والقروية : جاء كل من البعدين السادس عشر والسابع عشر، إجراءات وآليات جمع المعلومات والاستجابات عن الأزمة، إجراءات وآليات التدريب على إدارة الأزمة، بمستوى استعداد عالي إلى حد ما، بمتوسطات حسابية (٣,٣٢) و(٢,٨٦) على التوالي، بينما جاء البعد الخامس عشر، خطة لمراقبة الاستقرار النفسى للأفراد بمستوى استعداد منخفض، بمتوسط حسابي



(٢,٠٩)، كما يتضح أن مستوي الاستعداد لمنظمات قطاع الشئون البلدية والقروية في مرحلة التحسن واستعادة النشاط عالي إلى حد ما بمتوسط حسابي (٢,٧٦)، وتبين قيمة كاً (٥٣,٠٥)، أن هذه النتائج معنوية .

في منظمات القطاع الفندقى : جاء البعد السادس عشر، إجراءات وآليات جمع المعلومات والاستجواب عن الأزمة بمستوى استعداد عالي، بمتوسط حسابي (٣,٤٥)، بينما جاء كل من البعدين الخامس عشر والسابع عشر، خطة لمراقبة الاستقرار النفسى للأفراد، وإجراءات وآليات التدريب على إدارة الأزمة، بمستوى استعداد عالي إلى حد ما، بمتوسطات حسابية (٣,١٥) و(٢,٨٨) على التوالي، كما يتضح أن مستوي الاستعداد لمنظمات القطاع الفندقى في مرحلة التحسن واستعادة النشاط عالي إلى حد ما بمتوسط حسابي (٣,١٦)، وتفيد قيمة كاً (٤٧,٢٦)، أن هذه النتائج معنوية .

٥/١- الأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات في مراحل إدارة الأزمة على المستوي الكلي للعينة .

وعن الأهمية النسبية لمستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات على المستوي الكلي للعينة يتضح من بيانات الجدول رقم (٩) اختلاف الأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، حيث احتلت المرتبة الأولى مرحلة الاستجابة بمستوي استعداد عالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٣٨) بانحراف معياري بلغ (٠,٤٩)، وجاء في المرتبة الثانية مرحلة المنع والتلطيف بمستوي استعداد عالي إلى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٣,٠٧) بانحراف معياري بلغ (٠,٥٣)، وفي المرتبة الثالثة مرحلة التحسن واستعادة النشاط بمستوي استعداد عالي إلى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٩٢) بانحراف معياري بلغ (٠,٥٧)، وأخيرا مرحلة الاستعداد بمستوي استعداد عالي إلى حد ما حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (٢,٦٩) بانحراف معياري بلغ (٠,٠٥٢)، وقد أفاد التحليل الإحصائي باستخدام كاً بأن هذه النتائج معنوية، حيث بلغت قيمة كاً (١٢٩٠,٥٥)،

جدول رقم ( ٩ )

الأهمية النسبية لمستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات علي المستوي الكلي للعينة

الترتيب	مستوي الاستعداد	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	عدد الأبعاد	مراحل إدارة الأزمات
٢	عالي إلي حد ما	٠,٥٣	٦١	٣,٠٧	٣	مرحلة المنع والتلطيف
٤	عالي إلي حد ما	٠,٥٢	٥٤	٢,٦٩	٩	مرحلة الاستعداد
١	عالي	٠,٤٩	٦٨	٣,٣٨	٢	مرحلة الاستجابة
٣	عالي إلي حد ما	٠,٥٧	٥٨	٢,٩٢	٣	مرحلة التحسن واستعادة النشاط
	عالي إلي حد ما	٠,٥٣	٦٠	٣,٠٢	١٧	المقياس الكلي
قيمة كا <sup>٢</sup> ١٢٩٠,٥٥ ( ذات دلالة إحصائية عند كلا المستويين ٠,٠١, ٠,٠٥ )						

وتشير هذه النتيجة إلي أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للأهمية النسبية لمستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات علي المستوي الكلي للعينة ذات دلالة إحصائية ولا ترجع لعوامل الصدفة .

وبهذه النتيجة فإننا نقبل صحة الفرض الأول ومؤداه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف :

٢ - للأهمية النسبية حول مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف .

يتضح من بيانات الجدول رقم (١٠) اختلاف الأهمية النسبية لمستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف ( المستوي الكلي للعينة )، حيث احتل المرتبة الأولى متغير إدارة الأزمات مسئولية كل فرد في

للعيينة )، حيث احتل المرتبة الأولى متغير إدارة الأزمات مسئولية كل فرد في المنظمة بمتوسط حسابي (٤,١٤) وانحراف معياري (٠,٤٠)، وفي المرتبة الثانية جاء متغير أهمية سياسات وإجراءات إدارة الأزمة في نجاح المنظمة بمتوسط حسابي (٣,٩٤) وانحراف معياري (٠,٤٣)، وجاء في المرتبة الثالثة متغير دعم القيادات لوحدة إدارة الأزمات بمتوسط حسابي (٣,٧٣) وانحراف معياري (٠,٤٦)، وفي المرتبة الرابعة جاء متغير ارتفاع قدرات ومهارات فريق إدارة الأزمة بمتوسط حسابي (٣,٦٠) وانحراف معياري (٠,٥٠)، وجاء في المرتبة الخامسة متغير المشاركة بين وحدة إدارة الأزمات والقيادة في تطوير استراتيجيات الاستجابة للأزمات بمتوسط حسابي (٣,٥٠) وانحراف معياري (٠,٤٧)، وجاء في المرتبة السادسة متغير فاعلية إجراءات إدارة الأزمة بمتوسط حسابي (٣,٢٧) وانحراف معياري (٠,٤٧)، وجاء في المرتبة السابعة متغير فاعلية وكفاءة التطوير والتكامل في إدارة الأزمة بمتوسط حسابي (٣,٢٠) وانحراف معياري (٠,٤٩)، وجاء في المرتبة الثامنة متغير توقع وتجنب الأزمات جزء من إدارة الأزمات بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (٠,٥١)، وجاء في المرتبة التاسعة متغير استمرارية وحدة إدارة الأزمات في تحديد وتقييم الأزمات المحتملة بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وانحراف معياري (٠,٤١)، يليه متغير اختبار خطة إدارة الأزمات قبل العمل بها بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وأخيرا متغير غرفة عمليات مجهزة للاستجابة للأزمات المختلفة بمتوسط (٢,٣٥) وانحراف معياري (٠,٥٢)، وقد أفاد التحليل الإحصائي باستخدام كلاً من هذه النتائج معنوية، حيث بلغت قيمة كلاً (٨٩٩,٨٦)، وتشير هذه النتيجة إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للأهمية النسبية لمستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف على المستوى الكلي للعيينة ذات دلالة إحصائية ولا ترجع لعوامل الصدفة .

وبهذه النتيجة فإننا نقبل صحة الفرض الثاني وموداه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأهمية النسبية حول مستوى قدرة وفاعلية إدارة الأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف .

