

دور التخطيط لإدارة الازمات في تحقيق التنمية المستدامة

**Planning for Crisis Management to Achieve Sustainable  
Development**

أعداد

مصطفى السيد محمد مصطفى

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان

٢٠٢٢م

١٠٥

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط لإدارة الازمات في تحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية، ذلك من خلال تحديد دور إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، الوقوف على أسباب الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية، وتحديد انواع الازمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية وتكون عائق في تحقيق التنمية المستدامة، ثم الوقوف على عوامل نجاح إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة، تم تطبيق الدراسة على المؤسسات والجمعيات الأهلية بمحافظة قنا والاقصر، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي بهدف التعرف على الواقع الفعلي لدور التخطيط لإدارة الازمات لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية، وأشارت الدراسة إلى أن التخطيط لإدارة الازمات في المنظمات غير الحكومية أداة فعالة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

**الكلمات الافتتاحية:** التخطيط ، إدارة الازمات ، التنمية المستدامة.

## Abstract:

The study aims to identify the role of crisis management planning in achieving sustainable development in NGOs, by defining the role of crisis management in NGOs in achieving sustainable development, identifying the causes of crises faced by NGOs, and identifying the types of crises faced by NGOs The study was applied to institutions and NGOs in the governorates of Qena and Luxor, this study followed the descriptive approach with the aim of identifying the actual reality of the role of crisis management planning to achieve sustainable development. In non-governmental organizations, the study indicated that planning for crisis management in non-governmental organizations is an effective tool for achieving sustainable development goals.

**Key words:** planning, crisis management, sustainable development.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

أصبحت التنمية المستدامة عملية مجتمعية يجب أن تسهم فيها كل الفئات والقطاعات والجماعات بشكل متناسق، حيث تعالج التنمية المستدامة مشاكل مختلفة معقدة وغالباً ما يكون من الصعوبة تعريفها أو إيجاد حلول لها مثل الحد من الفقر وتغيير أنماط الاستهلاك والتحكم في النمو السكاني العالمي وحماية صحة الإنسان في مواجهة جميع التحديات الحالية لأنظمتنا الاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى الموضوعات التي تتضمن حماية الأرض التي نعيش عليها والماء الذي نشربه، الهواء الذي نتنفسه والموارد التي نستخدمها، وكأهم التحديات المعاصرة الخطيرة التغير المناخي وفقدان التنوع البيولوجي<sup>(١)</sup>.

وبالرغم من ذلك تواجه التنمية المستدامة العديد من التحديات وليس هذا فقط ولكن أيضاً مواجهة الحالات الصعبة كالزلازل والفيضانات والأعاصير والأوبئة والمجاعات .... وغيرها من الكوارث الطبيعية والازمات التي تعيق التقدم في تحقيق اهداف التنمية المستدامة،

ويمر العالم الان بأخطر ازمة صحية، حيث أشعل فيروس كورونا (COVID-19)المستجد ذاكرتنا بأن القطاع العام القوي والفعال هو خط الدفاع الأول ضد المخاطر التي تهدد نظماً بأسرها، وفي ظل صراعات متعددة وضغوط مالية متفاقمة وضعف القطاع العام، تتسع رقعة الوباء وتأثيراته على منجزات التنمية المستدامة في الدول العربية.<sup>(٢)</sup>

وطبقاً لتقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) أنه في أكتوبر ٢٠٢٠م تم تسجيل أكثر من ٢,٢ مليون إصابة بفيروس كورونا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) بما في ذلك إيران حيث توفي أكثر من ٢٦.٠٠٠ شخص وتستمر معدلات الإصابة بالارتفاع). ومن بين الاقتصادات العربية سجل العراق أكثر الحالات المؤكدة، تليها المملكة العربية السعودية والمغرب<sup>(٣)</sup>.

أما في مصر تم تسجيل ٣٨٧١٥٩ حالة بفيروس كورونا المستجد من ضمنهم ٣٢١٥٦٨ حالة تم شفاؤها، و ٢١٧٩٧ حالة وفاة<sup>(٤)</sup>.

وتمثل الازمات من اهم معوقات التنمية المستدامة والتي تقف عتبة اساسية امام تحقيق الخطط التنموية والاستراتيجية في المؤسسات الحكومية بصفة عامة والغير حكومية بصفة خاصة ، حيث أن الازمات التي تحدث في المنظمات أو المؤسسات ما هي إلا تغييرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو المؤسسة دون توقع لها أو فرض لتجنبها، فلذلك لا بد من إزالة كافة معوقات التي تواجه المنظمات غير الحكومية من اجل مجتمع مدني قوى وفعال للوقاية من الازمات، وهذا ما اقرته دراسة معالي فهمي حيدر(٢٠٠٠) إن قدرة المنظمات غير الحكومية ترتبط بوجود شبكة من العلاقات

الأفقية والراسية بينها وبين المنظمات الحكومية وهذه العلاقات تقوم على أبعاد قانونية وبيئية وثقافية تمثل مدخلات للمنظمات غير الحكومية وأوصت بضرورة التوازن بين أطراف المشاركة الثلاثية المنظمات الحكومية - القطاع الخاص - المنظمات غير الحكومية ثم لا بد من إزالة كافة معوقات المنظمات غير الحكومية من أجل مجتمع مدني قوى وفعال للوقاية من الازمات فى ظل نهج مجتمعي ديمقراطي<sup>(٥)</sup>.

وأشارت اليه دراسة **دقاسمة مأمون، عاصم حسين (٢٠٠٠)** إلى أن النجاح فى عملية إدارة الازمات يتطلب عدة عوامل منها إيجاد وتطوير نظام أدارى مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة، العمل على جعل التخطيط للازمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي، ضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين فى مجال إدارة الازمات، ضرورة التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الازمات واختبارها تحت ظروف مشابهة لحالات الازمات وبالتالي يتعلم الأفراد العمل تحت الضغوط، التأكيد على أهمية وجود نظام فعال للإنذار المبكر، وأوصت الدراسة بضرورة عقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين فى مجال إدارة الازمات<sup>(٦)</sup>.

وتوضح دراسة **Caroline Sapriel (2003)** النهج الجديد لإدارة الأزمات، بأعتبره يشكل جزءاً لا يتجزأ من التخطيط لحالات الطوارئ للأعمال، حيث أنه لم تعد إدارة الأزمات فى الأساس وظيفة من وظائف قسم الاتصال المؤسسي، للتعامل الفعال مع مجموعة متنوعة من المخاطر والقضايا المعقدة التي تواجهها الشركات اليوم، يجب أن تكون إدارة الأزمات مفوضة من أعلى المنظمة وأن يتم دفعها وتنفيذها من قبل جميع وظائف العمل الرئيسية بشكل مشترك، تحتاج إدارة الأزمات إلى وصية مؤسسية تضمن تحديث الخطط والمهارات فى جميع أنحاء المنظمة، وكذلك يجب إنشاء العمليات والأدوات التي تسهل وتسرع الاستجابة الضرورية للأزمات<sup>(٧)</sup>.

