

إدارة الأزمات Crisis Management  
دراسة تطبيقية على إدارة أزمة كوفيد ١٩ ( كورونا ) في دولة الكويت<sup>١</sup>  
An applied study on managing the Coronavirus Disease (Covid - 19)  
crisis in the State of Kuwait

أ. منصور علي المبارك  
المعهد العالي للخدمات الإدارية  
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب – دولة الكويت

٢٠٢٢

---

<sup>١</sup> هذا البحث تم بدعم وتمويل من الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت – رقم المشروع ( TR – 21- 01 )



### الملخص

يتسم عصرنا الحالي بالكثير من الأزمات والكوارث والتي تتطلب من الدول والمنظمات توقعها ومواجهتها . ورغم أن الأزمات عامل رئيسي في الكشف عن مدى قدرة المنظمات والدول وإستعدادها لما قد تواجهه من أزمات ومدى قدرتها وإستعدادها والتخطيط الجيد لها لمعالجتها والحد من أثارها بأقل تكلفة ممكنة سواء كانت مادية / سياسية / بشرية / إقتصادية والمحافظة على الشعوب والعملاء في آن واحد ، إلا أن الكثير من المنظمات والدول تغفل هذا الجانب أو لا تعطيه حقه من الإستعداد والجاهزية رغم ما قد يكلفهم من خسائر كبيرة على كافة الأصعدة .

وقد أثبتت الأزمات والكوارث أن هناك نقص كبير في فهم الأزمات والقدرة على الإستعداد لها حيث أصبحت هذه الأزمات جزء مرتبط بحياة الإنسان وتشكل قلق وخسارة للقيادات والمسؤولين والمواطنين على حد سواء لفجائيتها عليهم جميعا .

وقد هدف الباحث من خلال هذه الدراسة تقييم تجربة وواقع الإستعداد والمعالجة لجائحة كورونا Covid-19 في دولة الكويت ومعرفة الأدوار التي قامت بها قطاعات الدولة والمنظمات التجارية والمحددة في عينة الدراسة ومدى نجاح هذه القطاعات في الحد من الخسائر التي لازمت هذه الجائحة ، واما إذا كان هناك تخطيط لإدارة الأزمات التي قد تحدث مستقبلا ومدى فاعلية التخطيط والإدارة للأزمات والكوارث . وسوف يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام أداة الإستبانة لجمع البيانات المطلوبة ثم تحليلها بإستخدام نظام التحليل الإحصائي SPSS . وسوف تنتهي هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي يأمل الباحث أن يكون لها أثر إيجابي لرفع الكفاءة والقدرة والإستعداد والتخطيط في حال نشوء أزمة أخرى أو إستمرار هذه الأزمة لفترة زمنية طويلة .

**الكلمات المفتاحية :** الإدارة ، إدارة الأزمات ، كوفيد ١٩ ، كورونا

## Abstract

Our current era is characterized by many crises and disasters that require states and organizations to anticipate and confront them. Although crises are a major factor in revealing the extent of organizations and states' ability and preparedness for what they may face in terms of crises and the extent of their capacity, willingness and good planning for them to deal with them and reduce their effects at the lowest possible cost, whether material / political / human / economic, and to preserve peoples and customers at the same time. Many organizations and states neglect this aspect or do not give it its right to prepare and prepare, despite the great losses it may cost them at all levels.

Crises and disasters have proven that there is a great lack of understanding of crises and the ability to prepare for them, as these crises have become a part related to human life and constitute anxiety and loss for leaders, officials and citizens alike due to their suddenness on all of them.

Through this study, the researcher aimed to assess the experience and reality of preparedness and treatment for the Coronavirus Covid-19 pandemic in the State of Kuwait and to know the roles played by the state sectors and commercial organizations as defined in the study sample and the extent of success of these sectors in reducing the losses that have accompanied this pandemic, and whether there Planning to manage crises that may occur in the future and the effectiveness of planning and managing crises and disasters.

In this study, the researcher will follow the descriptive and analytical approach and use the questionnaire tool to collect the required data and then analyze it by using the SPSS statistical analysis system. This study will end with a set of recommendations and proposals that the researcher hopes will have a positive impact to raise efficiency, capacity, preparedness and planning in the event of another crisis or the continuation of this crisis for a long period of time.

Key Words: Management, Crisis Management, Covid-19, Corona

## مقدمة

لقد نص ميثاق المنظمة العالمية للصحة على أن تكون الحكومات مسؤولة عن صحة الشعوب وعليها ضرورة أخذ التدابير الكافية لحمايتها ، ونظرا لأهمية علم "إدارة الأزمات" لمواجهة الآثار المدمرة للأزمات ، أصبح هناك الكثير من المطالبات بضرورة الإهتمام بهذا العلم بسبب تعدد الأزمات وتتابعها والتي قد تؤدي لإنهيار الكثير من الهياكل التنظيمية وتهدد قدرة الأفراد ومنظمات الأعمال والدول على البقاء . ورغم أن الأزمة ظاهرة إنسانية ملازمة للإنسان وتنشأ في أي لحظة وتحت ظروف مفاجئة ، فإن الأزمات الصحية تعتبر وبشكل خاص من أكثر الأزمات تهديدا لإستقرار الأنظمة والمجتمعات ، لذا فقد أصبح من الضرورة الإهتمام بإدارتها كأسلوب وقائي وإتخاذ التدابير الإدارية والإقتصادية والسياسية للتصدي لها أو الحد من أثارها المدمرة على المجتمع بكافة أطيافه .

