

## متطلبات إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية

(دراسة مطبقة على جمعيات تنمية المجتمع بمدينة الفيوم)

### اعداد

د/ شيماء معوض معوض

أ.د/ زينب معوض الباهي

أستاذ بقسم مجالات الخدمة الاجتماعية  
وعميد كلية الخدمة الاجتماعية بجامعة الفيوم



**أولاً: مشكلة الدراسة:**

تواجه الجمعيات الأهلية المعاصرة تغييرات بيئية متعددة، سريعة ومفاجئة، ولأسباب مختلفة، مما قد يسبب حدوث أنواع متعددة من الأزمات والتي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها، وتعتبر هذه الأزمات تهدد استمرارية الجمعيات الأهلية وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة، وتضع سمعة وبقاء تلك الجمعيات في بوتقة الاختبار، بحيث أن الجمعيات الأهلية التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعالة لمراحل الأزمة المختلفة لا تلحق بالركب ويكون مصيرها التخلف والانهيار<sup>(1)</sup>.

ولقد أصبحت الأزمات سمة من سمات هذا العصر المتغير وجزءاً من نسيج الحياة الإنسانية في أي مجتمع فلا توجد أي منظمة أو مؤسسة بعيدة عن الأزمات<sup>(2)</sup> حيث يصاحبها الإحساس بالخطر وفقدان السيطرة وكذلك نقص المعلومات وعدم دقتها والغموض الذي يحيط بالموقف وهي بمثابة تحدي سافر للإدارة<sup>(3)</sup> وقد تحدث الأزمة أما بسبب تعارض الأهداف والمصالح أو سوء التخطيط والإدارة العشوائية أو قد تحدث نتيجة تجاهل إشارات الإنذار المبكرة التي تسبق وقوع الأزمة وسلبية الاستعداد<sup>(4)</sup> والأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها لمصلحة الجمعية أو مجتمع ككل، هو الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات حيث أصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها<sup>(5)</sup> حيث يهدف إلي التنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تحدث من خلال البحث عن إشارات الإنذار المبكر وإعداد السيناريوهات المخصصة لها وتحديد المسؤوليات المطلوبة من كل فرد في الجمعية، بالإضافة إلي الفحص العميق للمواقف التي تتعرض لها الجمعيات الأهلية وتتسبب في حدوث أزمة تحمل في طياتها تهديداً شديداً لكيان المنظمة واستمراره وذلك لمواجهةها والسيطرة عليها للخروج بأقل قدر من الخسائر المادية والمعنوية وكذلك الاستفادة من المواقف المستقبلية<sup>(6)</sup>. كما أن علم إدارة الأزمات يهدف إلى تقليل تأثير الأزمات على حياة البشر و التعرف على الأزمة والقوى الصانعة لها والمؤيدة لها وطريقة تحاشي وقوع الأزمة وتخفيف أثارها إذا ما وقعت والتعامل معها بعلمية وحرفية والسعي إلى الاستفادة من نتائجها<sup>(7)</sup>.

ويظل نجاح إدارة الأزمة متوقفاً على توافر مجموعة من العناصر والمحددات، علاوة على ضرورة توفير أرضية ثابتة ودقيقة من المعلومات معززة بتقنيات متطورة للاتصال، ومنظومة

دقيقة للإنذار المبكر لتسهيل اتخاذ قرارات ملائمة وناجحة، ينبغي استثمار الوقت المتاح وإدراك أهميته واتخاذ التدابير اللازمة دون تباطؤ، وتعبئة الطاقات والجهود اللازمة واستنفارها، وهذا ما أوصت به دراسة(وائل عبد الهادي أبو سلوت-2015)<sup>(8)</sup>.

وعلى الصعيد المصري، فإن هناك العديد من الأزمات الداخلية والخارجية التي من شأنها تعطيل عمل مؤسسات المجتمع المدني بصفة عامة والجمعيات الأهلية بصفة

خاصة، الأمر الذي يستوجب الحاجة لتعميق الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، بل وحشد كافة الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتأمين احتياجات السيطرة والمواجهة من أجل المحافظة على مسيرة الجمعيات الأهلية والتخفيف من آثار تلك الأزمات.

ولابد من الإشارة إلى توضيح أن العديد من الأزمات تتصف بعدم الوضوح وصعوبة تقدير تأثيرها على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل وخاصة لأنها تتعلق بمؤسسات الدولة واقتصادها، وهذا ما يزيد الأزمة صعوبة ولتجاوز هذه الصعوبة لابد من ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للقيام بتغطية كافة متطلبات الوقاية من الوقوع في الأزمة وهذا ما أكدت عليه دراسة (ياسر عبد الفتاح القصاص 2013)<sup>(9)</sup>.

وتعتبر هذه الجمعيات من جهه منظمات مفتوحة وفي حالة تفاعل مستمر مع متغيرات البيئة المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية، ومن جهة أخرى من أبرز المؤشرات الأساسية لقياس مستوى التطور الحضاري لأي بلد. وهي بمثابة تنظيم على جانب كبير من التعقيد<sup>(10)</sup>.

ونتيجة التغيرات التي طرأت على العالم والتي أثرت بدورها على الجمعيات الأهلية، فأصبح هناك حاجة ماسة إلى تحديد متطلبات هذه الجمعيات (الإدارية و الفنية والتكنولوجية) والتي يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الجمعيات الأهلية لمواجهة الأزمات وهذا ما أوصت به نتائج دراسة (أكرم محمد محمود -2016)<sup>(11)</sup> كما أكدت العديد من الدراسات أن هناك العديد من المعوقات التي تواجهها والتي من بينها دراسة (أحمد محمد حسن-2015)<sup>(12)</sup> التي أشارت إلى أن أهم المعوقات التي تواجه الجمعيات الأهلية في الريف ضعف التمويل المادي للجمعيات، وصعوبة الحصول على الدعم المالي الأجنبي، وتعقد وتباطؤ الإجراءات الروتينية.

ومع تزايد التغيرات البيئية يقع العب الأكبر في عملية التحضير للأزمات ومعالجتها على الجمعيات الأهلية والأجهزة الإدارية داخل أي دولة، غير أن هذه العملية تتطلب جهوداً مضنية تتمثل في حشد كافة الموارد اللازمة لإدارة الأزمة خصوصاً إذا كانت من النوع المزمّن، وحتى الأزمات من النوع المفاجئ تحتاج بدورها إلى إجراءات احترازية تثقل كاهل الأجهزة الإدارية في الدولة<sup>(13)</sup>.

وبناء على ما سبق تسعى الدراسة الى تحديد الإشكالية في الإجابة على تساؤل رئيسي مؤداه" ما المتطلبات اللازمة لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

### ثانياً: أهمية الدراسة:

لقد اصبح موضوع إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضر، خاصة بعد ان زادت مخاطر حدوثها وتتنوع أسبابها، وأصبحت كل الدول بلااستثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات على أراضيها، حيث تتكبد تلك المجتمعات خسائر فادحة ليس فقط نتيجة لحدوث الأزمة، بل أيضاً للسلوك الإنساني المتصرف حيالها. وتبرز أهمية هذه الدراسة بما تسهم به من إثراء للمكتبة العربية بصورة خاصة وما تسهم به في مجال إدارة الأزمات بصورة عامة، كما تساعد هذه الدراسة على نشر الوعي بينالرؤساءوالعاملين في الجمعيات الأهلية من جهة وبين أفراد المجتمع من جهة أخرى بأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها في ضوء كل أزمة على حدة.

بالإضافة إلى أن الدراسة تحاول الخروج بمقترحات يمكن بها تطبيق أسلوب إدارة الأزمة في الجمعيات الأهلية بما يتفق مع واقع المجتمع المصري وظروفه، مما قد يساعد إدارة الجمعيات الأهلية علي الاستجابة المنظمة والسريعة في التعامل مع الازمات المختلفة التي قد تحدث سواء كانت أزمات داخلية أو خارجية.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

ويمكن تحديد أهداف البحث من خلال أهداف رئيسية وهما:

- 1- التعرف على واقع إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية.
- 2- تحديد متطلبات إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية.

ويمكن تحقيق هذه الهدف الرئيسي من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية:

- أ- تحديد المتطلبات المادية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية.
- ب-تحديد المتطلبات البشرية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية.
- ج-تحديد المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية.
- 3- التوصل لتصور مقترح لدور الأخصائي الاجتماعي لإدارة الازمات بالجمعيات الالهلية.

**رابعاً: تساؤلات الدراسة:**

ويمكن تحديد تساؤلات البحث من خلال تساؤلين رئيسيين وهما:

1- ما واقع إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

2- ما متطلبات إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

ويمكن الإجابة على هذا التساؤل الرئيسي من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية:

أ- ما المتطلبات المادية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

ب- ما المتطلبات البشرية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

ج- ما المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

**خامساً: مفاهيم الدراسة:**

استناداً إلى ما تقدم، فإن المفاهيم الأساسية التي ستركز عليها الدراسة هي:

1- مفهوم المتطلبات.

2- مفهوم الازمة.

3- مفهوم إدارة الازمة.

4- مفهوم الجمعيات الاهلية.

**1- مفهوم المتطلبات:**

تشير معاجم اللغة إلى كلمة طلب بأنها "تعنى محاولة إيجاد الشيء وأخذه"، والمطالبة تعنى "أن تطالب إنسانا بحق لك عنده ولا تزال تتقاضاه وتطالبه بذلك، وتطلب الشيء: أي حاول إيجاده وأخذه وتطلب الشيء: أي طلبه مرة أخرى (14).

ويرى معجم وبستر أن المتطلبات تعنى "الشيء الذي يشترط توافره أو يحتاج إليه، أو شرط مطلوب(15) .

كما يشير معجم أكسفورد إلى المتطلبات بأنه "شيء يستلزم وجوده، أو هو شيء يجب توفيره، وهكذا فإن المتطلب هو الشيء الذي يطالب بإيجاده بتكرار وتأكيد وقد يكون المتطلب شرطاً لتحقيق نتائج معينة (16).