جدول رقم ( ١٠ )

الأهمية النسبية لمستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات علي المستوي الكلي للعيينة

الترتيب	مستوي القدرة والفاعلية	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	متغيرات قدرة وفاعلية إدارة الأزمة	رقم العبارة
٦	عالي إلي حد ما	٠,٤٧	٥٦	٣,٢٧	فاعلية إجراءات إدارة الأزمة	١
٢	عالي	٠,٤٣	٧٩	٣,٩٤	أهمية سياسات وإجراءات إدارة الأزمة في نجاح المنظمة	٢
٤	عالي	٠,٥٠	٧٢	٣,٦٠	ارتفاع قدرات ومهارات فريق إدارة الأزمة	٣
١٠	منخفض	٠,٥٧	٤٩	٢,٤٣	اختبار خطة إدارة الأزمات قبل العمل بها	٤
٨	عالي إلي حد ما	٠,٥١	٥٦	٢,٧٩	توقع وتجنب الأزمات جزء من إدارة الأزمات	٥
١	عالي	٠,٤٠	٨٣	٤,١٤	إدارة الأزمات مسؤولة كل فرد في المنظمة	٦
٧	عالي إلي حد ما	٠,٤٩	٦٤	٣,٢٠	فاعلية وكفاءة التطوير والتكامل في إدارة الأزمة	٧
٣	عالي	٠,٤٦	٧٥	٣,٧٣	دعم القيادات لوحدة إدارة الأزمات	٨
٩	منخفض	٠,٤١	٥٠	٢,٥٢	استمرارية وحدة إدارة الأزمات في تحديد وتقييم الأزمات المحتملة	٩
٥	عالي	٠,٤٧	٧٠	٣,٥٠	المشاركة بين وحدة إدارة الأزمات والقيادة في تطوير استراتيجيات الاستجابة للأزمات	١٠
١١	منخفض	٠,٥٢	٤٧	٢,٣٥	غرفة عمليات مجهزة للاستجابة للأزمات المختلفة	١١
	عالي إلي حد	٠,٤٨	٦٥	٣,٢٣	المقياس الكلي	

ما				
قيمة كا <sup>٢</sup> ٨٩٩,٨٦ ( ذات دلالة إحصائية عند كلا المستويين ٠,٠١، ٠,٠٥ )				

٣- مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة ونوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة وفقاً لنوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، فقد تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (*ANOVA*)، لاختبار معنوية الفروق ويوضح ذلك الجدول رقم ( ١١ ) .

يتضح من الجدول رقم (١١) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( ٠,٠١ ، ٠,٠٥ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف في مرحلة المنع والتلطيف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة الاستجابة، وفقاً لمتغير نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٣,٠٦) و(٣,١٠) و(٢,٩٣) علي التوالي، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف في المراحل الثلاثة سألغة الذكر وفقاً لمتغير نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة ولصالح أي قطاع من القطاعات الأربعة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه (*scheffe*) للمقارنات البعدية، وتوضح الجداول أرقام (١٢)، (١٣)، و(١٤) نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم ( ١١ )

نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات وفقاً لنوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المنع والتلطيف	بين المجموعات	١٧٤,٨٢	٣	٥٨,٢٧	٣,٠٦	دالة **
	داخل المجموعات	٧٩١٣,٠٠	٤١٦	١٩,٠٢		
	المجموع الكلي	٨٠٨٧,٨٢	٤١٩			
الاستعداد	بين المجموعات	٢١٢,٨١	٣	٧٠,٩٤	٣,١٠	دالة **
	داخل المجموعات	٩٥١٣,٩٢	٤١٦	٢٢,٨٧		
	المجموع الكلي	٩٧٢٦,٧٣	٤١٩			
الاستجابة	بين المجموعات	١٣٦,٠٥	٣	٤٥,٣٥	٢,٩٣	دالة **
	داخل المجموعات	٦٤٤٥,٠٠	٤١٦	١٥,٤٩		
	المجموع الكلي	٦٥٨١,٠٥	٤١٩			
التحسين واستعادة النشاط	بين المجموعات	٩٣,٥٩	٣	٣١,٢٠	٢,٣٩	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٤٢٧,٠٢	٤١٦	١٣,٠٥		
	المجموع الكلي	٥٥٢٠,٦١	٤١٩			

\*\* معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١ \*

معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥

من ناحية أخرى، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف في مرحلة التحسين واستعادة النشاط وفقاً لمتغير نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة حيث بلغت قيمة (ف)

المحسوبة (٢,٣٩)، ومن ثم فإن الفروق بين متوسطات استجاباتهم راجعة إلى الصدفة وليس لعوامل حقيقة مرتبطة بمتغير نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

#### جدول رقم ( ١٢ )

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة وفقا لمرحلة المنع والتلطيف

متغير نوع القطاع	التعليمية	الصحية	الشنون البلدية والقروية	الفندقية
التعليمية	-	٩,٦٣-	-	٨,٧١-
الصحية	*٩,٦٣	-	*١٠,١٥	-
الشنون البلدية والقروية	-	١٠,١٥-	-	٩,٠٤-
الفندقية	*٨,٧١	-	*٩,٠٤	-

\* معنوية عند مستوي أقل من ( ٠,٠٥ ، ٠,٠١ )

يتضح من الجداول رقم (١٢)، ورقم (١٣)، ورقم (١٤)، أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (٠,٠٥ و ٠,٠١)، لصالح قطاع الخدمات الصحية، وقطاع الخدمات الفندقية علي قطاع الخدمات التعليمية، وقطاع خدمات الشنون البلدية والقروية، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة لصالح قطاع الخدمات التعليمية، وقطاع خدمات الشنون البلدية والقروية .

#### جدول رقم ( ١٣ )

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة وفقا لمرحلة الاستعداد

متغير نوع القطاع	التعليمية	الصحية	البلدية	الفندقية
التعليمية	-	١٤,٨٦-	-	١٣,٢٣-
الصحية	*١٤,٨٦	-	*١٥,٠٤	-
البلدية	-	١٥٠,٠٤-	-	١٣,٩١-
الفندقية	*١٣,٢٣	-	*١٣,٩١	-

\*معنوية عند مستوي أقل من ( ٠,٠٥ ، ٠,٠١ )

وفي ضوء هذه النتائج نقبل صحة الفرض الثالث جزئياً ومؤداه : يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف يعزى إلى اختلاف نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

#### جدول رقم ( ١٤ )

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة وفقاً لمرحلة الاستجابة

متغير نوع القطاع	التعليمية	الصحية	البلدية	الفندقية
التعليمية	-	٧,٩٧-	-	٧,٨٨-
الصحية	*٧,٩٧	-	*٨,٧٨	-
البلدية	-	٨,٧٨-	-	٧,٩١-
الفندقية	*٧,٨٨	-	*٧,٩١	-

\* معنوية عند مستوي أقل من ( ٠,٠٥ ، ٠,٠١ )

٤- مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات وفقاً لنوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة

لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة حول مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، وفقاً لنوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، فقد تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، لاختبار معنوية الفروق ويوضح ذلك الجدول رقم ( ١٥ ) .