وأكدته دراسة **حيدر عبيسات وزياد طوالبه (٢٠٠٥)** الى ضرورة تشكيل فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمات المختلفة يهتم بتصنيفها وإجراء مسح دوري للبيئتين الداخلية والخارجية وبصورة شاملة، وأوصت الدراسة بالتركيز على البرامج التدريبية الموجهة لإدارة الازمات وإعداد برامج وخطط لإدارة الازمات وتطويرها بشكل مستمر وتجهيز غرفة عمليات لإدارة الازمات والاهتمام بالجانب الإعلامي إنشاء وبعد حدوث الأزمة والاستفادة من تجارب المؤسسات الشبيهة مع إجراء مقارنات بينية معها<sup>(٨)</sup>.

وأشارت اليه دراسة **شايين الين مارك "Shin Alan Mark (٢٠٠٦)** إلى أهمية التدريبات والمحاضرات الموجودة فى برامج التربية المدنية لتمكين الأفراد من حقوقهم وتعليمهم المهارات التي تساعد على الكفاح فى الحياة وبناء المستقبل ومواجهة مخاطر<sup>(٩)</sup>.

وأكدت دراسة **وسام صبحي (٢٠٠٧)** والتي أظهرت أن الإجراءات الوقائية التي تهدف إلى التخفيف من الأزمات عن طريق إعداد الخطط والبرامج الكفيلة فهي قليلة وتقتصر على التخطيط قصير

الأجل، وذلك لانشغال المديرين بالأمر اليومي الروتينية، واعتقادهم بأن إدارة الأزمات هي فقط مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها<sup>(١٠)</sup>.

وبينت دراسة **Geary W. Sikich** (٢٠٠٨) أن نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات تمثلت فيما يلي: عدم توافر نظام لجمع المعلومات اللازمة للتخطيط ويشمل ذلك تحليل للأزمة، والمعلومات التنظيمية، والتوجيهات المنتظمة والدقيقة، وسياسة الشركة وإجراءاتها، ومكان تواجد المعلومات وعدم وجود نظام لنشر ونقل معلومات التخطيط، فقد تمتلك المنظمة الثروة المعلوماتية، ولكنها لا تعرف كيف تشرك المتضررين جراء الأزمة فيها، الفشل في تحديد وتكوين فرق مهيكله للحوادث، ويشكل هذا أحد التحديات الكبرى أمام المخططين في المنظمات لأنهم لا يهيئون منظماتهم لإيجاد الاتصال مع المجتمع، والمنظمات المجاورة ووحدات الدعم مثل فرق الإطفاء، الشرطة، والمستشفيات وغيره والضعف في تحديد المسؤوليات التنظيمية وسببه الفشل في توضيح مختصر للإجراءات والمهام والواجبات المتعلقة بالأفراد، ج) المغالاة في تضمين الخطة بمواد غير مفهومة وغامضة، لذا يجب أن تكون بسيطة وسهلة الاستيعاب على أن يشمل ذلك أيضاً تدريب العاملين على كيفية تنفيذها إذا ما وقعت الأحداث أو الأزمات وعدم إطلاع السلطات المختصة على الخطة، وينتج ذلك عند عدم معرفة الجهات المناسبة الواجب توزيع الخطة عليه<sup>(١١)</sup>.

وأظهرت دراسة **مصطفى محمود حسين** (٢٠٠٩) والتي كان من أهم نتائجها اهتمام شركات السياحة بزيادة ميزانية التسويق السياحي وإشراك أصحاب المصالح من شركات سياحية وفنادق في تكاليفها وطالبت بضرورة الارتقاء بكفاءة فريق إدارة الأزمات بوزارة السياحة وتفعيل دوره وعدم اقتصره على الاجتماع وقت الأزمات فقط وان يقوم هذا الفريق بإعداد سيناريوهات مقترحة للتعامل مع الأزمات المحتملة التي يمكن ان تهدد صناعة السياحة في مصر<sup>(١٢)</sup>.

واكدت دراسة **Asta Valackiene** (2011) انه من أجل أن تكون قادرًا على إدارة الأزمة بشكل استراتيجي داخل بيئة الأعمال، من الضروري التحدث عن عملية التخطيط للأزمات، وكذلك الإدارة الإستراتيجية داخل المنظمة. ولتحقيق ذلك فإن التدريب المناسب للموظفين ضروري، بالإضافة إلى أن تحليل الوضع والبحث عن حلول بديلة مطلوبة<sup>(١٣)</sup>.

واوضحت دراسة **Mildred Golden** (٢٠١٤) ان الأزمات العالمية تحدث يومياً ومن الضروري أن يدرس القادة العوامل الداخلية والخارجية المسؤولة عنها حالات الأزمات وتحديد الاستراتيجيات التنظيمية لمنع الأزمات بشكل فعال وعند إدارة الأزمات بكفاءة من الضروري النظر بشكل استراتيجي وأن نفهم ما هي حالات الأزمات وأسبابها وكذلك كيفية إدارتها ومنعها بشكل استراتيجي

وتكتيكي ويمكن للأزمات التي تحدث في منظمة صغيرة أو كبيرة وعلى مستويات مختلفة داخلها مع زيادة العولمة<sup>(١٤)</sup>.

واهتمت دراسة **Jonathan Bundy (2016)** التي تقترح إطارًا تكامليًا لإدارة الأزمات والأزمات يعتمد على البحث في الاستراتيجية والنظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي وكذلك من البحث في العلاقات العامة والاتصال المؤسسي و تحدد منظورين أساسيين في الأدبيات، أحدهما يركز على الديناميكيات الداخلية للأزمة والآخر يركز على إدارة أصحاب المصلحة الخارجيين و نقوم بمراجعة المفاهيم الأساسية من كل منظور وإبراز القواسم المشتركة الموجودة بينها وأخيرًا، نستخدم إطارنا تكامليًا لاقتراح توجهات بحثية مستقبلية للباحثين المهتمين بإدارة الأزمات والأزمات<sup>(١٥)</sup>.

أكدت دراسة **David Rudd (٢٠٢٠)** التي وضعت خطة لتلبية المتطلبات الفورية لكارثة كبرى أو حالة الطوارئ التي تتوقف فيها العمليات العادية ويجب اتخاذ تدابير خاصة إلى حماية وصون حياة الإنسان وصحته ورفاهه والتقليل من الأضرار التي تلحق بالبيئة الطبيعية والتقليل إلى أدنى حد من الخسارة أو الضرر أو التعطل الذي يصيب مرافق الجامعة ومواردها وعمليات وإدارة الاتصالات والمعلومات الفورية المتعلقة بالاستجابة للطوارئ والعمليات وسلامة الحرم الجامعي<sup>(١٦)</sup>.