وتقصد بالمتطلبات في ضوء الدراسة الحالية بأنها:

1- مجموعة من الإجراءات التي يجب توافرها داخل الجمعيات الأهلية لمواجهة الأزمات.

2- تتمثل تلك الإجراءات في (إجراءات مادية- بشرية- إدارية).

3- تهدف تلك الإجراءات إلى تجاوز الجمعيات الأهلية لما يواجهها من أزمات.

## 2- مفهوم الأزمة.

تعرف الأزمة بأنها: "عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الأنشطة الرئيسية التي بها هذا النظام ومستقبله وإيراداته وتكاليفه واحتمالات البقاء والاستمرار". (17)

وتعرف أيضاً الأزمة بأنها "حالة غير مستقرة وغير عادية يترتب عليها نتيجة مؤثرة تأثيراً مادياً على المنظمة ككل وتتطوي على أحداث سريعة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو انخفاضها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد القيم العليا للمنظمة أو تحقيق الأهداف الرئيسية لها وفي الوقت المحدد لذلك". (18)

كما تشير الأزمة بأنها "حدث أو موقف مفاجئ يشكل تهديداً أساسياً للكيان الإداري ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية". (19)

وأيضاً تعرف الأزمة بأنها "خلل مفاجئ في توقيتته أو طبيعته، تخرج عن إطار العمل المعتاد، وتمثل خطر وتهديد مباشراً للبيئة المحيطة، يتطلب لمواجهتها نظم وأساليب وأنماط وأنشطة مبتكرة وحشد للموارد وسرعة ودقة في اتخاذ القرار وقد يحمل في طياته فرصاً للتحسين". (20)

وتعرف الأزمة بأنها "موقف حاد مفاجئ وحالة حرجة وصعبة تتجم عن تطور التناقض والخلاف، وهي مرحلة متقدمة من الصراع القائم بين أطراف الأزمة، سواء أكانت علنية ظاهرة أو خفية كامنة، أم كانت سمات وخصائص آنية مفاجئة أو قديمة مستمرة، وسواء أكانت عرضية دون تخطيط مسبق أم نتيجة وعى وتخطيط مسبقين". (21)

والأزمة من المنظور الاجتماعي تعرف "بأنها توقف لإحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب للعادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات أكثر ملائمة للأوضاع الجديدة التي فرضتها أحداث الأزمة". (22)

## 3- تعريف إدارة الأزمات:

تعددت وجهات نظر الباحثين في مجال إدارة الأزمات في تحديد مفهوم الأزمة مما أدى إلى إثراء علم إدارة الأزمات وفيما يلي نستعرض بعضاً من هذه المفاهيم التي تعكس وجهات نظر مختلفة:

تعرف إدارة الأزمات بأنها " سلسلة من النشاطات من أجل تصميم وإعادة تصميم وتنفيذ الآليات والإجراءات والخطط الأساسية وذلك لاكتشاف الأزمة أو منعها أو التحضير لها أو منع انتشارها أو التغليب عليها واسترداد الوضع السابق أو التعلم منها"<sup>(23)</sup>. كما تعرف إدارة الأزمة بأنها " أسلوب التحكم في مسار واتجاهات الأزمة وهي إدارة رشيدة علمية تقوم على البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعاد عن الانفعالية"<sup>(24)</sup>.

وتشير إدارة الأزمات إلي كونها "عملية إدارية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر مع استخلاص الدروس المستفادة واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل"<sup>(25)</sup>. تعرف إدارة الأزمة " كل ما يجب توافره وتنفيذه على المستوى المادي (نظم اتصال، برامج محوسبة، ميزانية)، والمستوى الإداري (نظم ولوائح للوقاية من الأخطار، إجراءات وقائية، تواصل إداري)، والمستوى البشري (كوادر مدربة، كنوانر احتياطية، فنيون)<sup>(26)</sup> " وذلك من أجل تأكيد نجاح إدارة الأزمات داخل الجمعيات الأهلية.

**ويمكن تعريف إدارة الأزمات إجرائيا في هذه الدراسة بأنها:**

- 1- الأنشطة التي يقوم بها رؤساء مجالس إدارات الجمعيات.
- 2- يقوم على تنفيذ هذه الأنشطة المديرون، أصحاب الوظائف الإشرافية والعاملين.
- 3- تهدف هذه الأنشطة لمواجهة الأزمات بأسلوب علمي وتقليل الآثار السلبية للأزمة.
- 4- تحدد في هذه الأنشطة الأدوار والمهام والمسئوليات المنوطة لكل عضو من أعضاء فريق العمل.

#### **4- الجمعيات الأهلية:**

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الجمعيات الأهلية ومن بينها ما يلي:  
تعرف الجمعيات الأهلية بأنها منظمات أنشئت لتحقيق أهداف اجتماعية محددة وليس الغرض الأساسي هو الربح، ومن ثم فهي أداة للتغيير تتيح الفرصة للأفراد



للمشاركة في تنمية المجتمع من خلال التعاون المثمر البناء واستثمار الجهود، مما يزيد من المشاركة وزيادة الإحساس بمشكلات المجتمع<sup>(27)</sup>.

كما تعرف الجمعيات الأهلية بأنها "وحدات بنائية تكتسب صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف اشباع احتياجات أفراد وجماعات المجتمع من خلال ممارسة أنشطة معينة<sup>(28)</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها" تلك الهيئة التي تقوم على الجهود التطوعية لجماعات من الأفراد والمهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي، أي أنها الرابطة التي تحفظ استمرار العلاقة بين مجموعة من الأفراد وتحقيق التساند النفسي والاجتماعي بينهم وتسد بعض احتياجات السكان<sup>(29)</sup>.

ويقصد بمفهوم الجمعيات الأهلية في الدراسة الراهنة بأنها:

- تنظيم اجتماعي مؤسسي لا يهدف إلى الربح له صفة الرسمية (مسجل لدى وزارة التضامن الاجتماعي طبقاً للقانون رقم 84 لسنة 2002).
- تقوم على أسس وقواعد تهيمن عليها جانب المشاركة والالتزام بقيم المجتمع وعاداته وتقاليده.
- تعمل على إشباع احتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاته.
- تعتمد في ممارستها على المبادئ الديمقراطية وحرية الرأي بين أعضائها.
- مستقلة عن الحكومة من الناحية البنائية والوظيفية رغم وجود علاقة إشرافية رقابية وتمويلية
- تقوم على أساس المشاركة التطوعية.
- تتضمن أنشطة الجمعيات في إدارة الأزمات " الأزمة" والتخفيف من آثارها على الفرد والمجتمع.

مبادئ وأسس التعامل مع الأزمات بقطاع الجمعيات الأهلية<sup>(30)</sup> :

تتطلب مواجهة الأزمات والتعامل معها الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي:

- 1- تحديد الأسبقيات: إن من أهم عوامل النجاح في مجابهة الأزمات ومعالجتها هو تحديد الأسبقيات حيث يعتبر تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية وأسبقيات تحقيقها من المبادئ الرئيسية والمهمة للتعامل معها في إطار إستراتيجية المواجهة

- ومن خلال معرفة الهدف المطلوب تحقيقه أولاً وملائمته للأساليب المتخذة لمواجهة الأزمة وكذلك الأهداف الثانوية الفاعلة والمؤثرة في استمرارها حتى يمكن مهاجمتها والتعامل معها وفق الأسبقية التي تم تحديدها.
- 2- تحقيق عنصر المفاجئة: يكاد يكون عنصر المفاجئة المبدأ الأول الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة لأنه يتيح الحد من خطرهما ويساهم في القضاء عليها كما أنها يربك أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم.
- 3- حشد الطاقات والإمكانات: إن امتلاك القوة من عوامل النجاح المهمة في مواجهة الطوارئ ويهدف هذا المبدأ إلى توفير كافة الإمكانيات البشرية والمالية داريه إضافة إلى توفير الكوادر الفنية والمتخصصة والمعدات اللازمة واستحضار قوة الإرادة والقوة المعنوية وتوظيف الإعلام التأثري الداخلي والخارجي واستقطاب الرأي العام في الداخل والخارج.
- 4- الدعم الخارجي: إن الكيانات سواء كانت دول أو منظمات قد لا تكون قادرة على مجابهة أزماتها بمفردها خصوصاً إذا كانت هذه الطوارئ والأزمات كارثية إذ لا بد لها من الاستعانة من مساعدات خارجية لمضاعفة طاقاتها والاستفادة من الخبرات الخارجية لمجابهتها.
- 5- السيطرة: يتم التفوق على الطوارئ بالقدر الذي يتم فيه السيطرة عليها من خلال المعرفة الكاملة لتطوراتها والإجراءات الفاعلة للحالة كما تتطلب عملية السيطرة التحرك باتجاه العوامل المسببة للحالة والقوى الداعمة لها وكذلك العوامل ذات الصلة بها ويأتي ذلك من خلال الاختراق الأمني للقوى الموجهة للحالة والقوى الصانعة لها والقوى المهمة والمتعاطفة معها.
- 6- توفير المعلومات إن توفير المعلومات إلى المتعاملين مع حالة الطوارئ يعد أمراً ملحاً ومهماً ليس فقط أثناء إدارة حالة الطوارئ بل قبلها وبعدها أيضاً لأن ذلك سوف يساهم في بناء القرارات الصحيحة والسليمة ويساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء الحالة أو التقليل من أضرارها ويحقق التكيف السريع لمواجهة حالة الطوارئ بفاعلية.