يتضح من الجدول رقم (١٥) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة ( ٠,٠٥ ، ٠,٠١ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لمستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، وفقاً لمتغير نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (٢,٩٧)، ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، وفقاً لمتغير نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة ولصالح أي قطاع من القطاعات الأربعة، فقد تم استخدام اختبار شيفيه (scheffe) للمقارنات البعدية، ويوضح الجدول رقم (١٦) نتائج هذا الاختبار .



جدول رقم ( ١٥ )

نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى قدرة وفعالية إدارة الأزمات وفقاً لنوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
قدرة وفعالية إدارة الأزمات	بين المجموعات	١٧٩,٢٣	٣	٥٩,٧٤	٢,٩٧	دالة * *
	داخل المجموعات	٨٣٦٩,١٢	٤١٦	٢٠,١٢		
	المجموع الكلي	٨٥٤٨,٣٥	٤١٩			

\*

\* \* معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١

معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٦) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ و ٠,٠١)، لصالح قطاع الخدمات الصحية، وقطاع الخدمات الفندقية علي قطاع الخدمات التعليمية، وقطاع خدمات الشئون البلدية والقروية، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥)، بين استجابات أفراد العينة لصالح قطاع الخدمات التعليمية، وقطاع خدمات الشئون البلدية والقروية .

جدول رقم ( ١٦ )

نتائج المقارنات البعدية لاستجابات عينة الدراسة وفقاً للقدرة والفاعلية في إدارة

الأزمات

متغير نوع القطاع	التعليمية	الصحية	البلدية	الفندقية
التعليمية	-	١٥,٥٧-	-	١٤,٢٣-
الصحية	*١٥,٥٧	-	*١٧,٠٨	-
البلدية	-	١٧,٠٨-	-	١٦,١٢-
الفندقية	*١٤,٢٣	-	*١٦,١٢	-

\* معنوية عند مستوى أقل من ( ٠,٠٥ ، ٠,٠١ )

وفي ضوء هذه النتائج نقبل صحة الفرض الرابع ومؤداه : يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة حول مستوى قدرة وفعالية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف يعزي إلى اختلاف نوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة .

٥- أثر مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة علي مستوى قدرة وفعالية إدارة الأزمات .

لمعرفة أثر مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة علي مستوى قدرة وفعالية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، وقوة تأثير مستوى الاستعداد في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة علي مستوى قدرة وفعالية إدارة الأزمات، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتدرج *Stepwise Regression* ويوضح جدول رقم (١٧) نتائج هذا التحليل .

تشير نتائج تحليل التباين جدول رقم ( ١٧ ) إلى أن قيمة ( $F$ ) وهي ( ١٨١,١٦ ) معنوية عند مستوى أقل من ( ٠,٠١ )، نستنتج من ذلك معنوية نموذج الانحدار المتدرج وتشير نتائجه إلى أن مستوى الاستعداد في مراحل المنع والتلطيف، والاستعداد، والاستجابة يفسرون ٣٩% من التباين في قدرة وفعالية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، مستوى الاستعداد في مرحلة المنع والتلطيف يفسر بمفرده ١٣% من التباين في قدرة وفعالية إدارة الأزمات، وفي مرحلة الاستعداد يفسر ٥% من التباين في قدرة وفعالية إدارة الأزمات، وفي مرحلة الاستجابة يفسر ٢١% من التباين في قدرة وفعالية إدارة الأزمات، كما يتضح أيضا أن معنوية مستوى الاستعداد في مرحلة الاستجابة أكبر من معنوية مستوى الاستعداد في مرحلة المنع والتلطيف، وفي مرحلة الاستعداد، يؤكد ذلك معامل *Beta* حيث بلغ لمرحلة الاستجابة ( ٠,٤٨ ) بينما بلغ لمرحلتى المنع والتلطيف، والاستعداد ( ٠,٣٧ و ٠,٣٢ ) علي التوالي، كذلك قيم ( $T$ ) تؤكد ذلك . ومن ثم يمكن القول بان مستوى الاستعداد في مرحلة الاستجابة له قوة تأثير أكبر من مستوى الاستعداد في مرحلة المنع والتلطيف وفي مرحلة الاستعداد علي قدرة وفعالية إدارة الأزمات، وعلي ذلك فإن مستوى الاستعداد في مرحلة الاستجابة أداة التنبؤ الأقوى بالقدرة والفاعلية لإدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، كما أن نموذج الانحدار المتدرج يوضح أن مستوى الاستعداد في مرحلة التحسن واستعادة النشاط ليس له تأثير معنوي علي قدرة وفعالية إدارة الأزمات، علي اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائيا .

جدول رقم ( ١٧ )

نتائج انحدار متغيرات الاستعداد لمواجهة الأزمات علي

قدرة وفاعلية إدارة الأزمات

قدرة وفاعلية إدارة الأزمات				التابع
<i>F</i>	$R^2$ الجزئية	<i>T</i>	<i>Beta</i>	المستقل
	٠,١٣	**٣,٢٥	٠,٣٧	مرحلة المنع والتلطيف
**١٨١,١٦	٠,٠٥	**٣,١٧	٠,٣٢	مرحلة الاستعداد
	٠,٢١	**٣,٤٢	٠,٤٨	مرحلة الاستجابة
	٠,٣٩	$R^2$ الكلية		

\*\* معنوية عند مستوى أقل من ٠,٠١

وفي ضوء هذه النتائج نقبل صحة الفرض الخامس جزئيا ومؤداه : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لمستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف علي مستوي قدرتها وفعاليتها في إدارة الأزمات المختلفة .

مناقشة النتائج .

١- أشارت النتائج إلي أن مستوي الاستعداد الكلي للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف عالي إلي حد ما، وأفضل مستوي استعداد كان في مرحلة الاستجابة، حيث كان مستوي الاستعداد عالي في هذه المرحلة، وبأقي المراحل كان مستوي الاستعداد عال إلي حد ما ( الجدول رقم ٩)، علي مستوي القطاعات، جاء مستوي الاستعداد في منظمات القطاع الصحي والفندقي أفضل من مستوي الاستعداد في منظمات القطاع التعليمي والشئون البلدية والقروية في مراحل المنع والتلطيف، والاستعداد والاستجابة، ( الجداول أرقام ٥,٦,٧)، بينما كان مستوي الاستعداد متقارب بين القطاعات الأربعة في مرحلة التحسن واستعادة النشاط ( الجدول رقم ٨)، تعكس هذه النتائج قسور وتدني قدرات المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، خاصة في استخدام مدخل التخطيط لجميع المخاطر ووضع خطة شاملة للاستجابة للأزمات المختلفة التي يمكن أن تواجهها تلك المنظمات، ويؤكد ذلك مستوي الاستعداد العالي في مرحلة الاستجابة، والذي يوضح أن المدراء في هذه المنظمات ينصب اهتمامهم علي الأمور التي تشكل لهم خطرا فعليا نتيجة حدث ما، ومن ثم اعتقادهم بأن إدارة الأزمات هي فقط مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل معها قبل

حدوثها، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (الأعرجي ودقاسمة، ٢٠٠٠)، ودراسة (الضويحي، ٢٠٠٤)، دراسة (فراج وحنفي، ٢٠٠٥)، دراسة (اليحيوي، ٢٠٠٦)، دراسة (الجديلي، ٢٠٠٦)، دراسة (مصباح، ٢٠٠٧)، دراسة (Rock, 2000)، دراسة (Sikich, 2008)، دراسة (Jenkins, 2008)، دراسة (Goldman, 2008)، دراسة (Twomey, 2009).