## أهمية الدراسة وأسباب إختيار موضوعها

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوع هام جدا يمس ويؤثر على الدول والمنظمات بإختلاف مستوياتها وقدراتها المادية والبشرية ، وتسلب الضوء على أحد المواضيع الهامة في الإدارة لتساهم في فهم الأزمات وضرورة الإستعداد والتخطيط لها بشكل علمي مما سوف يساعد الدولة ومؤسساتها في سرعة الإستجابة الشاملة للمنظمة للتعامل مع الأزمات الواقعة أو المستقبلية .

كما يتوقع الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تقديم معرفة نظرية وعملية حول إدارة الأزمات ، وتكون مرجع علمي هام يستفاد منه في مجال إدارة الأزمات .

## أهداف الدراسة

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها مايلي :

1- التعرف على واقع تعامل الأجهزة المعنية محل الدراسة في دولة الكويت مع إدارة

أزمة كورونا Covid – 19 .

2- التعرف على التحديات المتعددة التي واجهت أجهزة الدولة في إدارة الأزمة .

3- التعرف على مدى معرفة المعنيين لإدارة هذه الأزمة لمفهوم إدارة الأزمات ومدى قدرتهم على حسن إدارتها .

4- معرفة ما إذا كان هناك تخطيط مسبق لإدارة الأزمات وخاصة هذه الأزمة ، وعمما إذا أدى التخطيط (إن وجد) لأهدافه المطلوبة في إدارة أزمة كورونا Covid –

. 19

## مشكلة الدراسة

على الرغم من وجود الكثير من التطورات العلمية والتكنولوجية وسهولة التواصل بين الأفراد والجماعات والدول ، إلا أنه يوجد بعض الغموض لدى العاملين والمواطنين عما إذا كان الأفراد القائمين على إدارة الأزمات ، لديهم القدرة والمعرفة وحسن التدبير في

إدارة أزمة كورونا Covid – 19 في دولة الكويت نظرا لأن هذه لكون هذه الأزمة تهدد المجتمع بكافة مكوناته ، فقد تولد شعور بعدم الرضا عما تمر به إجراءات التعامل مع هذه الأزمة الصحية وخاصة ما يتوارد من خلال وسائل التواصل الإجتماعي .

### منهج الدراسة

سوف يستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول للمعلومات المطلوبة من خلال دراسة الحقائق الظاهرة من أجل الوصول لمعلومات كامة تساهم في نجاح وتحقيق هذه الدراسة لأهدافها .

### أسئلة الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي وهو :  
ما واقع إدارة أزمة كورونا ( Covid – 19 ) في دولة الكويت من وجهة نظر المعنيين في عينة الدراسة ؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

١- هل توجد فروقات ذات دلالات إحصائية لمتوسطات إدارة الأزمة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة ؟

٢- هل توجد فروقات ذات دلالات إحصائية لمتوسطات إدارة الأزمة تعزى لمتغير نوع الوظيفة ؟

### فرضيات الدراسة

وللإجابة على أسئلة الدراسة ، يرى الباحث وجود مجموعة من الفرضيات التي سوف يتم إختبارها ومنها مايلي :

١- أنه قد تم تجاهل الأساليب العلمية في التعاطي مع إدارة الأزمة الصحية ( Covid 19- ) مما زاد في تفاقمها وزيادة مخاطرها .

٢- عدم وجود نسبة رضا عند الجمهور بشكل عام من الأسلوب المتبع للتعامل مع هذه الأزمة .

٣- وجود الكثير من العقبات والمشاكل التي ساهمت في تفاقم هذه الأزمة .

٤- عدم وجود جهات مختصة بإدارة الأزمات مما زاد في كثرة عشوائية القرارات .

### حدود الدراسة

الزمانية : العام الميلادي ٢٠٢١ .

المكانية : دولة الكويت بكافة القطاعات المحددة في عينة الدراسة .

البشرية : قطاعات ( التعليم – الصحة – القطاع العسكري – القطاع التجاري )

### أساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

أولاً : البيانات الأولية والتي ستكون من خلال تصميم نموذج إستبائية يتم توزيعها بالنظام العشوائي على عينة مجتمع الدراسة ثم تجميعها وتفريغها في الحاسوب ثم تحليلها باستخدام نظام التحليل الإحصائي SPSS .

ثانياً : البيانات والمعلومات الثانوية والتي يستخلصها الباحث من الكتب والدوريات والمجلات العلمية المتعلقة بموضوع هذه الدراسة .