### الإجراءات المطلوبة أثناء وقوع الأزمة بالجمعيات الأهلية:

- التحكم في الأزمة يتوقف على الإعداد المسبق لدى المؤسسة كما يتوقف على خصائص  
 المناعة النفسية والاجتماعية لدى الأفراد والأسر، وعلى الرغم من التفكير متعدد التوقفات،  
 فإن وقوع الأزمة يحدث صدمة اجتماعية ونفسية قد تؤدي إلى الارتباك الشديد بدرجة  
 تتوقف على نجاح مرحلة ما قبل الأزمة والتي تظهر في الفعاليات الآتية: (31)
- 1- تقدير الموقف بدقة وسرعة، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة الموجودة فعلاً أثناء  
 الأزمة مع توفير البدائل وإنشاء غرفة عمليات سريعة لتحديد حجم واتجاه وملازمات  
 الأزمة ومتابعة تطورها.
  - 2- الاتصال السريع بالمنظمات الحكومية والأهلية المحتمل أن تساعد فعلاً في تقليل  
 مخاطر وآثار الأزمة.
  - 3- استخدام معلومات الوعي الوقائي والتربية الأمنية لخفض مستوى التوتر والصدمة  
 حتى لا تحدث مشكلات ثانوية قد تكون أحياناً من أثر الأزمة أو الكارثة ذاتها، مع  
 التأكيد على النظام وإعطاء مساحات وطرق تساعد في عملية المواجهة.
  - 4- اتخاذ القرارات السريعة الفعالة في ضوء الظروف  
 الضاغطة.
  - 5- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة جداً وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية  
 الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين.
  - 6- وضع البدائل وخطط الإسعافات الأولية  
 وضمان عدم الضرر لمن يقدم المفقودين.
  - 7- خطة تفريغ المكان وسرعة نقل الضحايا  
 والمصابين إلى المستشفيات.
  - 8- الاتصال الجيد بالإعلام أي لابد من تحديد مسئول للاتصال الإعلامي، والتأكد من  
 وصول المعلومات للناس بدقة.
  - 9- المتابعة والتنسيق والت ارتباط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتيسير وسائل الاتصال  
 المستمرة لضمان خفض التوتر وتأثير الصدمة للمستوى العادي.
  - 10- كلما تم الاستدعاء السريع لكل المنظمات والخبراء المدربين كلما انخفضت الآثار  
 السلبية للأزمات.

### الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات بالجمعيات الأهلية:

عندما تحدث أزمة في عصرنا الحاضر تستخدم الكيانات الإدارية مجموعة من الطرق غير التقليدية في معالجتها والتعامل معها، وهي طرق أكثر فاعلية فهي متوافقة مع طبيعة العصر ومتغيراتها الكثيرة، وأهم هذه الطرق ما يلي:

#### 1- طريقة فرق العمل:

وهي من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، حيث يتجه لتشعب العلاقات المحفزة للأزمة يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة لكي يتم حساب كل عامل وتحديد التصرف المطلوب للتعامل معه.

#### 2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمة:

تستخدم هذه الطريقة عادة في الكيانات الإدارية الإنتاجية مثل المصانع التي تستخدم مدخلات قد تحدث فيها أزمة كأزمات المواد الخام أو أزمات نقص السيولة، ومن هنا تعمل الإدارة على تكوين وتجهيز احتياطي وقائي يمكن استخدامه إذا ما حدثت هذه الأزمة.

#### 3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمة:

تستخدم هذه الطريقة عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصراً بشرياً، وتستخدم هذه الطريقة في المجتمعات الديمقراطية، ويتعين في هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة و مداها و خطورتها وعن الخطوات التي اتخذت في سبيل التعامل معها، وما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعية والمتفق عليها (32)

#### 4- طريقة احتواء الأزمة:

تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي رحلت إليها، وفي الوقت ذاته امتصاص واستيعاب الضغط المولد لها، ومن ثم افتقادها قوتها التدميرية، ويتم احتواء الأزمة على عدة مراحل:

-إبداء النقاهام والإنصات للمتضررين من الأزمة ومطالبتهم بتقديم ما يطلبونه من خلال القنوات الشرعية.

-مطالبتهم بتوحيد رغباتهم واحتياجاتهم.

-مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض في معرفة احتياجاتهم ومشكلاتهم.

**5-طريقة تصعيد الأزمة:**

هو ترك الأزمة تزيد وتحتدم، وخاصة حينما يكون هناك أطراف مختلفين في المصالح، ويتم التصعيد لكي يصل النقاش وتصل الأزمة إلى نقطة التعارض والتضارب وعادة ما تصل الأزمة إلى أحد النقاط التالية:

- تضارب المصالح.
- تضارب التحالفات.
- اختلاف الاتجاهات والآراء.
- تطاحن الملل والشيع والعناصر.

**6-طريقة تفريغ الأزمة:**

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وأن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت الأزمة وقد ترجع أسباب الأزمة إلى أسباب اقتصادية، أو ثقافية أو سياسية، ويتم التعامل مع المتضررين من الأزمة وإقناعهم بالحلول والبعد عن أسباب الأزمة وبالتالي يتم تفريغ الأزمة من أسبابها

**7-طريقة تفتيت الأزمة:**

وهي تشير إلى تجزئة الأزمة إلى مجموعة من الأزمات الأصغر والأقل حجماً والأبسط حلاً، فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة والمؤيدة للأزمة والتعرف على مطالبهم ثم التعامل مع كل طرف على حده.

**8-طريقة الوفرة الوهمية:**

وهي أحد الأساليب التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة والمتلاحقة الأحداث مثل الأزمات التموينية في بعض السلع والخدمات ومتخذ القرار يلجأ إلى إيجاد انطباع لدى الجماهير بأن هناك وفرة حقيقية في السلع التي يدافعون عليها وبالتالي لا مبرر لهذا الاندفاع.

**9-طريقة امتطاء الأزمة وتحويل مسارها:**

وتستخدم هذه الطريقة مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها، ومن ثم يتم امتطاء هذه الأزمة واعتلاء موجتها ثم عندما تبدأ في الانحسار والضعف يتم فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسار بديلة أخرى، ويتم امتطاء الأزمة باستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة نتائجها. (33)

## استراتيجيات وتكتيكات مواجهة الأزمات بالجمعيات الأهلية:

تتمثل استراتيجيات وتكتيكات مواجهة الأزمات في: (34)

### 1- استراتيجية التعامل العنيف مع الأزمة:

غالباً ما تتبع هذه الاستراتيجية مع الأزمات المجهولة التي لا معلومات كافية عنها وكذلك الأزمات المتعلقة بالمبادئ وفي حالة أيضاً تشعب الأزمة وانتشارها في عدة اتجاهات، وفي إطار هذه الاستراتيجية عدة تكتيكات:

أ- التدمير الداخلي للأزمة: من خلال تحطيم مقوماتها والتأثير في تفكير محركيها والسعي إلى إيجاد صدام داخلي بين القوى المسببة للأزمة ومحاولة استقطاب بعضها.

ب- التدمير الخارجي للأزمة: بالحصار الشديد للقوى المسببة لها، وتجميع القوى الخارجية، التي تعارضها، ومحاولة إقحامها في إطار الأزمة، سعياً إلى تدمير مقوماتها.

### 2- استراتيجية الحد من نمو الأزمة:

في إطار هذه الاستراتيجية، يتم قبول الأمر الواقع، ويسعى إلى منع تدهور الموقف فهي إذاً استراتيجية تلائم مواجهة القوى الكبرى المسببة للأزمات المتشعبة، إضافة إلى صلاحها لأزمات الرأي العام وقضاياه، أما تكتيكاتها فهي:

أ- التعامل بحرص مع القوى المحركة للأزمة والمسببة لها.

ب- تلبية بعض متطلبات القوى المسببة للأزمة من خلال التفاوض المباشر، وتقديم بعض التنازلات.

ج- العمل على تخفيف حدة الأزمة، من خلال النصح والتوجيه.

د- تقديم المساعدة والدعم إلى القوى المعارضة للأزمة.

### 3- استراتيجية تقسيم الأزمة:

أساس هذه الاستراتيجية هو تقدير الموقف بدقة والدراسة التحليلية لمكونات الأزمة، والقوى المؤثرة فيها، والعلاقات الارتباطية بينها، حيث تقسم الأزمة إلى عدة أزمات ضعيفة ما يسهل التعامل معها، ولذلك تتبع عدة تكتيكات هي:

أ- إيجاد نوع من تعارض المصالح بين مكونات الأزمة.

ب- عرض بعض المكاسب على بعض القوى المسببة للأزمة.

وأيضاً تتمثل استراتيجيات وتكتيكات مواجهة الأزمات والكوارث في: (35)

#### 4- استراتيجية التأثير السلبي في الفكر المحرك للأزمة:

يكون الفكر المحرك للأزمة مجموعة قيم واتجاهات ذات تأثير شديد في قوة الأزمة تحاول هذه الاستراتيجية إضعافها تخفيفاً للضغط الذي تسبب بظهور الأزمة وتناميها، ولتحقيق ذلك تتبع عدة تكتيكات هي:

أ- التشكيك في مبادئ القوى المكونة للأزمة وقيمتها.

ب- محاولة اجتذاب بعض القوى المرتبطة ارتباطاً ضعيفاً بفكر الأزمة.

ج- السعي إلى تضامن وهمس مع الفكر الذي يحرك الأزمة لإحداث انقسام داخلي.

#### 5- استراتيجية دفع الأزمة إلى مرحلة متقدمة:

تهدف هذه الاستراتيجية إلى دفع القوى المحركة للأزمة، إلى الدخول في مرحلة متقدمة يظهر خلالها الصراع الداخلي، بين التكتلات غير المتجانسة للقوى المسببة لها وتتمثل تكتيكاتها في الآتي:

أ- التظاهر بضعف المقاومة.

ب- تتعدد أسباب الأزمات، إلا أن التفاعل المركب، بين العوامل البشرية والتنظيمية والتكنولوجية، يؤثر على الأزمة ويدفعها إلى التقدم نحو مواجهة الأزمة.