٢- يرى الباحث أنه علي الرغم من أن مستوى الاستعداد الكلي للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف عالي إلي حد ما، إلا أن هناك أبعاد في المراحل المختلفة وعلي مستوى القطاعات المختلفة جاء مستوى الاستعداد لها منخفض، وأخرى مستوى الاستعداد لها منخفض جدا، ففي مرحلة المنع والتلطيف في منظمات القطاع التعليمي، جاء مستوى الاستعداد منخفض لبعدي عمل المنظمة مع الجهات المعنية بالأزمات، وتحليل أحداث الأزمات التي حدثت في المنظمات الأخرى (الجدول رقم ٥)، وتعكس هذه النتيجة قصور في التوقعات والتنبؤ السليم للأزمات المحتملة، ومن خلال مقابلات الباحث مع عديد من مفردات عينة الدراسة تبين للباحث أن هذا القصور راجع إلي بعض المعوقات والتي من أهمها عدم كفاية التنسيق مع الجهات المعنية بالأزمات، انخفاض فاعلية نظم الاتصال في توفير الدقة والسرعة والانسائية المطلوبة لتبادل المعلومات مع المنظمات الأخرى في تلك المنظمات، غياب نمط القيادة التشاركية، عدم التدريب الكافي في إعداد السيناريوهات للأزمات المحتملة .

٣- في مرحلة الاستعداد في القطاع الصحي والفندقي والشئون البلدية والقروية جاء مستوى الاستعداد منخفض لبعث إجراءات إعادة التوازن النفسي والعقلي للأفراد، بينما مستوى الاستعداد لنفس البعث جاء منخفض جدا في القطاع التعليمي، وفي القطاع التعليمي وقطاع الشئون البلدية والقروية جاء مستوى الاستعداد منخفض لبعث وجود خطة للطوارئ الطبية، وفي القطاعات التعليمية والصحية والشئون البلدية والقروية جاء مستوى الاستعداد منخفض جدا لبعدي ممارسة التدريب البدني والعقلي مع الأجهزة الأمنية، وتدريبات الإطفاء والسيطرة علي الحرائق مع الجهة المختصة، ونفس مستوى الاستعداد كان لقطاعي التعليم والشئون البلدية والقروية لبعث خطة لتوفير الطعام والشراب، وجاء مستوى الاستعداد منخفض في القطاع التعليمي والفندقي لبعث خطة توفير الأدوية، ولنفس البعث كان مستوى الاستعداد منخفض جدا في قطاع الشئون البلدية والقروية (الجدول رقم ٦)، وقد تبين للباحث أن تدني مستوى الاستعداد في هذه المرحلة راجع إلي عدم الاستعانة بخبراء علم النفس في مجال إدارة الأزمات، وعدم كفاية الموارد المخصصة لخطط الطوارئ الطبية وخطط توفير الطعام وخطط توفير

الأدوية، عدم تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهة الأزمات وقلة برامج التدريب في هذا المجال .

٤- أوضحت النتائج أن مستوي القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة عالية إلى حد ما ( الجدول رقم ١٠)، وعلى الرغم من أن مستوي القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات جاء عالي، وعالي إلى حد ما في معظم الأبعاد، إلا أن هناك ثلاثة أبعاد جاءت بمستوي منخفض وهي استمرارية وحدة إدارة الأزمات في تحديد وتقييم الأزمات المحتملة، واختبار خطة إدارة الأزمات قبل العمل، وغرفة عمليات مجهزة للاستجابة للأزمات المختلفة، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (مصباح، ٢٠٠٧)، ودراسة (Jenkins,2008)، ودراسة (Rock,2000)، ودراسة (الأعرجي ودقاسة، ٢٠٠٠)، ويرى الباحث أنه على الرغم من هذه النتائج انعكاس لعدد من العمليات الإدارية والتي منها التخطيط العلمي لإدارة الأزمات، إلا أن الباحثين والكتاب أوضحوا أن هناك بعض العوامل التي تؤثر بدرجة أو بأخرى على قدرة وفاعلية إدارة الأزمات منها درجة تمكين العاملين ( عرفات، ٢٠١٠)، كفاءة متخذي القرارات ( الجهنسي، ٢٠١٠)، عمليات إدارة المعرفة (Williams&Olaniran,1998)، تحديد المسؤولية التنظيمية (Sikich,2008)، سلوكيات الأفراد في الأزمات (Somers,2009)، نمط القيادة ومركزية القرار (Choi,et.al,2010)، القيم الثقافية للأفراد (Oliveira,2010)، الثقافة التنظيمية (Flynn,2004)، تحديد الاحتياجات التدريبية (Duff,2007)، وقد تبين للباحث أن انخفاض مستوي الاستعداد في الثلاث أبعاد راجعة إلى التعامل مع الأزمات رغم تباينها بمنهجية واحدة، عدم كفاية الصلاحيات الممنوحة لوحدة إدارة الأزمات، عدم كفاية الموارد المادية المخصصة لمواجهة الأزمات .

٥- أفادت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف ونوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، وذلك في مرحلة المنع والتخفيف، ومرحلة الاستعداد، ومرحلة الاستجابة ( الجدول رقم ١١)، وكانت لصالح كل من القطاع الصحي والقطاع الفندق ( الجداول أرقام ١٢، ١٣، ١٤)، في القطاع التعليمي تتفق هذه النتائج مع دراسة ( الألفي، ٢٠٠٣)، ودراسة (Burrell,2009)، وتختلف مع دراسة ( اليحيوي، ٢٠٠٦)، ودراسة (Twomey,2009)، في القطاع الصحي تختلف هذه النتائج مع دراسة ( الجدلي، ٢٠٠٦)، في قطاع الشؤون البلدية والقروية تختلف هذه النتائج مع دراسة ( الأعرجي ودقاسة، ٢٠٠٠)، وتتفق مع دراسة (Harrington,2011)، وبالنسبة للقطاع الفندقى تنفرد الدراسة الحالية

بهذه النتائج، ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد ترجع إلى أن القطاع الصحي في حد ذاته هو قطاع منوط بأعمال الإغاثة والطوارئ في مواجهة الأزمات والكوارث التي قد تتعرض لها الأفراد في كافة القطاعات الأخرى، كما أن معظم العاملين بهذا القطاع ذات مؤهلات علمية عالية وذات خبرة بأعمال الإغاثة في الأزمات وعلي درجة عالية من الثقافة بأمور الأزمات وكيفية مواجهتها، وبالنسبة للقطاع الفندقية فإن غالبية العاملين فيه مما لهم خبرة عالية في مجال الإدارة الفندقية وإدارة الأزمات، كما أنهم ذات مؤهلات عليا، ولديهم ثقافة التعامل ومواجهة الأزمات، من ناحية أخرى تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف ونوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة، وذلك في مرحلة التحسن واستعادة النشاط ( الجدول رقم ١١ ) .