ويتبين من الدراسات السابقة ان هناك معوقات تعوق تحقيق التنمية المستدامة راجعة الى الأفراد والجماعات والمجتمعات والحكومات نتيجة الى البيروقراطية في اتخاذ القرارات وعدم التنسيق بين المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والمنظمات الحكومية التي أفرزت بعض الكوارث والأزمات التي لا تستطيع المجتمعات المحلية مواكبتها نتيجة إمكانياتها المحدودة والوصول لإدارة الأزمات الفعالة في المجتمعات المحلية .

ويرى الباحث من خلال استقراء الدراسات السابقة ان التخطيط من العناصر الرئيسية في نجاح إدارة الأزمات، والتمكن من التحكم بها وتجنب إحداث الأضرار وتقلل أو تمنع حدوث الأزمة، وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في العنوان التالي: (دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة "دراسة ميدانية مطبقة على بعض المنظمات غير الحكومية بمحافظة قنا والاقصر ) مؤسسة مصر الخير - جمعية الاورمان - جمعية رسالة).

ثانياً: أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي مؤداه التعرف على "دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة".

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي مجموعة أهداف فرعية وهي:

١. تحديد دور إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة.
٢. الوقوف على أسباب الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة.
٣. تحديد أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة.
٤. الوقوف على عوامل نجاح إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة.

### ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي مؤداه "ما دور التخطيط لإدارة الأزمات في تحقيق التنمية المستدامة ؟".

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة تساؤلات فرعية وهى:

- ١- ما دور إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة ؟
- ٢- ما أسباب الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة ؟
- ٣- ما أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة ؟
- ٤- ما عوامل نجاح إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة ؟

### خامساً: الموجّهات النظرية للدراسة:

تقوم نظرية النسق على فكرة مؤداهما : أن النسق هو بناء له وظائف محددة تتساند مع بقية الوظائف الأخرى في المجتمع لتحقيق التنمية، وأن محور اهتمام النسق الاجتماعي هو العلاقات والتفاعلات بين أعضائه أو بين أجزائه وتعتبر هذه التفاعلات من المكونات الأساسية والرئيسية للنسق و التي تهدف بدورها إلى تحقيق الأهداف المرسومة . فضلاً عن أن النسق يتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض في موقف له على الأقل مظهراً أو جانباً فيزيقياً أو بيئياً ويدفعهم ميل كبير لتحقيق أقصى إشباع ممكن وتحدد علاقاتهم بمواقفهم في حدود نسق من الرموز المشتركة والمقررة ثقافياً<sup>(١٧)</sup>.

و ينقسم النسق الكلى إلى مجموعة من الوحدات الفرعية الصغيرة التي تعتبر انساقاً فرعية لهذا النسق الكلى، كل هذه الأنساق الفرعية لها بناء ولها وظيفة محددة تقوم بها ومن خلال تفاعل هذه الأنساق الفرعية معاً وتساندها وظيفياً يستطيع أن يسهم كل منهما فى تحقيق الوظيفة الرئيسية للمركز كنسق اجتماعي، وهذه الوحدات أو الأنساق الفرعية تشمل ما يلي<sup>(١٨)</sup>:

أ . المدخلات : يقصد به أن المؤثرات التي تأتي من خارج النسق لتؤثر فيه من الناحية البنائية والوظيفية وكذلك الناحية الكمية والكيفية والنوعية .

ب . **العمليات الداخلية أو التحويلية** : وهي الوحدة المسؤولة عن تنسيق وتنظيم وإدارة العمل داخل النسق والإشراف عليه وتوجيه مساره في الاتجاه الذي يحقق أهداف النسق .

ج . **المخرجات** : ويقصد بها الناتج النهائي ومحصلة عمل النسق ويكون عادة في صورة خدمات أو برامج أو مشروعات يستفيد منها المتعاملون مع النسق أو المستفيدين من خدماته.

د . **التغذية العكسية** : وهي الوحدة المسؤولة عن استخدام الأساليب المناسبة للتعرف علي ردود أفعال المتعاملين والمستفيدين من خدمات النسق الاجتماعي المفتوح والاستفادة من آرائهم واتجاهاتهم في عمليات تصحيح وتصويب مسار النسق وكذلك اكتشاف حاجات ومشكلات جديدة يكون من المطلوب إشباعها أو حلها<sup>(١٩)</sup>.

ومن هذا المنطلق فقد وجهت نظرية النسق الاجتماعي الباحث إلى ان المنظمات غير الحكومية تعتبر نسق فرعي يشترك في تحقيق الهدف العام للنسق الكلي وهو المجتمع، وذلك من خلال تأديتهم لا دوار ووظائف معينة في المجتمع الذي هو النسق الكلي، وأن تلك المنظمات عندما تواجهها الازمات لا تحقق الهدف الأساسي لها وبالتالي لا تحقق الهدف العام للمجتمع وهو التنمية المستدامة .

سادساً: مفاهيم الدراسة:

#### ١ - مفهوم الازمة:

**تعرف الأزمة في اللغة العربية** بأنها الشدة والقحط وأزَمَ الشيء أمسك عنه، والمأزم المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم وموضع الحرب أيضاً مأزم<sup>(٢٠)</sup>.

**ويمكن تعريف الازمة** بأنها هي حدث مفاجئ يهدد حالة الأمن والمصلحة القومية وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة<sup>(٢١)</sup>.

**والازمة تعني** تهديداً خطيراً متوقعاً أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول والتي تحد من عملية اتخاذ القرار<sup>(٢٢)</sup>.

**وتعرف أيضاً اللازمة** بأنها موقف أو حدث يؤدي إلي تغيير مفاجئ وحاد في النتائج أو تراكم أو تزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها وتؤثر في نظام المؤسسة أو جزء منها، وتؤدي من الناحية العلمية إلي انقطاع العمل كلياً أو جزئياً لمدة تطول أو تقصر يتبعها تأثير واضح علي كيان المنظمة<sup>(٢٣)</sup>.