### سادساً: الاجراءات المنهجية للبحث:

#### 1- نوع ومنهج البحث:

تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف على واقع استخدام مدخل إدارة الأزمة بالجمعيات الأهلية، وإذ كانت طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج الملائم ووفقاً لمبدأ الملائمة المنهجية فقد اعتمدت الباحثة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة من أجل جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة ووصفها كما وكيفاً لإدراك جوانبها والتعرف على أبعادها.

#### 2- أدوات الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، واستطلاع رأى المتخصصين عن طريق المقابلات الشخصية، قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على متطلبات إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية.

**أ- خطوات تصميم الاستبانة.**

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة للدراسة، وذلك لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، لتعتبر الاستبانة أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين تم تصميم الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

**1- صياغة الاستبانة في صورتها الأولية :**

أ - تحديد المقصود بمفهوم المتطلبات، وبعد مناقشة السادة أساتذة الجامعات تم تحديد الأبعاد الأساسية للاستبانة وفققراتها.

ب - تحليل التزاث النظري المتراكم والمتعلق بإدارة الأزمات في مجال الجمعيات الأهلية حتى تكون الأداة معبرة بدقة عن الفئة المستهدفة.

ج - مسح للمقاييس والاستبيانات المرتبطة بإدارة الأزمات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتي تفيد في بناء أدوات الدراسة الراهنة.

د- إجراء عدد من المقابلات ذات الطابع غير الرسمي مع بعض العاملين ذوي الخبرة في مجال الجمعيات الأهلية لتحديد فقرات الاستبانة.

حيث اشتملت الاستمارة على خمس محاور رئيسية هي:

الأول: البيانات الأولية.

الثاني: واقع إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية.

الثالث: متطلبات لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية.

**2- الصدق والثبات:**

يعد صدق المقياس من أهم الخطوات التي تؤكد على موضوعية المقياس النفسية والاجتماعية في إجراء الاختبارات وذلك لأنه يكشف عن محتوياتها الداخلية حيث يقيس الجوانب التي تحدد أبعاد ومتغيرات المقياس<sup>(36)</sup>.

تعتبر أداة المقياس صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت من أجل قياسه، وقد اعتمدت هذه الدراسة على ما يعرف بالصدق الظاهر Face Validity أو صدق المحكمين.

**(أ) الصدق الظاهري:**

وهو يتضمن نسب اتفاق المحكمين على أسئلة الاستمارة، حيث تم عرض الاستمارة على (10) أساتذة من أساتذة الخدمة الاجتماعية، على أن يتم التحكيم في ضوء:

- مدى ارتباط العبارة بكل بعد من الأبعاد الأساسية.



• من حيث صياغة العبارة لغوياً.

• من حيث المضمون.

وبناء على ذلك تم حذف وتعديل وإضافة بعض الأسئلة والعبارات وفقاً لدرجة اتفاق لا تقل عن 80% بين السادة المحكمين.

(ب) الثبات:

ويعني ثبات المقياس الاتفاق الكبير بين نتائجه عند تطبيقه عدة مرات على نفس الأفراد وفي نفس الظروف تقريباً أو أنه درجة التجانس بين نتائج مقياسين في تقدير صفة أو سلوك.

وللتأكد من ثبات المقياس تم حساب درجة ثبات المحكات التي يتكون منها المقياس باستخدام طريقة إعادة الاختبار ( test-retest ) من خلال تطبيق المقياس على عشر مفردات من مجتمع البحث، وذلك بفواصل زمنية خمسة عشر يوماً بين التطبيق الأول والتطبيق الثاني، وتم حساب معاملات الثبات للدرجات على كل عبارات المقياس والدرجة الكلية باستخدام معامل ارتباط " سبيرمان " والذي بلغت نسبة ثباته (0.99).

### 3- مجالات الدراسة .

أ. المجال المكاني: تم اختيار الجمعيات النشطة والتي كان لها دوراً ملحوظاً في مواجهة العديد من الأزمات والتي بلغ عددها (15) جمعية أهلية، وبياناتهم كالتالي:

1- مؤسسة مصر الخير.

2- مؤسسة صناع الخير.

3- جمعية صلاح الدين الأيوبي.

4- جمعية الأرمغان.

5- جمعية رواد صناع الخير.

6- جمعية الباهي للتنمية البشرية وتنمية المجتمع.

7- جمعية نسائم الخير.

8- جمعية الخير والبركة.

9- جمعية شفيح الفيوم.

10- جمعية المحافظة على القرآن الكريم.

11- جمعية الساعون إلى التقوي.

- 12- مؤسسة النوران للتنمية المستدامة.  
 13- الجمعية العلمية لرعاية مرضي الأورام.  
 14- الجمعية النسائية لتحسين الصحة.  
 15- الجمعية الشرعية لتعاون العاملين بالكتاب والسنة المحمدية.

## (ب)المجال البشري:

وقد اشتمل على حصر شامل لجميع (أعضاء مجالس إدارة الجمعيات الأهلية- المديرين التنفيذيين- الأخصائيين الاجتماعيين- مديريين المشروعات-المتطوعين) لهذه الجمعيات والبالغ عددهم (87) مفردة.

## جدول (1)

يوضح المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة من العاملين بالجمعيات الأهلية ن = 87

| م | الصفة         | الاستجابة        | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---------------|------------------|---------|----------------|
| 1 | النوع         | ذكر              | 62      | 71.3%          |
|   |               | أنثى             | 25      | 28.7%          |
| 2 | السن          | أقل من 40سنة     | 35      | 40.2%          |
|   |               | من 40:50سنة      | 42      | 48.3%          |
|   |               | من 50 : سنة60    | 10      | 11.5%          |
| 3 | المؤهل العلمى | مؤهل متوسط       | 20      | 23%            |
|   |               | مؤهل فوق المتوسط | 7       | 8%             |
|   |               | مؤهل جامعى       | 45      | 51.7%          |
|   |               | ماجستير          | 10      | 11.5%          |
|   |               | دكتوراة          | 5       | 5.7%           |
| 4 | سنوات الخبرة  | اقل من خمس سنوات | 15      | 17.2%          |
|   |               | من 5:10سنوات     | 35      | 40.2%          |
|   |               | من 10:15 سنة     | 32      | 36.8%          |

|       |    |                 |  |   |
|-------|----|-----------------|--|---|
| 5.7%  | 5  | من 15 سنة فأكثر |  |   |
| 17.2% | 15 | نعم             | هل حصلت على دورات تدريبية في مجال الازمة | 5 |
| 82.8  | 72 | لا              |  |   |

يتضح من الجدول رقم (1) أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة من الذكور وذلك بنسبة 71.3% بينما 28.7% من الإناث ويرجع ارتفاع نسبة المبحوثين من الذكور على نسبة الإناث إلى أن الذكور لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والاعمال التطوعية المرتبطة بعمل الجمعيات الأهلية.

كما يبين الجدول والذي يوضح الفئات العمرية أن النسبة الأكبر من غالبية المبحوثين بنسبة 48.3% تقع في الفئة العمرية من 40: أقل من 50 سنة ، و نسبة 40.2% تقع في الفئة العمرية أقل من 30 سنة، بينما هناك نسبة 11.5% تقع في الفئة العمرية من 50: أقل من 60 سنة. ويشير هذا إلى أن غالبية مجتمع الدراسة لديها القدرة على العمل وتحمل المسؤولية تجاه العملاء.

ويتضح من الجدول أيضا أن الغالبية من مجتمع الدراسة وتمثل 51.7% ذات مؤهل جامعي ، بينما نسبة 23% مؤهل متوسط ، ونسبة 11.5% مؤهل حاصل علي الماجستير، ونسبة 8% مؤهل فوق متوسط، ونسبة 5.7% حاصل على مؤهل الدكتوراه. ويشير هذا إلى أن الجمعيات الأهلية لديها تنوع في المؤهلات العلمية مما يشكل لديها فريق عمل يؤهلها للتعامل بشكل جيد في تخطي الأزمات. كما تشير هذه النتائج إلى أن غالبية مجتمع الدراسة من الحاصلين على شهادة جامعية وفوق جامعية، الأمر الذي يؤكد على أنهم يتمتعون بقدر من المعرفة والإدراك والوعي بأهمية دورهم، مما يبسر لهم القيام بدورهم المتوقع في مساعدة الجمعيات على تحقيق أهدافها، فضلا عن كونهم قادرين على التعامل مع الأزمات المختلفة.

كما يتضح من الجدول أيضا مدة خبرة مجتمع الدراسة في العمل بالجمعيات الأهلية حيث أن نسبة 40.2% لديهم خبرة تتراوح ما بين 5:10 سنوات، بينما نسبة 36.8% تتراوح خبرتهم من 10:15 سنة، ونسبة 17.5% خبراتهم أقل من 5 سنوات، وتليها

ونسبة 5.7% 15 سنة فأكثر. وتشير البيانات إلى تنوع سنوات الخبرة حتى تكون إجابات العاملين بالجمعيات الأهلية على الاستبيان تتسم بالحيادية والموضوعية. ويوضح الجدول أيضاً أن نسبة (17.2%) قد حصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات والطوارئ، بينما حصول نسبة (82.8%) لم يحصلوا على دورات تدريبية، وهذا ما أوصت به دراسة (عادل رضوان عبد الرازق-2009)<sup>(24)</sup> توصي الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية متخصصة بهدف اطلاعهم على أحدث الوسائل والطرق العلمية المتبعة في إدارة الأزمات والطوارئ.