٦- أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف ونوع القطاع التي تنتمي إليه المنظمة ( الجدول رقم ١٥ )، وكانت لصالح كل من القطاع الصحي والقطاع الفندقية ( الجدول رقم ١٦ )، وتتفق هذه النتائج مع دراسة ( مصباح، ٢٠٠٧ )، ودراسة ( Jenkins, 2008 )، وتختلف مع دراسة ( Goldman, 2008 )، في قطاعات حكومية مختلفة عدا القطاع الفندقية حيث تنفرد الدراسة الحالية بهذه النتائج بالنسبة لهذا القطاع، ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد ترجع إلى عوامل متعلقة بالخبرة، والمؤهل العلمي، وثقافة الأزمات والتي قد يتمتع بها كل من القطاع الصحي والفندقية والتي أشار إليها الباحث في الفقرة السابقة .

٧- أوضحت النتائج أن متغيرات مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة ( مرحلة المنع والتلطيف، مرحلة الاستعداد، مرحلة الاستجابة ) هي أكثر المتغيرات تأثيرا في مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، وأن متغير مرحلة التحسن واستعادة النشاط ليس له أثر معنوي في مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات، حيث فسر متغير مرحلة الاستجابة ٢١ %، وفسر متغير مرحلة المنع والتلطيف ١٣ %، وفسر متغير مرحلة الاستعداد ٥ %، وفسرت المتغيرات الثلاثة ٣٩ % وذلك من التباين في مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية بمحافظة الطائف، كما أن العلاقة بينهما وبين قدرة وفاعلية إدارة الأزمات موجبة ( الجدول رقم ١٧ )، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( مصباح، ٢٠٠٧ )، في علاقة التخطيط بالقدرة على إدارة الأزمات، وتختلف مع دراسة ( Flynn, 2004 )، في علاقة التخطيط للأزمات بالقدرة على إدارة الأزمات .

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تبدو منطقية إلى حد كبير، حيث أن مستوي القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات يرتبط إلى حد كبير بعدد من العمليات الإدارية ذات المنهجية العلمية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات، التنسيق، التدريب، فريق العمل، والتقييم (الأعرجي ودقلمسة، ٢٠٠٠، اليحيوي، ٢٠٠٦، مصباح، ٢٠٠٧، Goldman, 2008)، كما أنها ترتبط بنمط القيادة في المنظمة، الثقافة التنظيمية، القيم الثقافية للأفراد، التعاون التنظيمي، التغيير التنظيمي، تمكين العاملين (الشريفة والأعرجي، ٢٠٠٣، عريقات، ٢٠١٠، الجهنـــــــــــــــي، ٢٠١٠، Flynn, 2004، Oliverira, 2010، Somers, 2009، Svedin, 2008، Christensen, 2009) ومن ثم فإن مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات لا يمكن تفسيره من خلال عامل واحد والمتمثل في التخطيط فقط، وأن كان التخطيط يمثل بداية المسار الصحيح لإدارة الأزمات بفاعلية .

توصيات الدراسة.

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكننا تقديم التوصيات التالية :

١- تطوير خطة شاملة مناسبة للاستجابة للأزمات والمواقف المختلفة تحقق مستوي استعداد مناسب لهذه المنظمات من خلال التخطيط الشامل وقيام المدراء بتضمين الخطة عدد من الأنشطة الضرورية والمتعلقة بكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، ويجب أن تكون الخطة مكتوبة وتمثل الأساس للاستعداد المناسب للأزمات المختلفة، وتبني على افتراضيين أساسيين هما : الأول هو القبول الواسع لها ومفهومة من قبل جميع الأفراد في المنظمة والأطراف المعنية بالأزمات، والثاني هو أن تأخذ الخطة في حسابها كافة المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة، وذلك وفقاً لمنظور مدخل التخطيط لجميع المخاطر .

٢- يجب على جميع العاملين بالمنظمة فهم متطلبات الاستعداد الحقيقي لمواجهة الأزمات بدرجة أكثر وأفضل من وجود خطة مكتوبة بدون فهم متطلبات الاستعداد نفسها، حيث أكد (Ramsey, 2006, p.10)، علي أن فهم الأفراد لمتطلبات الاستعداد الحقيقي للأزمات يمثل في حد ذاته خطة شاملة لمواجهة الأزمات يمكن تنفيذها بمنتهى الدقة وتحقق الأهداف التي وضعت من أجلها، ويجب أن يدعم هذا الفهم عن طريق البحوث والدراسات العلمية لتحليل المخاطر والتنبؤ بأنواع الأزمات المحتملة، حيث تمثل البحوث والدراسات الركيزة العلمية الأساسية التي تنطلق منها أنشطة إدارة الأزمات .

٣- من أهم الأنشطة الضرورية في مرحلة المنع والتلطيف تحليل المخاطر، وتقدير القدرات والإمكانات المتوفرة، وتحديد التدابير والإجراءات المانعة للأزمات، وفي

مرحلة الاستعداد جمع المعلومات اللازمة للتحضير للأزمات المحتملة، وضع خطط متكاملة تمثل في مجموعها خطة شاملة لمواجهة الأزمات، تحديد القدرات والإمكانات المادية والبشرية والفنية اللازمة لتنفيذها، تحديد الاحتياجات التدريبية وتدريب الأفراد والمجموعات على القيام بتنفيذ خطط الأزمات، وفي مرحلة الاستجابة دراسة وتحليل وتقييم ومتابعة الموقف، إصدار الأوامر لتنفيذ خطة وعمليات المواجهة، القيام بعملية المتابعة والتقييم، وفي مرحلة التحسن واستعادة النشاط الحرص والرغبة في إعادة الحياة الطبيعية للمنظمة، إعادة التوازن النفسي للأفراد، الاستفادة والتعلم من أحداث الأزمات في تحقيق درجة استعداد أفضل في مواجهة الأزمات المحتملة .

٤- زيادة الاهتمام بوضع ضوابط التنسيق مع الجهات المعنية بالأزمات فيما يتعلق بالاختصاصات والمسئوليات واتخاذ القرارات، والعمل على زيادة فاعلية نظم الاتصال في توفير الدقة والسرعة والانسائية المطلوبة لتبادل المعلومات مع المنظمات الأخرى من خلال وضع نظام للاتصال تتوفر له الإمكانيات والموارد المادية والكفاءات البشرية والفنية، مشاركة الأفراد والمجموعات في اتخاذ القرار ومنحهم صلاحيات أوسع لسرعة اتخاذ التدابير لمنع أو مواجهة الأزمات، رفع مستوى التدريب في إعداد السيناريوهات للأزمات المحتملة، الاستعانة بخبراء علم النفس في مجال إدارة الأزمات لإعادة التوازن النفسي والعقلي للأفراد، دعم الحكومة لزيادة الموارد المخصصة لخطط الطوارئ الطبية وخطط توفير الطعام وخطط توفير الأدوية، الدقة والسرعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمواجهة الأزمات وتصميم برامج تدريب متخصصة في هذا المجال والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في وضع تلك البرامج .