#### ٢ - مفهوم ادارة الازمات:



**تعرف ادارة الازمات بأنها عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقنين مسبقا والمدربين تدريباً خاصاً والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة الى إجراءات خاصة من اجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى<sup>(٢٤)</sup>.**

**ويمكن أن تعرف إدارة الازمات بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الازمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر ممكن من الاضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين<sup>(٢٥)</sup>.**

**وتعرف أيضاً إدارة الازمات بأنها فن إدارة السيطرة من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء علي المستوي الجماعي أو الفردي للتغلب علي مقومات الآلية البيروقراطية الثقيل التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة وإخراج المنظمة من حالة الترهل والاسترخاء التي هي عليها.**

### **٣- مفهوم التخطيط لإدارة الأزمات:**

**يشير التخطيط لإدارة الازمات بأنه حل الازمات بشكل واعي وواقعي وايضا التنبؤ بالمستقبل والتفكير المنظم وذلك في ضوء قيم المجتمع<sup>(٢٦)</sup>.**

**ويعريف التخطيط لإدارة الأزمات بأنه تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف إلى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة، للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها، مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخططة التي قد تصاحب الأزمة، والتخفيف من أثارها تم توجيهها لتحقيق المصالح القومية<sup>(٢٧)</sup>.**

**ويمكن تعريف التخطيط لإدارة الازمات بأنه الخطوات الواعية لحل المشكلات والتحكم في أحداث المستقبل عن طريق البصيرة، التكفير المنظم، الاستقصاء والاختيار بين بدائل العمل<sup>(٢٨)</sup>.**

**وايضاً يشير التخطيط لإدارة الازمات بأنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً مثل التوقيت المنتظر للازمات المحتملة<sup>(٢٩)</sup>.**

### **٤- مفهوم التنمية المستدامة**

**تعرف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها<sup>(٣٠)</sup>.**

كما تعرف التنمية المستدامة بأنها: عمليات تنموية الغاية منها التركيز علي تلبية حاجات الأجيال الحالية بالمجتمع، ولكن بدون الإخلال بحق الأجيال التالية أو المستقبلية في التمتع بمستوي معيشي كريم<sup>(٣١)</sup>.

ويمكن تعرف التنمية المستدامة بأنها عملية ديناميكية تمكن جميع الناس من تحقيق إمكاناتهم وتحسين نوعية حياتهم بطرق تحمي وتعزز في الوقت نفسه أنظمة دعم الحياة في الأرض<sup>(٣٢)</sup>.

#### خامساً: الاجراءات المنهجية للدراسة

١- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التحليلية، التحليلية بهدف التعرف على الواقع الفعلي لدور التخطيط لادارة الازمات لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات غير الحكومية.

٢- نوع المنهج: اعتمد الباحث منهج المسح الاجتماعي، وذلك باستخدام طريقة المسح الاجتماعي الشامل لجميع العاملين بإدارة الازمات في مؤسسة مصر الخير وجمعية رسالة وجمعية الأرومان بمحافظة قنا والاقصر.

٣- أدوات الدراسة: اختار الباحث استمارة استبيان للعاملين بمؤسسة مصر الخير وجمعية الأرومان وجمعية رسالة بمحافظة قنا والاقصر، كأداة لجمع البيانات، لأنها الأداة المناسبة للدراسات الوصفية.

#### خامساً: مجالات الدراسة:

##### (أ) المجال المكاني:

قام الباحث بإجراء دراسته في محافظتي قنا والاقصر، مطبقة على عدد (٦) من المؤسسات والجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال التنمية المستدامة ، وهم مؤسسة مصر الخير، جمعية الأرومان ، وجمعية رسالة بمحافظة قنا والاقصر.

(ب) المجال البشري: قام الباحث باختيار أعضاء وحدة ادارة الازمات من كل جمعية حيث بلغ

عدد الجمعيات الأهلية (٦) جمعية، وكان عدد أعضاء العاملين بكل إدارة بها (١٠٠)عضو تم تطبيق أدوات الدراسة عليهم

(ج) المجال الزمني : وهي الفترة التي استغرق الباحث في إجراء دراسته الميدانية وهي تقريباً تبدأ

من ٢٠٢٠/١٢/١٥ حتى ٢٠٢١/١/٢٥.

## سابعاً: عرض وتحليل جداول و نتائج الدراسة

### جدول رقم (١)

يوضح خصائص العاملين بالمنظمات غير الحكومية وفقاً لمتغير النوع والسن والحالة التعليمية وسنوات الخبرة

(ن = ١٠٠)

الاستجابة			الاستجابة		
ك	%	الاستجابة	ك	%	الاستجابة
٤٠	٤٠	٣٠ - ٢٥	٧٥	٧٥	ذكر
١٥	١٥	٣٥ - ٣٠	٢٥	٢٥	انثى
٣٠	٣٠	٤٠ - ٣٥	٦	٦	رئيس مجلس الإدارة
١٠	١٠	٤٥ - ٤٠	٦	٦	نائب مجلس الإدارة
٢	٢	٥٠ - ٤٥	٧٢	٧٢	موظف
٣	٣	٥٠ فأكثر	١٦	١٦	متطوع
٤٢	٤٢	أقل من ٥	٧٤	٧٤	بكالوريوس
٤٥	٤٥	١٠ - ٥	١٤	١٤	ليسانس
٧	٧	١٥ - ١٠	٦	٦	دبلوم الدراسات العليا
٣	٣	٢٠ - ١٥	٦	٦	ماجستير
٣	٣	٢٠ فأكثر			
١٠٠	%١٠٠		١٠٠	%١٠٠	المجموع

(أ) باستقراء الجدول السابق والذي توضح بياناته توزيع عينة الدراسة طبقاً للنوع، حيث تبين أن أعلى نسبة كانت للذكور فبلغت (٧٥%) أما الإناث كانت نسبتها (٢٥%). كما يتضح من الجدول أن نسبة (٤٠%) من العاملين بالمنظمات غير الحكومية هي من ذوي فئات السن من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة، في حين كانت (٣٠%) من العاملين بالمنظمات غير الحكومية ذوي فئات السن أقل من ٣٥ سنة: إلى ٤٠ سنة وكانت نسبة (١٥%) من العاملين بالمنظمات غير الحكومية من ذوي فئات السن من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة، ويليهم فئات السن من ٤٠ إلى أقل من ٤٥ سنة بنسبة (١٠%)، ويليهما فئات السن من ٤٥ سنة فأكثر بنسبة (٥%)، وهذا يشير إلى زيادة مشاركة الفئة العمرية من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة، ثم يليها فئة الشباب أقل من ٣٥ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة، وهذا يؤكد حرص الشباب على المشاركة في الأعمال التطوعية والتمهوية. كما يتضح من الجدول أن نسبة (٧٢%) من العاملين بالمنظمات غير الحكومية موظف تم اختيارهم هم كلاً من العاملين بالإدارات رئيس مجلس إدارة بنسبة (٦%)، نائب مجلس الإدارة بنسبة (٦%)، متطوع (١٦%).

(ب) كما تشير نتائج الجدول أن أكثر أعضاء مجلس الإدارة هم من المؤهلات العليا، حيث تصل نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي بكالوريوس من العاملين بالمنظمات غير الحكومية الإدارة بالجمعيات (٧٤%)، ثم يليها الحاصلين على ليسانس بنسبة (١٤%)، ثم يليهم الحاصلين على ماجستير ودبلوم الدراسات العليا بنسبة (٦%)، من إجمالي المبحوثين.