### ج . المجال الزمني:

تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة 2020/10/1م الى 2020 /11/1م

**سابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها:**

1- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الرئيس الأول ومؤداه: ما واقع إدارة الأزمات

بالجمعيات الأهلية ؟

**جدول (2)**

واقع إدارة الازمات بالجمعيات الاهلية

ن=87

| الترتيب | القوة النسبية | الوزن المرجح | مجموع الأوزان | لا   |    | إلى حد ما |    | نعم  |    | العبارة   | م |
|---------|---------------|--------------|---------------|------|----|-----------|----|------|----|---|---|
|         |               |              |               | %    | ك  | %         | ك  | %    | ك  |   |   |
| 1       | 100.0         | 87.0         | 261           | -    | -  | -         | -  | 100  | 87 | لدى الجمعية أهداف محددة مسبقاً تعمل على تحقيقها عند وقوع الأزمة.                    | 1 |
| 25      | 67.8          | 59.0         | 177           | 48.3 | 42 | -         | -  | 51.7 | 45 | يوجد بالجمعية لجنة متخصصة لإدارة الأزمة عند وقوعها.                                 | 2 |
| 14      | 92.7          | 80.7         | 242           | 5.7  | 5  | 10.3      | 9  | 83.9 | 73 | لدى الجمعية خطة مستقبلية للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها.                         | 3 |
| 22      | 81.2          | 70.7         | 212           | 13.8 | 12 | 28.7      | 25 | 57.5 | 50 | لدى الجمعية بيانات عن الجهات الحكومية التي يمكن التعاون معها عند وقوع الأزمة.       | 4 |
| 1م      | 100.0         | 87.0         | 261           | -    | -  | -         | -  | 100  | 87 | تحرص الجمعية على إقامة التشبيك مع الجمعيات والهيئات الحكومية في مجال إدارة الأزمات. | 5 |
| 18      | 90.0          | 78.3         | 235           | 10.3 | 9  | 9.2       | 8  | 80.5 | 70 | تنظم الجمعية برامج توعية للمواطنين حول كيفية الاستعداد والتعامل مع الأزمة.          | 6 |
| 17      | 90.4          | 78.7         | 236           | -    | -  | 28.7      | 25 | 71.3 | 62 | لدى الجمعية خطة مالية مستقبلية للتعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها.                   | 7 |
| 23      | 79.3          | 69.0         | 207           | 13.8 | 12 | 34.5      | 30 | 51.7 | 45 | لدى الجمعية بيانات عن المجتمع التي تخدمه يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة.       | 8 |
| 18م     | 90.0          | 78.3         | 235           | -    | -  | 29.9      | 26 | 70.1 | 61 | تستخدم الجمعية أسلوب سيناريوهات إدارة الأزمة في                                     | 9 |

|    |       |      |     |   |   |      |    |      |    |  |    |
|----|-------|------|-----|---|---|------|----|------|----|--|----|
|    |       |      |     |   |   |      |    |      |    | التعامل المستقبلي معها.  |    |
| 10 | 100.0 | 87.0 | 261 | - | - | -    | -  | 100  | 87 | تتيح الجمعية للمتطوعين المشاركة في تنفيذ خطة إدارة الأزمة.                     | 10 |
| 11 | 96.6  | 84.0 | 252 | - | - | 10.3 | 9  | 89.7 | 78 | تتخذ الجمعية إجراءات سريعة وفقاً لطبيعة موقف الأزمة                            | 11 |
| 12 | 97.3  | 84.7 | 254 | - | - | 8    | 7  | 92   | 80 | تقوم الجمعية بتقديم خدمات الدعم النفسي العاجلة للمتضررين من الأزمة             | 12 |
| 13 | 93.5  | 81.3 | 244 | - | - | 19.5 | 17 | 80.5 | 70 | تقوم الجمعية بتقدير فوري للخسائر المادية والبشرية المترتبة على حدوث الأزمة     | 13 |
| 14 | 92.3  | 80.3 | 241 | - | - | 23   | 20 | 77   | 67 | تقوم الجمعية بتقديم الخدمات الاجتماعية العاجلة للمتضررين من الأزمة             | 14 |
| 15 | 98.1  | 85.3 | 256 | - | - | 5.7  | 5  | 94.3 | 82 | تقوم الجمعية بتقديم الخدمات الاقتصادية العاجلة للمتضررين من الأزمة             | 15 |
| 16 | 100.0 | 87.0 | 261 | - | - | -    | -  | 100  | 87 | ترسل الجمعية فريق إغاثة إلى موقع الأزمة لتقن 8ديم المساعدة اللازمة             | 16 |
| 17 | 94.3  | 82.0 | 246 | - | - | 17.2 | 15 | 82.8 | 72 | يفوض مجلس الإدارة المدير التنفيذي باتخاذ قرارات فورية للتعامل مع معطيات الأزمة | 17 |
| 18 | 96.9  | 84.3 | 253 | - | - | 9.2  | 8  | 90.8 | 79 | تعمل الجمعية على تعبئة الجهود الشعبية لمواجهة الأزمة                           | 18 |
| 19 | 100.0 | 87.0 | 261 | - | - | -    | -  | 100  | 87 | تتخذ الجمعية إجراءات سريعة وفقاً لطبيعة موقف الأزمة                            | 19 |
| 20 | 84.7  | 73.7 | 221 | - | - | 46   | 40 | 54   | 47 | تقوم الجمعية بتقديم خدمات الدعم النفسي العاجلة للمتضررين من الأزمة             | 20 |
| 21 | 95.4  | 83.0 | 249 | - | - | 13.8 | 12 | 86.2 | 75 | تراعي الجمعية الأولويات في إشباع الاحتياجات وفقاً لآراء المتضررين              | 21 |
| 22 | 97.7  | 85.0 | 255 | - | - | 6.9  | 6  | 93.1 | 81 | تقوم الجمعية بتوظيف نتائج تقييم  | 22 |

|    |      |      |       |      |    |      |    |      |    |   |                     |  |
|----|------|------|-------|------|----|------|----|------|----|---|---------------------|--|
|    |      |      |       |      |    |      |    |      |    | الجهود المبذولة لصالح المتضررين                                       |                     |  |
| 24 | 78.9 | 68.7 | 206   | 11.5 | 10 | 40.2 | 35 | 48.3 | 42 | يوجد بالجمعية نظام للحوافز لمكافأة المساهمين بتميز في إدارة الأزمة    | 23                  |  |
| 16 | 91.2 | 79.3 | 238   | -    | -  | 26.4 | 23 | 73.6 | 64 | يتم تحديد الإجراءات التي اتخذتها الجمعية بصورة خاطئة في مواجهة الأزمة | 24                  |  |
| 20 | 86.6 | 75.3 | 226   | -    | -  | 40.2 | 35 | 59.8 | 52 | تعمل الجمعية على تطوير الإجراءات الناجحة في مواجهة الأزمة             | 25                  |  |
|    |      |      | 5990  | 90   |    | 355  |    | 1730 |    | المجموع   |                     |  |
|    |      |      |       | 3.6  |    | 14.2 |    | 69.2 |    | المتوسط   |                     |  |
|    |      |      |       | 4.1  |    | 16.3 |    | 79.5 |    | النسبة  |                     |  |
|    |      |      | 239.6 |      |    |      |    |      |    |   | المتوسط المرجح      |  |
|    |      |      | 91.8  |      |    |      |    |      |    |   | القوة النسبية للبعد |  |

يتضح من الجدول رقم (2) أن واقع إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث تتوزع استجابات مجتمع الدراسة توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (239.6) والقوة النسبية للبعد (91.8%)

كما بلغ عدد من أجاب موافق حول العبارات (79.5%) في حين من أجابوا إلى حد ما بلغت نسبه (16.3%) اما من اجابوا بغير موافق بنسبة (4.1%) .  
وقد جاءت العبارات رقم (1، 5، 10) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقاً بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الأولى والتي مفادها " لدى الجمعية أهداف محددة مسبقاً تعمل على تحقيقها عند وقوع الأزمة." بوزن مرجح (87) وقوة نسبية (100%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن الجمعية تساهم في علاج الأزمة وذلك من خلال مجموعة من الأهداف المحددة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (مني عبد المنعم محمد-2008)<sup>(37)</sup> بأن ينبغي الاهتمام بتحديد الهدف المراد تحقيقه من خلال وضع خطة إدارة الأزمة، كما ينبغي أن يتم تنظيم أدوار جميع العاملين أثناء الأزمات وتوزيعها بمنتهى الدقة.

- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (5) والتي تشير استجابات المبحوثين إلى أن تحرص الجمعية على إقامة التشبيك مع الجمعيات والهيئات الحكومية في مجال إدارة الأزمات مقرر بوزن مرجح (87) وقوة نسبية (100%). ، حيث نجد أن ذلك يتفق مع دراسة (نهى أحمد صلاح شتية-2004)<sup>(38)</sup> والتي أكدت على أهمية التعاون بين الجمعيات والهيئات الأخرى.
- وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (10) والتي مفادها تتيح الجمعية للمتطوعين المشاركة في تنفيذ خطة إدارة الأزمة" بوزن مرجح (87) وقوة نسبية (100%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن إلى أن الجمعيات الأهلية تسعى دائما الي توفير وتقديم الدعم الكامل لتنمية مهارات المتطوعين من خلال إقامة الدورات التدريبية لزيادة مهاراتهم ودعم افكارهم لتخفيف من حدة الأزمة ، وهذا ما أوصت به دراسة (رضوان أحمد الجعبري-2017)<sup>(39)</sup>.
- وجاءت في المرتبة الاخيرة العبارة رقم(2) والتي تشير بأنه يوجد بالجمعية لجنة متخصصة لإدارة الأزمة عند وقوعها بوزن مرجح (59) وقوة نسبية (67.8%). ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقا كانت" بأن يوجد بالجمعية لجنة متخصصة لإدارة الأزمة وبالتالي لابد من تفعيل دور منظمات المجتمع في إدارة الازمات وإيجاد الحلول اللازمة للحد من المشكلات التي تنتج من حدوث الأزمات وذلك في ظل الأوضاع الراهنة .



2- النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الرئيس الثاني ومؤداه: ما متطلبات إدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟ وسوف يتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

(أ) النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة ومؤداه: ما المتطلبات المادية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

### جدول ( 3 )

المتطلبات المادية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية ن = 87

| م | العبارة  | نعم   |      | إلى حد ما |    | لا   |   | مجموع الأوزان | الوزن المرجح | القوة النسبية | الترتيب |
|---|--|-------|------|-----------|----|------|---|---------------|--------------|---------------|---------|
|   |  | %     | ك    | %         | ك  | %    | ك |               |              |               |         |
| 1 | تضع إدارة الجمعية نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأزمات.                      | 88.5  | 10   | 11.5      | -  | -    | - | 251           | 83.7         | 96.2          | 1       |
| 2 | تحدد إدارة الجمعية الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة. | 82.8  | 15   | 17.2      | -  | -    | - | 246           | 82.0         | 94.3          | 2       |
| 3 | تضع إدارة الجمعية حلولاً معدة مسبقاً لمواجهة الأزمات المتوقعة                  | 60.9  | 34   | 1.39      | -  | -    | - | 227           | 75.7         | 87.0          | 5       |
| 4 | تعتمد إدارة الجمعية على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات.     | 55.2  | 22   | 25.3      | 17 | 19.5 | - | 205           | 68.3         | 78.5          | 7       |
| 5 | تقوم الجمعية بتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة.                        | 57.5  | 37   | 42.5      | -  | -    | - | 224           | 74.7         | 85.8          | 6       |
| 6 | تهتم إدارة الجمعية بجمع المعلومات الدقيقة والصحيحة الخاصة بإدارة الأزمة.       | 77    | 20   | 23        | -  | -    | - | 241           | 80.3         | 92.3          | 4       |
| 7 | تقيم إدارة الجمعية الخطط السابقة لمواجهة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها.        | 79.3  | 18   | 20.7      | -  | -    | - | 243           | 81.0         | 93.1          | 3       |
|   | المجموع  | 436   | 156  | 17        |    |      |   | 1637          |              |               |         |
|   | المتوسط  | 62.3  | 22.3 | 2.4       |    |      |   |               |              |               |         |
|   | النسبة   | 71.6  | 25.6 | 2.8       |    |      |   |               |              |               |         |
|   | المتوسط المرجح   | 233.9 |      |           |    |      |   |               |              |               |         |
|   | القوة النسبية لليعد  | 89.6  |      |           |    |      |   |               |              |               |         |

- يتضح من الجدول رقم (3) أن المتطلبات المادية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية مرتفعة حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (233.9) والقوة النسبية للبعد (89.6%)،
- كما بلغ عدد من أجاب موافق حول العبارات بلغت (71.6%) في حين من أجابوا إلى حد ما بلغت نسبه (25.6%) إلى نسبة (2.8%) اجابو غير موافق.
- وقد جاءت العبارات رقم (1، 2، 7) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقاً بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:
- جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الاول والتي مفادها " تضع إدارة الجمعية نظم ولوائح للسلامة والوقاية من الأزمات.. "بوزن مرجح (83.7) وقوة نسبية (96.2%).
  - وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها " تحدد إدارة الجمعية الإمكانيات المادية والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة. بوزن مرجح (82) وقوة نسبية (94.3%). حيث أن أكثر المشاكل والصعوبات التي تواجه عمل الجمعيات الأهلية هي مشكلة نقص الامكانيات او ضعف الدعم المالي، حيث تعتبر من المشاكل الرئيسية.
  - وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (7) والتي تشير استجابات الباحثين إلى أن تقييم إدارة الجمعية الخطط السابقة لمواجهة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها بوزن مرجح (81) وقوة نسبية (93.1%).
  - وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) والتي مفادها " تعتمد إدارة الجمعية على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات بوزن مرجح (68.3) وقوة نسبية (78.5%). وهذا ما أكدت عليه دراسة (مشاعل بنت محمد-2004)<sup>(40)</sup> بأن فعالية إدارة الكوارث والأزمات على عوامل عدة منها إتباع آليات إدارية متطورة، ومنهجية متكاملة. ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقاً كانت اعتماد إدارة الجمعية على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات وبالتالي لأبد من ضرورة تفعيل التكامل بين جهود المنظمات الأهلية والحكومية في مواجهة الأزمات المجتمعية وتنظيم دورات تدريبية للعاملين بالمنظمات الحكومية والأهلية عن كيفية وأهمية التعاون بين المنظمات وتشريع القوانين ووضع النظم واللوائح التي تدعو إلى التنسيق وتحدد أطرافه وأساليبه وأشكاله، وأيضاً ضرورة توفير الحافز المادي والمعنوي المناسب للأخصائي الاجتماعي نظير عمله.

(ب) النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة ومؤهده: ما المتطلبات

البشرية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

#### جدول (4)

المتطلبات البشرية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية ن = 87

| الترتيب | القوة النسبية | الوزن المرجح | مجموع الأوزان | لا    |     | إلى حد ما |      | نعم  |      | العبارة   | م |
|---------|---------------|--------------|---------------|-------|-----|-----------|------|------|------|---|---|
|         |               |              |               | %     | ك   | %         | ك    | %    | ك    |   |   |
| 3       | 97.3          | 84.7         | 254           | -     | -   | 8         | 7    | 92   | 80   | تشرك إدارة الجمعية العاملين بها في عمليات التخطيط للأزمات.                          | 1 |
| 5       | 75.5          | 65.7         | 197           | 25.3  | 22  | 23        | 20   | 51.7 | 45   | يتوافر برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على مواجهة الأزمات                            | 2 |
| 1       | 100.0         | 87.0         | 261           | -     | -   | -         | -    | 100  | 87   | يتوافر في الجمعية كفاءات بشرية متميزة قادرة على التعامل مع الأزمات.                 | 3 |
| 1م      | 100.0         | 87.0         | 261           | -     | -   | -         | -    | 100  | 87   | تمتلك إدارة الجمعية مهارات تؤهلها للسيطرة على الأزمة                                | 4 |
| 3م      | 97.3          | 84.7         | 254           | -     | -   | 8         | 7    | 92   | 80   | تتوافر لدى إدارة الجمعية الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة. | 5 |
| 6       | 69.7          | 60.7         | 182           | 31    | 27  | 28.       | 25   | 40.2 | 35   | تستعين إدارة الجمعية بمتخصصين في التخطيط عند إعداد خطط إدارة الأزمات .              | 6 |
|         |               |              | 1409          |       | 49  |           | 59   |      | 414  | المجموع   |   |
|         |               |              |               |       | 8.2 |           | 9.8  |      | 69   | المتوسط   |   |
|         |               |              |               |       | 9.4 |           | 11.3 |      | 79.3 | النسبة  |   |
|         |               |              |               | 234.8 |     |           |      |      |      | المتوسط المرجح  |   |
|         |               |              |               | 90.0  |     |           |      |      |      | القوة النسبية للبعد   |   |

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتطلبات البشرية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية مرتفعة حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (234.8) والقوة النسبية للبعد (90%).

كما باغ عدد من أجاب موافق بلغت (79.3%) في حين من أجابوا إلى حد ما بلغت نسبه (11.3%) الى نسبة (9.4%) أجابوا غير موافق.

وقد جاءت العبارات رقم (3، 4، 1) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقاً بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:

- جاءت العبارة رقم (3) في الترتيب الاول والتي مفادها " يتوافر في الجمعية كفاءات بشرية متميزة قادرة على التعامل مع الأزمات" في الترتيب الأول بوزن مرجح (87) وقوة نسبية (100%).

- وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (4) والتي مفادها تمتلك إدارة الجمعية مهارات تؤهلها للسيطرة على الأزمة في الترتيب الأول مكرر بوزن مرجح (87) وقوة نسبية (100%).

- وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (1) بوزن مرجح (84.7) وقوة نسبية (97.3%). والتي تشير استجابات المبحوثين إلى أن تقييم إدارة الجمعية الخطط السابقة لمواجهة الأزمات بقصد تطويرها وتحسينها. وهذا ما أكدت عليه العديد من المقابلات التي قامت الباحثة مع العديد من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة الأزمات والطوارئ.

- وجاءت في المرتبة الاخيرة العبارة رقم (6) والتي مفادها "تستعين إدارة الجمعية بمختصين في التخطيط عند إعداد خطط إدارة الأزمات". في الترتيب السادس بوزن مرجح (60.7) وقوة نسبية (69.7%).

ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقاً هي "تستعين إدارة الجمعية بمختصين في التخطيط عند إعداد خطط إدارة الأزمات" وبالتالي لا بد من اهتمام الجمعيات الأهلية بأهمية التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات وذلك للتوصل إلى أمثل الحلول لضمان تدخل سريع وفعال في الوقت المناسب بما يتناسب مع موارد وإمكانيات المجتمع.