٥- ضرورة دفع وحفز الأفراد معنويا وماديا لتغيير ثقافتهم نحو ثقافة الأزمات لنجاح خطة الأزمات ومن ثم الاستعداد العام المناسب لمنع أو مواجهة الأزمات المختلفة، وضرورة إنشاء إدارة مستقلة متخصصة بإدارة الأزمات ويشترك فيها الجهات ذات العلاقة، وتتوفر في قيادات هذه الإدارة القدرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية والتي تمكنهم من التخطيط الشامل للأزمات، كما يجب الاهتمام بالعمليات الإدارية الأخرى من تنظيم وتنسيق ورقابة وتشكيل فريق الأزمات ومتابعة وتقييم الأزمات وذلك بهدف خلق القدرة والفاعلية في إدارة الأزمات، وقيادة الأزمات بنجاح .



تؤكد الدراسة علي أن مدخل تخطيط جميع المخاطر في إدارة الأزمات *All Hazards Approach* يصلح لكافة مواقف الأزمات المحتملة والتي يمكن أن تواجهها أي منظمة، سواء تلك الأزمات كانت داخلية مثل الحريق، إضرابات واضطرابات المجموعات الكبيرة، الانقسامات الداخلية وغيرها، أو خارجية مثل الكوارث الطبيعية وغيرها .

تؤكد الدراسة علي أنه بالرغم من أهمية تطبيق التخطيط الشامل في إدارة الأزمات المختلفة في كافة المنظمات، حيث أنه محدد رئيسي لمستوي الاستعداد لمواجهة تلك الأزمات في المنظمات علي اختلاف أنواعها، وأن المنظمات التي تتبنى التخطيط الشامل في إدارة الأزمات تحقق نتائج أفضل بكثير من منافسيها، إلا أن تطبيق التخطيط الشامل في إدارة الأزمات ومن ثم مستوي الاستعداد يتباين من منظمة إلي أخرى داخل القطاع الواحد، ويتباين من مرحلة لأخرى داخل المنظمة الواحدة .

كما تؤكد الدراسة أيضا علي أن مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة لا يمكن تفسيره من خلال متغير واحد والتمثل في عملية التخطيط، وإنما يتأثر مستوي قدرة وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة بمجموعة من المتغيرات الأخرى كالتنظيم، والتنسيق، والرقابة، وتشكيل فريق الأزمات، والمتابعة، والتدريب، والتقييم، وكذلك مجموعة من العوامل الأخرى كالنمط القيادي في المنظمة، البيئة التنظيمية، البناء التنظيمي، مستوي سلوك التعلم لفريق العمل، الثقافة التنظيمية، التعاون التنظيمي، والمناخ والالتزام التنظيمي، وتمكين العاملين، وأسلوب اتخاذ القرارات .

قائمة المراجع .

أولاً- مراجع باللغة العربية .

- بازرعة، محمود صادق، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، ( الطبعة الخامسة؛ القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥).
- التميمي، حسين عبد الله حسن، أساسيات إدارة الخطر، ( دبي : دار العلم، ١٩٩٨).
- جادالله، محمود خلف، إدارة الأزمات، (الطبعة الأولى؛ الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
- جبر، محمد صدام "المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات"، المجلة العربية للمعلومات، المجلد ١٩، العدد ١، ١٩٩٨، ص ص. ٦٦ - ٨٧.
- الجديلي، ربحي، " واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٦.
- الجهني، عبدالله مسعود، "أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع"، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج ماجستير الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠١٠.
- الحملاوي، محمد رشاد، إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية، (الطبعة الثانية؛ القاهرة: أبو المجد للطباعة، ١٩٩٥).
- حواش، جمال الدين أحمد، "إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٩٨.
- الحويطي، موسى محمد دسوقي، "تقويم فعالية القرارات الإدارية في حل الأزمة : منهج تطبيقي مقترح"، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٢ - ١٣ أكتوبر، ١٩٩٦.
- الخشالي، شاكر و محي الدين القطب، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، ٢٠٠٧، ص ص. ٤٥-٢٤.
- الدهان، أميمة، "إدارة الأزمات في المنظمات"، أبحاث البرموك، المجلد ٥، العدد ٤، ١٩٨٩، ص ص. ٦٧ - ٩٥.
- الزميع، علي فهد، "استيعاب الأزمة: تحديات الأمن الوطني: الإطار الفكري للمعالجة وآلية إدارة الأزمات"، مؤتمر الأمن الوطني: رؤى تربوية، كلية

- التربية، جامعة الكويت بالتعاون مع مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، في الفترة ٢٨ - ٣٠ نوفمبر، ١٩٩٨ .
- السواط، ابتسام عبدالله، "إدارة الأزمات في الحج: دراسة ميدانية علي الإدارة العامة للممرور المشاركة في الحج"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٨ .
- السيد، خالد قدرى، "التخطيط لمواجهة الكوارث"، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٢ - ١٣ أكتوبر، ١٩٩٦ .
- الشريدة، هيام و عاصم الأعرجي، "العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، المجلد ٤، العدد ١، ٢٠٠٣، ص ص. ٢١٩ - ٢٥٢ .
- الشعلان، فهد أحمد، "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢ .
- الشهراني، محمد مبارك، "أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٢ .
- الضويحي، عبد العزيز، "التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤ .
- عامر، أحمد أمين، "القائد في موقف الأزمة"، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٢ - ١٣ أكتوبر، ١٩٩٦ .
- عبد الخالق، شادية أحمد، "مستويات أزمة اكتشاف إعاقة الأبناء وعلاقتها بالضغوط الوالدية: دراسة مقارنة"، المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٣٠ - ٣١ أكتوبر، ١٩٩٩ .
- عبد العال، رائد فؤاد، "أساليب إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٩ .
- عبد المجيد، قدرى علي، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ٢٠٠٨).

- عبد الهادي، محمد فتحي و عبد المجيد صالح بوعزة، "المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات"، المجلة العربية للمعلومات، المجلد ١٦، العدد ٢، ١٩٩٥، ص. ٥ - ٢٩ .
- عريقات، أحمد يوسف، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الأردن : جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٠١٠ .
- عليوة، السيد، إدارة الأزمات والكوارث مخاطر العولمة والإرهاب الدولي: سلسلة دليل صنع القرار (٢)، (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤) .
- الأعرجي، عاصم محمد و مأمون أحمد، " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، الإدارة العامة، المجلد ٣٩ ، العدد ٤، ٢٠٠٠، ص. ٧٣٣ - ٨٠٩ .
- الأعرجي، عاصم و مأمون دقاسمة، " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الرابع ، ٢٠٠٠، ص. ٧٧٣-٨٠٩ .
- الأعرجي، عاصم محمد، "سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات"، الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ٢، ١٩٩٥، ص. ٣٠٣ - ٣١٨ .
- عز الدين، أحمد جلال، إدارة الأزمات غي الحدث الإرهابي، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٩٩٠).
- الألفي، أشرف عبده حسن، "إدارة أزمات التعليم في مصر: دراسة تحليلية مستقبلية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠٠٣ .
- العمار، عبدالله، " دور تقنية المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية علي المديرية العامة للدفاع المدني"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥ .
- العوفي، فوزية عيد، " مدي تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدي رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠٠٥ .