(ج) كما تشير نتائج الجدول أيضاً أن سنوات الخبرة لأعضاء مجلس الإدارة في العمل الأهلي أكثر من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات حيث جاءت في الترتيب الأول بنسبة (٤٥%)، ثم يليها في سنوات الخبرة فئة من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة بنسبة (٤٢%)، وهذا يؤكد أن أكثر المشاركين في العمل التطوعي والجمعيات الأهلية هي الفئة العمرية من ٢٥ سنة فأكثر، وجاء في الترتيب الثالث في سنوات الخبرة فئة ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة خبرة بنسبة (٧%)، ثم يليها في سنوات الخبرة كل من فئة من ١٥ الى أقل من ٢٠ سنة خبرة بنسبة (٣%)، وفئة من ٢٠ سنة فأكثر بنفس النسبة (٣%) وهذا يوضح لنا أن نسبة سنوات الخبرة للشباب تتراوح بين أقل من خمس سنوات خبرة إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة، حيث أن فترة الشباب تبدأ من سن البلوغ وحتى عمر الأربعين سنة

(د) كما تشير نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباطيه بين متغير السن ومتغير الحالة التعليمية لأعضاء مجلس الإدارة، حيث أن أكثر أعضاء مجلس الإدارة هم من الحاصلين على مؤهل جامعي ومؤهلات جامعية، وأغلبهم يقع في الفئة العمرية من ٢٥ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، وهذا يؤكد أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي بين الفئات العمرية زادت قيمة المشاركة في الأعمال التطوعية والتنمية.

#### جدول رقم (٢) يوضح

#### دور إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم		لحد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	الترتيب
		ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن				
١	التحديات التي تواجه المؤسسة.	٨٩	٢٦٧	٧	١٤	٤	٤	٢٨٥	٢,٨٥	٩٥,٠٠	٢
٢	الاحساس بالخطر	٨٤	٢٥٢	٨	١٦	٨	٨	٢٧٦	٢,٧٦	٩٢,٠٠	٦
٣	محدودية الوقت.	٨٨	٢٦٤	٩	١٨	٣	٣	٢٨٥	٢,٨٥	٩٥,٠٠	٢ مكرر
٤	عدم توفر الامكانيات.	٨٨	٢٦٤	٦	١٢	٦	٦	٢٨٢	٢,٨٢	٩٤,٠٠	٣
٥	عدم وفرة المعلومات.	٩١	٢٧٣	٥	١٠	٤	٤	٢٨٧	٢,٨٧	٩٥,٦٧	١

٤	٩٣,٦٧	٢,٨١	٢٨١	٦	٦	١٤	٧	٢٦١	٨٧	٦	اتخاذ قرارات سريعة.
٧	٩٠,٦٧	٢,٧٢	٢٧٢	٨	٨	٢٤	١٢	٢٤٠	٨٠	٧	ظهور نوع من الصراع في المؤسسة.
٥	٩٢,٣٣	٢,٧٧	٢٧٧	٧	٧	١٨	٩	٢٥٢	٨٤	٨	تغلب المصالح الشخصية على الأهداف الأساسية للمؤسسة.
			٢٢٤٥	٤٦		١٢٦		٢٠٧٣			
المتوسط المرجح ٢.٨٠											
القوة النسبية للبعد ٩٣,٥٤											

أ- باستقراء بيانات الجدول رقم (١٠) والذي يوضح دور إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية في المؤسسات من وجهة نظر المبحوثين ان القوة النسبية للبعد تساوي (٩٣,٥٤) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (٢.٨٠)، وهي بذلك مرتفعة جداً، حيث أشارت النتائج إلى ترتيب تلك الأدوار وفقاً لنسبة تكرارها والموضحة كما يلي:

- ١- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها " عدم وفرة المعلومات "، حيث حصلت على الترتيب الأول بوزن مرجح ٩٥.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٨٧ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٢- وجاءت العبارات رقم (٣،١) والتي مفادها " التهديدات التي تواجه المؤسسة، محدودية الوقت."، حيث حصلت على الترتيب الثاني بوزن مرجح ٩٥.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٨٥ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٣- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها " عدم توفر الامكانيات "، حيث حصلت على الترتيب الثالث بوزن مرجح ٩٤.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٨٢ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٤- وجاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها " اتخاذ قرارات سريعة "، حيث حصلت على الترتيب الرابع بوزن مرجح ٩٣.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٨١ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٥- وجاءت العبارة رقم (٨) والتي مفادها " تغلب المصالح الشخصية على الأهداف الأساسية للمؤسسة"، حيث حصلت على الترتيب الخامس بوزن مرجح ٩٢.٣٣ ومتوسط مرجح ٢.٧٧ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٦- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها " الاحساس بالخطر "، حيث حصلت على الترتيب السادس بوزن مرجح ٩٢.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٧٦ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٧- وجاءت العبارة رقم (٧) والتي مفادها " ظهور نوع من الصراع في المؤسسة "، حيث حصلت على الترتيب السابع بوزن مرجح ٩٠.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٧٢ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين

ب - كما تشير بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات المبحوثين بأن دور إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية هو دراسة التهديدات التي تواجه المؤسسة والاحساس بالخطر ومحدودية الوقت وعدم توفر الامكانيات وعدم وفرة المعلومات التي تركز عليها إدارة الازمات داخل المؤسسات غير الحكومية، حيث أن نجاح إدارة أي ازمة هو التعرف على المشكلات وتحليلها، وهو ما تهدف إليه نظرية النظم، كما أن ذلك يساعد في التخطيط الجيد لمواجهة الازمات الذي هو جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي، وبذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة مأمون دقاسمة، عاصم حسين (٢٠٠٠) إلى أن النجاح في عملية إدارة الازمات يتطلب عدة عوامل منها إيجاد وتطوير نظام أدارى مختص يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها ووضع الحلول لها بالتنسيق مع الكفاءات المختصة، العمل على جعل التخطيط للازمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.