(ج) النتائج المرتبطة بالإجابة على التساؤل الفرعي الثالث للدراسة ومؤهده: ما المتطلبات الادارية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية؟

جدول (5)

المتطلبات الإدارية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية: ن = 87

| الترتيب<br>ب | القوة<br>النسبية | الوزن<br>المرجح<br>ح | مجموع<br>الأوزان | لا |     | إلى حد ما |      | نعم  |      | العبارة   | م |
|--------------|------------------|----------------------|------------------|----|-----|-----------|------|------|------|---|---|
|              |                  |                      |                  | %  | ك   | %         | ك    | %    | ك    |   |   |
| 1            | 100              | 87                   | 261              | -  | -   | -         | -    | 100  | 87   | تهتم إدارة الجمعية بعنصر الوقت في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات                 | 1 |
| 1م           | 100              | 87                   | 261              | -  | -   | -         | -    | 100  | 87   | يتوافر لدى إدارة الجمعية خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة. | 2 |
| 4            | 93.9             | 81.7                 | 245              | -  | -   | 18.4      | 16   | 81.6 | 71   | تتوقع إدارة الجمعية الأزمات المستقبلية.   | 3 |
| 6            | 92.7             | 80.7                 | 242              | -  | -   | 21.8      | 19   | 78.2 | 68   | تعتمد إدارة الجمعية إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الأزمات.                    | 4 |
| 3            | 95.0             | 82.7                 | 248              | -  | -   | 14.9      | 13   | 85.1 | 74   | تحدد إدارة الجمعية لعملائها كيفية الاتصال بهم في حالة وقوع الأزمات              | 5 |
| 4م           | 93.9             | 81.7                 | 245              | -  | -   | 18.4      | 16   | 81.6 | 71   | تجيد إدارة الجمعية طرق اتصال مع جهات حكومية عند وقوع الأزمات                    | 6 |
|              |                  |                      | 150<br>2         |    | 0   |           | 64   |      | 458  | المجموع   |   |
|              |                  |                      |                  |    | 0.0 |           | 10.7 |      | 76.3 | المتوسط   |   |
|              |                  |                      |                  |    | 0.0 |           | 12.3 |      | 87.7 | النسبة  |   |
|              |                  |                      |                  |    |     | 250.3     |      |      |      | المتوسط المرجح  |   |
|              |                  |                      |                  |    |     | 95.9      |      |      |      | القوة النسبية لليعد   |   |

- يتضح من الجدول رقم (5) أن المتطلبات الادارية لإدارة الأزمات بالجمعيات الأهلية مرتفعة حيث يتضح أن هذه الاستجابات تتوزع توزيعاً إحصائياً وفق المتوسط المرجح (250.3) والقوة النسبية للبعد (95.9%)
- كما بلغ عدد من أجاب بموافق بلغت (87.7%) في حين من أجابوا إلى حد ما بلغت نسبه (12.3%) .
- وقد جاءت العبارات رقم (1، 2، 5) هي أكثر العبارات قوة وتحقيقاً بناء على الترتيب ووفق للوزن المرجح والقوة النسبية لكل عبارة حيث:
- جاءت العبارة رقم (1) في الترتيب الاول والتي مفادها " تهتم إدارة الجمعية بعنصر الوقت في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات " في الترتيب الأول بوزن مرجح (87) وقوة نسبية (100%).
  - وفي الترتيب الثاني جاءت العبارة رقم (2) والتي مفادها يتوافر لدى إدارة الجمعية خبرة كافية تساعد على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة. في الترتيب الأول مكرر بوزن مرجح (87) وقوة نسبية (100%).
  - وفي الترتيب الثالث جاءت العبارة رقم (5) بوزن مرجح (82.7) وقوة نسبية (95%). وتشير استجابات المبحوثين إلى أن تحدد إدارة الجمعية لعملائها كيفية الاتصال بهم في حالة وقوع الأزمات.
  - وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) والتي مفادها " تعتمد إدارة الجمعية إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الأزمات." في الترتيب السادس بوزن مرجح (80.7) وقوة نسبية (92.7%).
- ويلاحظ من هذه الاستجابات أن أقلها قوة وتحقيقاً هي " تعتمد إدارة الجمعية إجراءات وقائية لمنع حدوث وتكرار الأزمات " وبالتالي لابد من تنمية اتجاهات أفراد المجتمع لمواجهة الازمات وذلك من خلال برامج لتنمية أساليب التعامل معها والتي تعترضهم، وذلك من خلال تنمية خبراتهم ومهاراتهم من استخدام أساليب واستراتيجيات جديدة لمواجهة إيجابية وعلمية، تساعده في تخطي الأزمات التي تعترضه.

## ثامنا: تصور مقترح لدور الأخصائي الاجتماعي لإدارة الازمات بالجمعيات الاهلية

تأسيسا على ما تقدم من نتائج فإنه يمكن وضع تصور مقترح لدور الأخصائي الاجتماعي لإدارة الازمات بالجمعيات الاهلية  
أولاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تحديد لدور الأخصائي الاجتماعي لإدارة الازمات بالجمعيات الاهلية ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

1- الاهتمام بتضمين مدخل إدارة الأزمة ضمن وظائف الجمعيات الأهلية المتميزة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة، نظراً لانتشارها في كافة أرجاء المجتمع ومن ثم إمكانية الاعتماد عليها اعتماداً كبيراً بجانب المنظمات الحكومية في التعامل مع الأزمات المجتمعية المختلفة.

2- توحيد الخطط والبرامج التي تعتمد عليها هذه الجمعيات والابتعاد عن العشوائية والارتجالية وذلك من خلال:

(أ) استخدام مدخل إدارة الأزمة في مرحلة ما قبل حدوثها وذلك على النحو التالي:

- وضع خطط تفصيلية لإدارة الأزمة ضمن الخطط التي تعتمدها الجمعيات.
- تنظيم برامج تدريبية لإعداد كوادر بشرية من العاملين والمتطوعين في مجال إدارة الأزمة.
- وضع سيناريوهات مستقبلية لإدارة الأزمة واختبار فاعليتها كل فترة زمنية محددة
- استقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة وضمهم للجمعية والاستفادة من خبراتهم في مجال إدارة الأزمة.

- الاستفادة من الخبرات السابقة في التعامل مع الأزمات المتوقع حدوثها مستقبلاً.
- تحديد آلية للتنسيق والتعاون بين الجمعيات الأهلية والجهات الحكومية المعنية بالتعامل مع الأزمة مثل (وزارة التضامن الاجتماعي . وزارة الصحة . مصلحة الدفاع المدني . هيئة الأرصاد الجوية . وزارة الدفاع . وزارة البحث العلمي).

(ب) استخدام مدخل إدارة الأزمة أثناء حدوثها وذلك على النحو التالي:

- التعاون مع الهيئات الحكومية وغيرها ذات العلاقة بموضوع الأزمة.
- اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وعدم اللجوء إلى المركزية في معالجة مواقف الأزمة.

- سرعة الاستجابة في توفير الموارد والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للتعاون في إدارة الأزمة.
  - تعبئة الجهود المجتمعية واستثمار إمكانات موارد المجتمع التي تعمل في نطاقه الجمعية.
  - العمل على تقدير الاحتياجات الفعلية للمتضررين من الأزمة.
  - الانتقال الفوري لموقع حدوث الأزمة للتعرف على أبعادها في أرض الواقع.
  - (ج) استخدام مدخل إدارة الأزمة في مرحلة ما بعد حدوثها وذلك على النحو التالي:
  - وضع ملخص بالعبر والدروس المستفادة من الأزمة.
  - تحديد المهام التي تمت بأسلوب صحيح وكذلك التي تمت بأسلوب خاطئ.
  - تحديث خطط مواجهة الأزمة بعد كل أزمة.
  - دراسة الصعوبات التي واجهت الجمعية أثناء التعامل مع الأزمة.
  - اختيار خطط الطوارئ في ضوء الدروس المستفادة من الأزمات السابقة.
- مع الأخذ في الاعتبار ضرورة المتابعة المستمرة والتقييم العلمي من قبل المسؤولين بوزارة التضامن الاجتماعي عقب كل أزمة، كذلك توفير الحوافز المشجعة للجمعيات التي تثبت جدارتها في هذا الصدد، من أجل الاستمرارية والوصول إلى مزيد من الإجابة، ويواكبه برنامج تدريب عملي في ذات المجال.
- 3- إنشاء اتحاد نوعي للجمعيات الأهلية العاملة في مجال الأزمات مما يسهل عملية التنسيق والتعاون فيما بينهم من خلال تبادل الخبرات والتجارب المختلفة وعقد دورات تدريبية متخصصة تعتمد على الجوانب الإجرائية التطبيقية أكثر من اعتمادها على الأطر النظرية، مع مراعاة الانتقاء الملائم للقائمين عليها.
- 4- استحداث مجال يضاف إلى مجالات الممارسة المهنية، يهتم بالخدمة الاجتماعية وإدارة الأزمات، يتضمن في منتهى الإطار النظري الواقعي والذي يتلاءم مع واقع المجتمع المصري وخصوصيته ويواكبه برنامج تدريب عملي في ذات المجال، وذلك لصقل خريجي كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية بالمعارف والخبرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل في مجالات الممارسة المهنية والاستفادة بهم في هذا المجال.



- 5- ضرورة إنشاء دبلوم متخصص في إدارة الأزمات لتطوير مهارات وقدرات الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمجالات المتنوعة، وذلك ضمن مناهج الدراسات العليا بكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية.
- 6- عقد مؤتمرات علمية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة بعض الأزمات التي تواجه منظمات المجتمع المدني بصفة عامة والجمعيات الأهلية بصفة خاصة والسبل التي أتبعتم لمواجهةها ووضع تصورات للأزمات مستقبلية وكيفية مواجهتها.
- 7- الاستفادة من خبرات الدول المحيطة في مجال إدارة الأزمات وتفعيل التجارب الناجحة علي القطاع الأهلي.
- 8- تدعيم التفاعل بين إدارة الجمعيات الأهلية والعاملين وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق والتعاون للتخطيط لمواجهة الأزمات.
- ويتم تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الآليات تتمثل في:
- الآلية الأولى: المشاركة في التخطيط:** وذلك من خلال مساهمة الاخصائيين الاجتماعيين على تحديد احتياجات أفراد المجتمع واختيار الطرق والوسائل لمواجهة الازمات من خلال توفير المعدات والأجهزة والوسائل الطبية.
- الآلية الثانية: المشاركة في التمويل:** ويمكن الاستفادة من تلك المشاركة من خلال التبرعات بشراء التجهيزات الطبية والوسائل الوقائية للحد من انتشار الازمات في المجتمع.
- الآلية الثالثة: المشاركة في الإدارة:** وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة بمؤسسات المجتمع المدني بكيفية مواجهة الازمات والتي تفيد في خدمة المجتمع.
- ثانيا: استراتيجيات وتكتيكات ممارسة الأخصائي الاجتماعي لمواجهة الأزمات**
- أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها الأخصائي الاجتماعي للتعامل مع الأزمات:
- 1- استراتيجية التفاعل: يستخدمها الأخصائي الاجتماعي وذلك من خلال التفاوض والنقاش وتبادل الآراء فيما بينهم حول مخاطر الازمات والتخفيف من حدة الأثار الناتجة عنها.
- 2- استراتيجية التفاوض: وهي أن يعطى الأخصائي الاجتماعي مساحة وفرص للتفاوض مع بعضهم البعض حتى يحدث تحقيق الهدف المراد تحقيقه حتى يمكن إدارة مواجهة الازمات في حال وقوعها للتقليل من الخسائر المادية والمعنوية.
- 3- استراتيجية المشاركة: هي إتاحة الفرصة للأخصائيين الاجتماعيين بالمشاركة برأيهم داخل المؤسسات الخاصة وبين الأخصائيين بعضهم بعض وذلك لكي يمكن التنبؤ

بالآثار الضارة التي يمكن أن تحدث في المجتمع وأسبابها، والآثار الناجمة عن الازمات.