- ألعامدي، مني مستور "الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات بابها، جامعة الملك خالد، ٢٠٠٧ .
- فراج، فراج و عبد المنعم حنفي، " السلوك الجماهيري في مواجهة الأزمات والكوارث : دراسة سوسولوجية لمنطقة حريق الحي التجاري ببورسعيد"، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٩-٣١ أكتوبر، ٢٠٠٥ .
- مصباح، وسام صبحي، " سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية : دراسة ميدانية علي وزارة المالية في غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠٠٧ .
- مكاي، حسن، الإعلام ومعالجة الأزمات، ( القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٥ ) .
- منسي، محمد عبد الحليم، التقويم التربوي ومبادئ الإحصاء، ( الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ب. ت ) .
- نصر، عبد العزيز أحمد، "نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية علي إدارة الأزمات"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٢ .
- البحيوي ، صبرية مسلم، "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد ١٨، ٢٠٠٦ .
- ثانيا- مراجع باللغة الأجنبية .

- Babbie, Earl, The Practice of Social Research, (10<sup>th</sup> Edition, United States: Thomson Wadsworth, 2004) .
- Budden, Connie B., & Michael C. Budden, "Developing Crisis Management Skills Through a Realistic Case Scenario", Journal of Business Case Studies, Vol.6, No.6, 2010, 131-134.
- Burnett ,J., " Strategic Approach to Managing Crises", Public Relation Review ,Vol. 24, No. 4, 1998, pp. 476 – 488 .
- Burrell, Stacy M., "An Examination Of Crisis Preparedness at Christian-Affiliated Institutions of Higher Education", Doctor Dissertation, Mississippi State University, 2009, (UMI., No. 3386308) .

- Choi, Jin Nam, Sun Young Sung and Myung Un Kim, " How D0 Groups React To Unexpected Threats? Crisis Management in Organizational Teams", *Social Behavior and Personality*, Vol.38, No.6, 2010, pp. 805-828 .
- Christensen, Thomas W., "Crisis Leadership: A Study of Leadership Practice", *Doctor Dissertation*, Capella University, 2009, (UMI., No. 3350041) .
- Coombs, W., "Designing Post-Crisis Messages: Lessons For Crisis Response Strategies", *Review of Business*, Vol.21, No.3, 2000, pp.37-49.
- Cross, Barry, "Planning to Manage Your Next Crisis Decisively and Effectively", *Ivey Business Journal Online*, Nov| Dec 2009, pp. 1-5 .
- Degnan, E., & Bozeman . W., " An Investigation of Computer Based Simulations for School Crisis Management" *Journal of School Leadership* , Vol. 11, 2001, pp. 296 – 312.
- Della-Giustina, D. E., " Emergency planning for high-rise buildings", *Risk Management*, Vol.42, No.4, 1995, pp. 38-44.
- Duff, Evan d., "Evaluation of Crisis Management and The Implementation of Employee Training For Emergency Preparedness in a Private College", *Doctor Dissertation*, Nova Southeastern University, 2007, (UMI., No. 3272233) .
- Fearn- Banks K., *Crisis Communications: A Casebook Approach*, (Second Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2002) .
- Flynn, Terence T., "Organizational Crisis Public Relations Management in Canada and United States: Constructing a Predictive Model of Crisis Preparedness", *Doctor Dissertation*, Syracuse University, 2004, (UMI., No. 3176990) .
- Goldman, Steven B., "Crisis Planning in Four Massachusetts Public School Districts: A Case Study", *Doctor Dissertation*, University of Massachusetts Lowell, 2008, (UMI., No. 3326514) .
- Harrington, Irwin C., "Improving Public Safety Emergency Response Efficiency Amid Uncertainty Through Crisis Leadership Training", *Doctor Dissertation*, Walden University, 2011, (UMI., No. 3439775) .
- Jenkins, Michael W., "Exploring Factors Influencing Crisis Preparedness Among Texas Community Colleges With

- Residential Students", Doctor Dissertation, Northcentral University, 2008, (UMI., No. 3338718) .*
- Martin, Anthony L., "Crisis management: The Effective Use of Restoration Strategies When an Organization Individual is Faced With a Crisis", Master Dissertation, West Virginia University, 2005, (UMI., No. 1426616).*
  - Mitroff, I., & Anagnos, G., Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis, (N.Y: American Management Association, 2001) .*
  - Mobarek, Salwa, "Organizational Crisis Management Key Success Indicators", Doctor Dissertation, George Washington University, 1999, (UMI., No. 9945617) .*
  - Modzeleski, William, "Multi-Hazard Planning", Catalyst, Vol.7, No.1, 2005, pp. 2-11.*
  - Musallam, Heba, "Communication Strategies of Crisis and Conflict Management in Public and Private Sectors in the State of Kuwait", Doctor Dissertation, Southern Mississippi University, 2004, (UMI., No. 4147925) .*
  - Neubauer, Michael J., "A Systems of Information Technology and The of WLANs Implemented by an FBI Field Office For Crisis Response Incidents: The Columbia Field Office Case Study", Doctor Dissertation, Nova Southeastern University, 2007, (UMI., No. 3277532) .*
  - Oliveira, Maria De Fatima, "Multicultural Environments Challenges to Crisis Communication", Doctor Dissertation, Temple University, 2010, (UMI., No. 3423245) .*
  - Osilaja, Peter D., "Issues of Diversity in Crisis Management", Doctor Dissertation, La Verne University, 2008, (UMI., No. 3351123) .*
  - Pauchant, T., & Mitroff, I., Transforming the crisis-prone organization, (SanFrancisco: Jossey-Bass, 1992).*
  - Pollard, David & Sabine Hotho, "Crisis, Scenarios and Strategic Management Process", Management Decision, Vol.44, No.6, 2006, pp.721-736.*
  - Ramsey, R., "Top ten lessons for supervisors from last year's killer hurricanes", Supervision, Vol. 67, No.10, 2006, pp. 9-12.*
  - Sahin, Bahadir, "Factors Influencing Effectiveness of Interorganizational Networks Among Crisis Management Organization: A Comparative Perspective", Doctor*