### جدول رقم (٣) يوضح

أسباب الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم		لحدا ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	ترتيب
		ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن				
١	الخطأ في فهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة نتيجة قتلها أو تداخلها.	٨٨	٢٦٤	٨	١٦	٤	٤	٢٨٤	٢,٨٤	٩٤,٦٧	٣
٢	سوء تقدير المواقف والمتغيرات التي تطرأ على المؤسسة.	٨٦	٢٥٨	١٠	٢٠	٤	٤	٢٨٢	٢,٨٢	٩٤,٠٠	٥
٣	العشوائية في الإدارة وعدم وجود أنظمة للعمليات الادارية.	٨٥	٢٥٥	٩	١٨	٦	٦	٢٧٩	٢,٧٩	٩٣,٠٠	٦
٤	عدم كفاءة الإدارة بالمؤسسة.	٩٤	٢٨٢	٤	٨	٢	٢	٢٩٢	٢,٩٢	٩٧,٣٣	١
٥	الاهتمام بالمعلومات الناتجة عن انتشار الشائعات في المؤسسة.	٨٧	٢٦١	٩	١٨	٤	٤	٢٨٣	٢,٨٣	٩٤,٣٣	٤
٦	الاحطاء البشرية للعاملين.	٨٥	٢٥٥	٨	١٦	٧	٧	٢٧٨	٢,٧٨	٩٢,٦٧	٧
٧	الرغبة في السيطرة على متخذي القرار.	٩٠	٢٧٠	٨	١٦	٢	٢	٢٨٨	٢,٨٨	٩٦,٠٠	٢
			١٨٤٥		١١٢		٢٩	١٩٨٦			
									٢.٨٣		
										٩٤,٥٧	

أ- باستقراء بيانات الجدول رقم (١١) والذي يوضح أسباب الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر المبحوثين ان القوة النسبية للبعد تساوي (٩٤,٥٧) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (٢.٨٣)، وهي بذلك مرتفعة جداً، حيث أشارت النتائج إلى ترتيب تلك الأسباب وفقاً لنسبة تكرارها والموضحة كما يلي:

١- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها " عدم كفاءة الإدارة بالمؤسسة "، حيث حصلت على الترتيب الأول بوزن مرجح ٩٧.٣٣ ومتوسط مرجح ٢.٩٢ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين

٢- وجاءت العبارات رقم (٧) والتي مفادها " الرغبة في السيطرة على متخذي القرار."، حيث حصلت على الترتيب الثاني بوزن مرجح ٩٦.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٨٨ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين

٣- جاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها " الخطأ في فهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلقتها أو تداخلها "، حيث حصلت على الترتيب الثالث بوزن مرجح ٩٤.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٨٤ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين.

٤- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها " الاهتمام بالمعلومات الناتجة عن انتشار الشائعات في المؤسسة "، حيث حصلت على الترتيب الرابع بوزن مرجح ٩٤.٣٣ ومتوسط مرجح ٢.٨٣ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين.

٥- وجاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها " سوء تقدير المواقف والمتغيرات التي تطرأ على المؤسسة "، حيث حصلت على الترتيب الخامس بوزن مرجح ٩٤.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٨٢ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين.

٦- وجاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها " العشوائية في الإدارة وعدم وجود أنظمة للعمليات الادارية"، حيث حصلت على الترتيب السادس بوزن مرجح ٩٣.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٧٩ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين.

٧- وجاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها " الاخطاء البشرية للعاملين "، حيث حصلت على الترتيب السابع بوزن مرجح ٩٠.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٧٢ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين.

ب - كما تشير بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات المبحوثين بأن أسباب الأزمات التي تواجهها المؤسسات هي الخطأ في فهم المعلومات المتوافرة عن الأزمة نتيجة قلقتها أو تداخلها وسوء تقدير المواقف والمتغيرات التي تطرأ على المؤسسة، والعشوائية في الإدارة وعدم وجود أنظمة للعمليات الادارية والاهتمام بالمعلومات الناتجة عن انتشار الشائعات في المؤسسة والاطفاء البشرية للعاملين من اهم ما يوضح أسباب الأزمات التي تواجهها المؤسسات، فالمعلومات والانظمة الادارية والكوادر

البشرية من أهم مكونات المنظمة طبقاً لما وضحتة نظرية النظم، كما أن هذ الاسباب من أهم نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الازمات، وهذا ما بينته دراسة Sikich (٢٠٠٨) أن نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات تمثلت فيما يلي: عدم توافر نظام لجمع المعلومات اللازمة للتخطيط ويشمل ذلك تحليل للأزمة، والمعلومات التنظيمية، والتوجيهات المنظمة والدقيقة، وسياسة الشركة وإجراءاتها، والضعف في تحديد المسؤوليات التنظيمية وسببه الفشل في توضيح مختصر للإجراءات والمهام والواجبات المتعلقة بالأفراد.

#### جدول رقم (٤) يوضح

#### أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم		لحدا ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	ترتيب
		ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن				
١	الازمات الادارية.	٨٨	٢٦٤	١٠	٢٠	٢	٢	٢٨٦	٢,٨٦	٩٥,٣٣	٢
٢	الازمات السياسية	٨٤	٢٥٢	١٠	٢٠	٦	٦	٢٧٨	٢,٧٨	٩٢,٦٧	٣
٣	الازمات الاقتصادية	٩٠	٢٧٠	٧	١٤	٣	٣	٢٨٧	٢,٨٧	٩٥,٦٧	١
٤	الازمات الاجتماعية.	٨٤	٢٥٢	٨	١٦	٨	٨	٢٧٦	٢,٧٦	٩٢,٠٠	٤
٥	الازمات البيئية خارج المؤسسة.	٧٨	٢٣٤	١٢	٢٤	١٠	١٠	٢٦٨	٢,٦٨	٨٩,٣٣	٥
٦	الازمات البيئية داخل المؤسسة	٧٦	٢٢٨	١٢	٢٤	١٢	١٢	٢٦٤	٢,٦٤	٨٨,٠٠	٦
								١٦٥٩			
								٤١			
								١١٨			
								١٥٠٠			
المتوسط المرجح ٢.٧٦											
القوة النسبية للبعد ٩٢,١٧											

أ- باستقراء بيانات الجدول رقم (١٢) والذي يوضح أنواع الأزمات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية من وجهة نظر المبحوثين ان القوة النسبية للبعد تساوي (٩٢,١٧) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (٢.٧٦)، وهي بذلك مرتفعة جداً، حيث أشارت النتائج إلى ترتيب تلك الأزمات وفقاً لنسبة تكرارها والموضحة كما يلي:



١- جاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها " الازمات الاقتصادية "، حيث حصلت على الترتيب الأول بوزن مرجح ٩٥.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٨٧ وذلك وفقا لإجمالي استجابات المبحوثين.

٢- وجاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها " الازمات الادارية "، حيث حصلت على الترتيب الثاني بوزن مرجح ٩٥.٣٣ ومتوسط مرجح ٢.٨٦ وذلك وفقا لإجمالي استجابات المبحوثين.

٣- جاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها " الازمات السياسية"، حيث حصلت على الترتيب الثالث بوزن مرجح ٩٢.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٧٨ وذلك وفقا لإجمالي استجابات المبحوثين.

٤- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها " الازمات الاجتماعية "، حيث حصلت على الترتيب الرابع بوزن مرجح ٩٢.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٧٦ وذلك وفقا لإجمالي استجابات المبحوثين.

٥- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها " الازمات البيئية خارج المؤسسة "، حيث حصلت على الترتيب الخامس بوزن مرجح ٨٩.٣٣ ومتوسط مرجح ٢.٦٨ وذلك وفقا لإجمالي استجابات المبحوثين.