4- استراتيجية تقديم المشورة: وهي إتاحة الفرصة للمسؤولين أي الأخصائيين الاجتماعيين في التشاور في بعض القضايا الخاصة بالازمات وذلك ليسهموا بفاعلية في إدارة الازمات.

### ثالثا: التكنيكيات التي يستخدمها الأخصائي الاجتماعي للتعامل مع الازمات

- 1- تكنيك المناقشة الجماعية: إتاحة الفرصة للأخصائيين الاجتماعيين بالاشتراك الإيجابي في المناقشة حتى يتمكنوا من التغلب على الازمات فيما بينهم وتداول الأفكار حول الآثار الناتجة عنها والتوصل إلى أفضل الحلول لمواجهتها والحد منها.
- 2- تكنيك لعب الدور: الذي يمكن استخدامه حتى يتيح الفرصة للأخصائيين الاجتماعيين للتعبير عن مشاكلهم الناتجة عن الازمات بحرية مما يساعدهم على التعرف على أسبابها والوصول إلى كيفية مواجهتها.
- 3- الندوات: وتهدف الندوات لزيادة التثقيف والتوعية تجاه تقديم المساعدات بكيفية الوقاية من الازمات للحد من انتشار الآثار السلبية الناتجة من الازمات.

### رابعا: المهارات التي يعتمد عليه التصور المقترح:

- 1- مهارة الاتصال: وذلك من خلال إتاحة الفرصة للأخصائيين الاجتماعيين على تكوين علاقات إيجابية ناجحة تساهم في تنمية قدراتهم والمساهمة في تنمية مجتمعهم.
- 2- مهارة الإقناع: وهي القدرة على الإقناع بالاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء وتنمية قدراتهم.
- 3- مهارة التواصل: وهي حلقة اتصال بين الأخصائيين الاجتماعيين والقيادات من أجل تحقيق الترابط والتعاون والثقة المتبادلة التي تساهم في مواجهة الازمات.
- 4- مهارة التحفيز: وهي تتمثل في تشجيع الأخصائيين الاجتماعيين على تقديم المساعدات لكل أفراد المجتمع.

### خامسا: الأدوار المهنية التي يعتمد عليه التصور المقترح:

- 1- دور المرشد: وذلك لإرشاد المجتمع بمصادر الخدمات التي يحتاجون إليها لتنمية قدراتهم ومهاراتهم حول مواجهة الازمات.
- 2- دور المثير: وذلك لاستثارة بأهمية التطوع لمواجهة الازمات لخدمة المجتمع وتطوره.

- 3- دور المساعد: وذلك للمساعدة على تقديم الخدمات المختلفة لكل أفراد المجتمع
- 4- دور المعلم: ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات حول أهمية التطوع والبرامج والأنشطة التي تنفذ لتنمية قدراتهم للتعامل مع الازمات.

#### **سادسا: الفريق المعاون في تنفيذ التصور المقترح:**

يقترح هذا التصور أن يكون هناك فريق يعاون الأخصائي الاجتماعي مكون من:

1- أعضاء هيئة تدريس مدرسين.

2- إعلاميين.

3- قيادات المجتمع.

#### **سابعا: المؤسسات التي يمكن أن يمارس بها التصور المقترح:**

1- الجمعيات (الحكومية وغير الحكومية).

2- أندية ومراكز الشباب.

3- معاهد وكليات الخدمة الاجتماعية.

4- منظمات المجتمع المدني

**المراجع المستخدمة:**

- 1- أحمد إبراهيم أحمد : " إدارة الأزمات التعليمية: منظور عالمي"، دار الوفاء، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٥.
- 2- جمال حواش : التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئه ، أيتراك ، القاهرة ، ٢٠٠٥م، ص 15.
- 3- Megginson , L.& Jane , A. ; Small Bussiness management – An Entreneurs Guide book , the mcgraw–hill ,New york 2000 , p .392
- 4- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب : الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة ، مركز وايدسرفيس للإستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 354.
- 5- السيد عليوة:ادارة الوقت والأزمات والأدارة بالأزمات، دار الأمير ، القاهرة، ٢٠٠٣، 75.
- 6- Rejda ,G.; Principles of Risk management and insurance , seventh Edittion Addison Wesley , SanFrancisco , 2001 , p .42.
- 7- حامد عبد حمد الدليمي:إدارة الأزمات في بيئة العولمةحالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجةفي جمهورية العراق، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة سانتكليمينتس، العراق، 2008، ص65.
- 8- وائل عبد الهادي أبو سلوت: دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير ، غير منشورة، اكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2015.
- 9- ياسر عبد الفتاح القصاص: مؤشرات تخطيطية لتفعيل دور المؤسسات الطبية في توعية الأسرة المصرية بمشكلات مرض السكري من النوع الأول، بحث منشور، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2013.
- 10- نور الدين حاروش:الإدارة الصحية وفق نظام الجودة الشاملة، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2012، ص 166.

- 11- أكرم محمد محمود إبراهيم: تقييم المؤسسات التطوعية كمدخل لتحسين نوعية حياة شباب الفقراء في المناطق الحضرية، رسالة دكتوراه، غير منشوره، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم ، 2016.
- 12- أحمد محمد حسن: دور الجمعيات الأهلية في تحقيق الحماية الاجتماعية للفقراء بالريف، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم، 2015.
- 13- جعفر سعيد إبراهيم أبو عقاب "إدارة الأزمات التنموية" جامعة الملك سعود - كلية المجتمع في الرياض، 2008 ص 6.
- 14- ابن منظور: لسان العرب المحيط: تقديم عبد الله العليلى، دارالجيل، بيروت، 1988، ص 28.
- (15) Webster dictionary of the English language, New York lexiocon publications, Inc., 1991, p.1071.
- (16) Oxfrd English dictionary, Clarendon press, 1993, p.732.
- 17- عبد الله أمين محمود: الإدارة المعاصرة، مجلة عبد الله أمين، القاهرة، 2003، ص 413.
- 18- جمال طاهر أبو الفتوح حجازي: أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، بحث منشور، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، العدد الثاني، 2001، ص 52.
- 19- خالد بن عبد الله ال سعود: اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، دار الحميض، الرياض، 2006، ص 71.
- 20- رحاب محمد على: تطوير دور الجمعيات الأهلية في مواجهة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية بمحافظة القاهرة، بحث منشور بالمؤتمر السنوي السادس لإدارة الأزمات الاقتصادية في مصر والعالم العربي، جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلد 3، 2001، ص 1231

- 21- رنيم سمير اليوسفي: تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، 2015، ص 12
- 22- زينات موسى مسك: واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التمويل والإدارة، جامعة الخليل، 2011، ص 24
- 23- فهد أحمد الشعلان: "إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات"، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 26.
- 24- Lan I. Mitroff , "crisis management and environmentalism: A natural fit " , California Management Review , Vol.36,No.2,winter 1994,p102.
- 25- كرار الخفاجي، حامد الحدراوي: أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، بحث منشور ، مجلة الكوفة، العراق، العدد 5، 2010، ص198.
- 26-Oxford English Dictionary, (Oxford: Clarendon Press, 1995) p. 3557.
- 27- نجاح رحومة أحمد: ملامح استيرتاجية مقترح للدور التربوي للجمعيات الأهلية لتمكين المرأة الأمية بمصر، بحث منشور ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد172، ج2، 2017، ص 817.
- 28- منال فاروق: سياسات المنظمات الأهلية في تمكين المرأة، بحث منشور، المؤتمر العلمي السنوي الثاني عشر، ج3، 2001، ص 1902.
- 29- على بن هلهول الرويلي: الأزمات(تعريفها- أبعادها- أسبابها)، كلية العلوم الاستيرتاجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2011، ص4.

- 30- عادل رضوان عبد الرازق الهوارى: الأدوار المهنية للأخصائي الاجتماعي في إدارة الأزمات بالمجتمع المصرى، بحث منشور، المؤتمر العلمي السنوي السابع، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة، المجلد الأول، 2009.
- 31- عبد الوهاب محمد كامل: سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، د.ت.ص. ص 29 - 31
- 32- أحمد ماهر: إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ص 97 - 98
- 33- ماجد سلام الهدمي، جاسم محمد: مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 181 : 182
- 34- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة الأزمات، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009، ص 126 : 127
- 35- قدرى على عبد المجيد: اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 260
- 36- هشام عبد المجيد: البحث العلمي في الخدمة الاجتماعية الإكلينيكية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2005، 282.
- 37- منى عبد المنعم محمد: إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الزقازيق، 2008.
- 38- نهي أحمد صلاح شتية: إقامة شبكات المنظمات غير الحكومية: دراسة مقارنة للشبكة العربية للمنظمات الأهلية ومنظمة التحالف العالمى رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2004.
- 39- رضوان أحمد الجعبري: إدارة الزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017.
- 40- نبيل السمالوطى : التنظيمات والجمعيات غير الحكومية وموقفها من العولمة (المؤتمر العلمي الحادى عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، المجلد الأول، 1998).