- Dissertation, Florida University, 2009, (UMI., No. 3383674) .
- Schwarz, A., & F. Pforr, "The Crisis Communication Preparedness of Nonprofit Organizations: The Case Interest Groups", Public Relations Review, Vol.37, No.1, 2011, pp.68-81 .
  - Sikich, Geary W., All Hazard Crisis Management Planning in U.S.A, Logical Management Systems, 2008 .
  - Somers, Scott, "Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy For Organizational Crisis Planning", Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.17, No.1, 2009, pp. 12- 20 .
  - Svedin, Lina M., "Organizational Cooperation in Crises: A Conceptual Framework", Doctor Dissertation, Syracuse University,2008, (UMI., No. 3323088) .
  - Twomey, Patrick Mark, "Analysis of Crisis Management Planning in Illinois Public Schools", Doctor Dissertation, Western Illinois University, 2009, (UMI., No. 3355825).
  - Unlu, ali, Naim Kapucu and Bahadir Sahin, "Disaster and Crisis Management in turkey : a Need for a Unified Crisis Management System", Disaster and Crisis Management, Vol. 19, No. 2, 2010, pp. 155-174.
  - Wheeler, Gregory A., "Crisis Management Training Needs Perception of Virginia Principals", Doctor Dissertation, Virginia University, 2002, (UMI., No. 3020407) .
  - Worsley, T. L., & Beckering, D., " Comprehensive approach to emergency Planning", College and University Journal, Vol.82, No.4, pp. 3-6.
  - Wilkins, J., "Analysis of Programs of Crisis Management Leading The Development of a Model For Secondary Schools", Doctor Dissertation, Walden University, 1997, (UMI., No. 9804466) .
  - Williams, D., & B., Olaniran, "Expanding the Crisis Planning Function: Introducing Elements of Risk Communication to Crisis Communication Practice", Public Relations , Vol. 24, No. 3, 1998, pp. 387 -400 .



جامعة الطائف  
كلية العلوم الإدارية المالية  
قسم إدارة الأعمال

سعادة المستقصى منه .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة تتناول موضوع تخطيط إدارة الأزمات في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية بالتطبيق على المنظمات الحكومية العاملة بمحافظة الطائف، وذلك للتعرف على مستوى الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في تلك المنظمات، وأثره على قدرتها وفعاليتها في إدارة الأزمات المختلفة . وسوف أكون شاكراً لتفضلكم بالإجابة على الاستقصاء المرفق، ويؤكد الباحث لسعادتكم بأن كافة الآراء والاستجابات ستعامل بسرية تامة وستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط .

ويقدم الباحث لكم جزيل شكره وتقديره لتعاونكم في هذا الشأن.

الباحث

دكتور / اشرف يوسف سليم همام

أستاذ مساعد قسم إدارة الأعمال

القسم الأول : بيانات شخصية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام المنظمة التي تعمل فيها .

قطاع التي تنتمي إليه المنظمة	أسم المنظمة
- قطاع الخدمات التعليمية	إدارة التربية والتعليم ( ) جامعة الطائف ( )
- قطاع الخدمات الصحية	مستشفى القوات المسلحة ( ) مستشفى الملك عبد العزيز ( )
- قطاع الخدمات الفندقية	فندق مسرة انتركونتننتال ( ) فندق مرديان ( )
- قطاع خدمات الشؤون البلدية والقروية	أمانة الطائف ( ) المجلس البلدي ( )

القسم الثاني : فيما يلي مكونات أو عناصر خطة الأزمات الشاملة، والمطلوب تحديد مدى توافر هذه المكونات أو العناصر في خطة إدارة الأزمات لدي منظماتكم، الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيكم في كل مكون أو عنصر :

المكونات أو العناصر	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما
١- تقوم المنظمة من فترة لآخرى بمراجعة إجراءات الدليل الخاص بالتدقيق علي نواحي الأمان .					
٢- تقوم المنظمة من فترة إلى لآخرى بالعمل مع الجهات الخارجية المعنية بالتعاون في مواجهة الأزمات لمراجعة وتحديث خطة الأزمات .					
٣- تقوم المنظمة بتحليل أحداث الأزمات التي حدثت في منظمات أخرى والاستفادة منه في تحديث وتطوير خطة الأزمات .					
٤- خطة المنظمة لإدارة الأزمات موضوعة وفقا لنظام إدارة الحوادث بالمملكة العربية السعودية وما يطرأ عليه من إجراءات وتعليمات .					
٥- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات نظام للقيادة والسيطرة علي الحوادث المختلفة .					

				٦- تحتوي خطة المنظمة لإدارة الأزمات علي إجراءات خاصة بإعادة التوازن النفسي والعقلي للأفراد .
				٧- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات خطة للطوارئ الطبية .
				٨- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات إجراءات لإعادة سير العمل وتوحيد الصفوف في المنظمة بعد أي حادث .
				٩- تمارس المنظمة تدريب بدني وعقلي مع الأجهزة الأمنية المختصة بأحداث الأزمات .
				١٠- تمارس المنظمة تدريبات الإطفاء والسيطرة علي الحرائق في حضور الجهة المختصة بذلك .
				١١- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات خطة لتوفير الطعام والشراب لمدة أسبوع علي الأقل .
				١٢- تحتوي خطة المنظمة لإدارة الأزمات خطة لتوفير الأدوية لمدة أسبوع علي الأقل .
				١٣- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات خطة اتصال تفصيلية للتنسيق مع كل الأطراف المحلية المعنية بأحداث الأزمات .
				١٤- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات تحديد مواقع إعلامية معينة ومتحدث ( ناطق ) رسمي للمنظمة .
				١٥- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات مراقبة الاستقرار النفسي للأفراد باستخدام متخصصون بعد التعرض لأي أزمة
				١٦- تحتوي خطة المنظمة لإدارة الأزمات إجراءات وآليات تتعلق بجمع المعلومات والاستجواب عن أي أزمة تتعرض لها المنظمة حتى يمكن إجراء التعديلات المطلوبة علي الخطة لتجنب الأخطاء في المستقبل .
				١٧- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات إجراءات وآليات التدريب علي إدارة الأزمات بعد أي أزمة تتعرض لها المنظمة باعتباره استثمار ناجح .

القسم الثالث : فيما يلي بعض أبعاد قدرة وفعالية المنظمة في إدارة الأزمات،  
والمطلوب تحديد درجة توافر هذه الأبعاد في إدارة الأزمات في منظماتكم، الرجاء  
وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيكم في كل بعد :

غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما	الأبعاد
				١- في منظمتي إجراءات إدارة الأزمات فعالة .
				٢- في منظمتي سياسات وإجراءات إدارة الأزمات هامة لنجاحها .
				٣- في منظمتي فريق ذات قدرات ومهارات مرتفعة لإدارة الأزمات .
				٤- في منظمتي خطة إدارة الأزمات يتم اختبارها قبل العمل بها .
				٥- في منظمتي توقع وتجنب الأزمات جزء من إدارة الأزمات
				٦- في منظمتي إدارة الأزمات هي مسئولية كل فرد في المنظمة .
				٧- في منظمتي التطوير والتكامل في إدارة الأزمات يتم عمله بفعالية وكفاءة .
				٨- في منظمتي وحدة إدارة الأزمات تلقي الدعم الكامل من قبل قيادات المنظمة .
				٩- في منظمتي وحدة إدارة الأزمات مستمرة في تحديد وتقييم الأزمات المحتملة .
				١٠- في منظمتي إستراتيجيات وخيارات الاستجابة للأزمات يتم تطويرها عن طريق وحدة إدارة الأزمات وتناقش مع قيادات المنظمة .
				١١- في منظمتي غرفة عمليات مجهزة للاستجابة للأزمات المختلفة .