٦- وجاءت العبارة رقم (٦) والتي مفادها " الازمات البيئية داخل المؤسسة "، حيث حصلت على الترتيب السادس بوزن مرجح ٨٨.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٦٤ وذلك وفقا لإجمالي استجابات المبحوثين.

ب - كما تشير بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات المبحوثين بأن الازمات الادارية والازمات السياسية، والازمات الاقتصادية، والازمات الاجتماعية، والازمات البيئية خارج المؤسسة هي اشد انواع الازمات التي تواجه المنظمات غير الحكومية، وهذه الازمات من أهم المعوقات التي تواجهها المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية المستدامة، وهي بذلك تتفق مع دراسة ميهوفيتش muhavich والتي توصلت الى ان أهم المعوقات التي تواجه التنمية المستدامة هي معوقات مادية وأخرى تنظيمية من بينها عدم تداول القيادة والازمات التي تمر بها المنظمة.

#### جدول رقم (٥) يوضح

عوامل نجاح إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية

(ن = ١٠٠)

م	العبارات	نعم		لحد ما		لا		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	ترتيب
		ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن				
١	العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي.	٨٦	٢٥٨	١٠	٢٠	٤	٤	٢٨٢	٢,٨٢	٩٤,٠٠	٥
٢	إدراك أهمية الوقت.	٨٨	٢٦٤	٩	١٨	٣	٣	٢٨٥	٢,٨٥	٩٥,٠٠	٣

٣	إشياء قاعدة حديثة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة.	٩٠	٢٧٠	٨	١٦	٢	٢	٢٨٨	٢,٨٨	٩٦,٠٠	١
٤	توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة على رصد علامات الخطر وتفسيرها.	٨٨	٢٦٤	٨	١٦	٤	٤	٢٨٤	٢,٨٤	٩٤,٦٧	٤
٥	القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة.	٨٥	٢٥٥	٨	١٦	٧	٧	٢٧٨	٢,٧٨	٩٢,٦٧	٦
٦	نظام اتصال يتسم بالكفاءة.	٨٨	٢٦٤	١٠	٢٠	٢	٢	٢٨٦	٢,٨٦	٩٥,٣٣	٢
٧	وضع خطط للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول.	٨٨	٢٦٤	١٠	٢٠	٢	٢	٢٨٦	٢,٨٦	٩٥,٣٣	٢ مكرر
٨	الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات.	٧٨	٢٣٤	٩	١٨	٤	٤	٢٥٦	٢,٥٦	٨٥,٣٣	٧
			٢٠٧٣		١٤٤	٢٨		٢٢٤٥			
<b>المتوسط المرجح ٢.٨٠</b>											
<b>القوة النسبية للبعد ٩٣,٥٤</b>											

أ- باستقراء بيانات الجدول رقم (١٣) يوضح عوامل نجاح إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية من وجهة نظر المبحوثين ان القوة النسبية للبعد تساوي (٩٣,٥٤) بمتوسط حسابي مرجح يساوي (٢.٨٠)، وهي بذلك مرتفعة جداً، حيث أشارت النتائج إلى ترتيب تلك العوامل وفقاً لنسبة تكرارها والموضحة كما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٣) والتي مفادها " إنشاء قاعدة حديثة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة"، حيث حصلت على الترتيب الأول بوزن مرجح ٩٦.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٥٥ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٢- وجاءت العبارات رقم (٦، ٧) والتي مفادها " نظام اتصال يتسم بالكفاءة" ، وضع خطط للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول"، حيث حصلت على الترتيب الثاني بوزن مرجح ٩٥.٣٣ ومتوسط مرجح ٢.٨٦ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين

- ٣- جاءت العبارة رقم (٢) والتي مفادها " إدراك أهمية الوقت "، حيث حصلت على الترتيب الثالث بوزن مرجح ٩٥.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٨٥ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٤- وجاءت العبارة رقم (٤) والتي مفادها " توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة على رصد علامات الخطر وتفسيرها "، حيث حصلت على الترتيب الرابع بوزن مرجح ٩٤.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٨٢ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٥- وجاءت العبارة رقم (١) والتي مفادها " العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي "، حيث حصلت على الترتيب الخامس بوزن مرجح ٩٤.٠٠ ومتوسط مرجح ٢.٨٢ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٦- وجاءت العبارة رقم (٥) والتي مفادها " القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة"، حيث حصلت على الترتيب السادس بوزن مرجح ٩٢.٦٧ ومتوسط مرجح ٢.٧٨ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين
- ٧- وجاءت العبارة رقم (٨) والتي مفادها " الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات "، حيث حصلت على الترتيب السابع بوزن مرجح ٨٥.٣٣ ومتوسط مرجح ٢.٥٦ وذلك وفقاً لإجمالي استجابات المبحوثين

ب - كما تشير بيانات الجدول السابق والذي يوضح استجابات المبحوثين بأن عوامل نجاح إدارة الأزمات بالمنظمات غير الحكومية هي العمل على جعل التخطيط للأزمات جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي وإدراك أهمية الوقت وإنشاء قاعدة حديثة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المؤسسة وتوافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة على رصد علامات الخطر وتفسيرها ونظام اتصال يتسم بالكفاءة والقدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، وهذا يساعد فريق العمل على تحليل مؤشرات حدوث الأزمات قبل حدوثها وأيضاً مواجهتها عند حدوثها، وبذلك تتفق هذه الدراسة مع دراسة حيدر عبيسات وزياد طولبة (٢٠٠٥) إلى ضرورة تشكيل فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات المختلفة يهتم بتصنيفها وإجراء مسح دوري للبيئتين الداخلية والخارجية وبصورة شاملة.

## ثانياً: توصيات الدراسة

- ١- زيادة عضوية العناصر الشبابية في مجلس الإدارة بالمؤسسات الغير حكومية من أجل تجديد الفكر وخلق بيئة مناسبة على الابتكار والإبداع حتى يحدث التقاء بين الخبرة والفكر الجديد للشباب، مما يساهم في تحسين أداء هذه المنظمات الغير حكومية.
- ٢- ضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

- ٣- يجب أن تقوم المنظمة بإعادة النظر في الاساليب والنظم الادارية التقليدية واستخدام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب اداري يساعد العاملين بالمنظمة في التأقلم مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- ٤- ضرورة إنشاء وحدة لإدارة الازمات بكل منظمة بحيث تكون مسؤولة عن تكوين فريق إدارة الازمة من الموظفين المدربين والمتطوعين في مجال إدارة الازمات لمواجهة الازمات التي تحدث في أي وقت.
- ٥- تفعيل وعي العاملين والمسؤولين في المنظمات غير الحكومية لعناصر إدارة الأزمات ومسايرها التنموي عن طريق التدريب ورفع قدراتهم من خلال الندوات والمحاضرات وحلقات النقاش البناءة وفقاً للمعرفة والخبرة في مواجهة تداعيات الأزمات.
- ٦- يجب الاستفادة من كل الإمكانيات المتوفرة في المنظمة واستخدامها بأسلوب منظم واستغلال كامل للطاقات والموارد المتاحة، لمواجهة المخاطر والتهديدات المتوقع حدوثها عند وقوع الأزمة.
- ٧- العمل علي وجود وسائل وبرامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للازمات والمخاطر المحتملة.
- ٨- تشجيع وتحفيز العاملين علي استخدام تقنية نظم المعلومات التي تساعد في معالجة المشكلات التي تعيق حسن الاداء، وكذلك تساعد في مواجهة الكوارث والازمات بكفاءة وفاعلية.
- ٩- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المنظمة لاستفادة من خبراتهم في عملية التخطيط لإدارة الازمات، وكذلك تدريب الكوادر البشرية ورفع مهاراتهم في تحليل ودراسة الازمات.
- ١٠- يجب عمل دليل استرشادي يوضح الادوار والمهام التي يجب القيام بها لمواجهة الازمات بأسلوب علمي ومخطط، وتوضيح السيناريوهات التي يجب اتباعها لمواجهة الازمات.
- ١١- الاهتمام بوسائل الاتصال وتفعيلها لتسهيل خطة العمل وأدارة الازمات والتحديات التي تواجه المنظمة بشكل جيد.

## المراجع:

- (١) منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو): *التربية من أجل التنمية المستدامة "كتاب مرجعي"*، اليونسكو - قطاع التربية، ٢٠١٣م، ص ٢.

- (٢) حسين الطلافحة، فيصل المناور: *تداعيات أزمة كوفيد-١٩ على تحقيق أهداف التنمية المستدامة: حالة الدول العربية*، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، المجلد الثاني والعشرون، العدد الثالث، ٢٠٢٠م، ص ٤٠.
- (٣) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): *الاستجابة لأزمة فيروس كورونا (COVID-19) في دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا*، تحديث أكتوبر ٢٠٢٠م ص ٣.
- (٤) الهيئة العامة للاستعلامات: *احصائيات فيروس كورونا في مصر*، الاثنين ٣ يناير ٢٠٢٢م، موقع الكتروني <https://www.sis.gov.eg>
- (٥) معالي فهمي حيدر: *أهم المشكلات الإدارية والتنظيمية في مرحلة حدوث الكارثة*، دار الضيافة، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٩٢.
- (٦) مأمون دقلمسة، حسين عاصم: *إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى* " الإدارة العامة، مجلد ٣٩، العدد الرابع، معهد الإدارة العامة، الأردن، يناير ٢٠٠٠م.
- (7) Caroline Sapriel: **Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium**, Journal of Communication Management 7(4), 17th February, 2003.
- (٨) حيدار عبيسات، زياد طوالبه "دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، عمان، مديرية الدراسات، ٢٠٠٥م، ص ١٥.
- (9) Shain Alan mark: **Disability Theater and Power MSW Carleton University Canada** Vol44 No5 2006 p145
- (١٠) وسام صبحي مصباح إسليم: *سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية- دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، ٢٠٠٧.
- (11) Geary W. Sikich: **All Hazard Crisis Management Planning**, Logical Management Systems, Corp, USA. Smith, Rules And Tools for Leaders. A Very Publishing Group, New York, 2008.
- (١٢) مصطفى محمود حسين: *دراسة الآثار الاقتصادية للازمات السياحية وأثرها على صناعة السياحة في مصر*، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، كلية السياحة والفنادق، ٢٠٠٩، ص ١٨٢.
- (13) Asta Valackiene: **Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization** ISSN 1392 – 2785 Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, 2011 p78
- (14) Mildred Golden Pryor: **Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention- Texas A&M University-Commerce** Journal of Management Policy and Practice vol. 15(1) 2014p78.
- (15) Jonathan Bundy and et al: **Crisis and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development**, Journal of Management, Vol. 43 No. 6, July 2017 1661 –1692 December 8, 2016
- (16) David Rudd :- **CRISIS MANAGEMENT PLAN The University of Memphis** APRIL 2020 p9
- (١٧) محمد عاطف غيث: *قاموس علم الاجتماع*، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥، ص ٤٤٧.
- (١٨) مصطفى حسان، مصطفى قاسم: *المفاهيم الأساسية للخدمة الاجتماعية في المجال الطبي والنفسي*، الفيوم، مركز السلام للكمبيوتر والتوزيع، ١٩٩٩، ص ٦.
- (١٩) عبد العزيز عبد الله مختار: *التخطيط لتنمية المجتمع*، القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر، ٢، ١٩٩١، ص ٣٧٤ ص ٣٧٧.
- (٢٠) محمد بن أبي بكر الرازي، *مختار الصحاح*، باب الألف فصل الميم، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٦ م.
- (21) Lloyd.W.singer and Jan Reben "Acrisis Management systm" **secuaity Manamement M.Y.U** s september 1987 PP.8-9..
- (٢٢) عصام عبد اللطيف: *إدارة الأزمات والفساد الإداري*، القاهرة، نيو لينك للنشر والتدريب، الطبعة الاولى، ٢٠١٥م، ص ٧.

- 
- (٢٣) محمد عبد المحسن أحمد، خالد محمد عبد الجابر: الإعلام الرياضي وإدارة الأزمات، دسوق، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠١٦م، ص١٨.
- (٢٤) أحمد جلال عز الدين: إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٠هـ، ص٢٣.
- (٢٥) أحمد إبراهيم أحمد: إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، القاهرة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ٢٠٠٣م، ص٣٦.
- (26) Gilbert, N and Specht , H; **Planning for Social Welfare; issues, Models and Tasks** , op , cit , p67
- (٢٧) جميل محمد خالد: أساسيات الاقتصاد الدولي، الأردن – عمان، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ٢٠١٤م ص٢٦٢.
- (28) Neil Gilbert & Harry Specht, (1999): "**Planning for social welfare**", prentice Hall. Inc, Englewood cliffs, N.j, 1977, p.1.
- (٢٩) حسن مكوي،: الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٥، ص٣٨
- (30) Johanna Alkan Olsson, and et al: Indicators for Sustainable Development, European Regional Network on Sustainable Development, Draft version, 10 February 2004, p3.
- (٣١) أحمد عبد الفتاح ناجي، التنمية المستدامة في المجتمع النامي في ضوء المتغيرات العالمية والمحلية الحديثة، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ٢٠١٣م، ص ٢٩١.
- (32) Margaret Robertson: Schooling for Sustainable Development: A Focus on Australia, New Zealand and the Oceanic Region, Australia, Springer Science & Business Media, 2012, p60.