### عينة الدراسة

- قطاع التعليم "أساتذة ، معلمين ، إداريين" (جامعة الكويت – الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب – بعض الجامعات الخاصة – بعض مدارس وزارة التربية) – ١٠٠ شخصية بالطريقة العشوائية .
- القطاع الصحي " الطواقم الطبية في بعض المراكز والمستشفيات الصحية" – ١٠٠ شخصية بالطريقة العشوائية .
- القطاع العسكري " – ١٠٠ شخصية بالطريقة العشوائية .
- القطاع التجاري " بعض شركات القطاع الخاص " – ١٠٠ شخصية بالطريقة العشوائية .
- عامة المواطنين والمقيمين – ٦٠٠ شخصية بالطريقة العشوائية .

### الدراسات السابقة

١- دراسة السهلي ، جميل سلمان (٢٠٢٠) <sup>٢</sup> وكانت بعنوان " معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية " وكان هدف الدراسة الوصول لخطط حديثة لإدارة الأزمات التي تسهم في منظومة الأداء العملي التخطيطي والميداني . وقد جاء في نتائج هذه الدراسة بأن درجة المعوقات المتصلة بالجانب الإداري والجانب البشري عالية وأن أبرز المعوقات تمثلت في عدم تنظيم جهود الجهات المستجيبة لأزمات الحوادث الأمنية وفقدان التوجيه يزيد من احتمالات الفشل . كما عدم التخطيط المسبق لأزمات الحوادث الأمنية يؤثر سلباً على فرص السيطرة وعدم فهم المنفذين آلية التعامل مع الحوادث الأمنية مما يزيد من تدهور الأزمة . وقد خلص الباحث من خلال الدراسة لبعض التوصيات ومنها أن هناك حاجة ماسة للمزيد من الحلول والإستراتيجيات لتحسين أداء إدارة الأزمات الأمنية ، كما

<sup>٢</sup> السهلي ، جميل سلمان (٢٠٢٠) معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية ، رسالة ماجستير في إدارة الكوارث ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد (٢١) ، تموز ٢٠٢٠ ، ص. ٥٧٨ – ٦٣٠ .

يجب تنظيم جهود الجهات المعنية والمستجيبه بإدارة الأزمات والحوادث الأمنية مما يزيد من القدرة على التحكم والسيطرة عليها وإحتوائها وتقليل نسبة الخسائر المادية والبشرية للأزمات والحوادث . وأخيرا يحث الباحث على ضرورة الإهتمام بالكادر البشري من ناحية التدريب والتأهيل البدني والنفسي والتقني من خلال الدورات التدريبية المتخصصة .

٢- دراسة عبدالله ، سلمي حمد النيل و علي ، ياسر بابكر (٢٠٢٠) <sup>٣</sup> وعنوانها " فاعلية البرامج الإذاعية في إدارة الأزمات الصحية (الوبائيات) وقد هدفت الدراسة إلى إبراز فاعلية البرامج الإذاعية في إدارة الأزمات الصحية ، وكذلك الدور الذي يمكن أن تؤديه الإذاعة في نشر الوعي الصحي من خلال البرامج الصحية لما لها دور فاعل في خفض الأزمات الصحية الوبائية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن من أكثر الوسائل التي تساهم في نشر الوعي الصحي هي الوسائل المسموعة وأن غالبية عينة المبحوثين إستفادوا من هذه الوسائل وأن الإتصال التفاعلي المباشر يحقق النتائج المطلوبة من خلال توظيف وسائل الإعلام . كما جاء في نتائج الدراسة وجود خطط واضحة تساهم في بناء التوعية الصحية وأنه يوجد شراكات وتنسيق جيد مع الجهات ذات الصلة بالعمل الصحي مما ساعد بإستمرار البرامج الصحية . وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة فترة البرامج الصحية وتفعيل دور العمل الجماعي وضرورة التنسيق بين وزارة الصحية والإذاعة من حيث تجويد أداء البرامج الصحية المقدمة ، وكذلك تأهيل الكادر من مقدمي البرامج الصحية لرفع الوعي الصحي مما يساهم في خفض أثار الأزمات الصحية .

٣- دراسة حسن ، سعودي محمد (٢٠٢٠) <sup>٤</sup> بعنوان "بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط " وقد هدف البحث معرفة الواقع الفعلي لبناء القدرات المؤسسية في وحدات إدارة الأزمات بكليات جامعة أسيوط وعلاقتها بالتخطيط لإدارة الأزمات . وقد إعتد الباحث الأسلوب الوصفي من خلال منهج المسح الإجتماعي الشامل للأعضاء في وحدات إدارة الأزمات بكليات الحاصلة على الإعتماد بالمجال المكاني . و قد توصلت الدراسة لوجود علاقة بين بناء القدرات المؤسسية (الإدارية ، المعلوماتية ، البشرية ، المادية ، الإتصالية) وبين التخطيط لإدارة الأزمات ككل . كما توصلت الدراسة إلى أن نسبة عالية من أعضاء وحدات إدارة الأزمات لم يحضروا أي دورات تدريبية في مجال التعامل مع الأزمات ، وأن واقع القدرات المؤسسية

<sup>٣</sup> عبدالله ، سلمي حمد النيل و علي ، ياسر بابكر (٢٠٢٠) فاعلية البرامج الإذاعية في إدارة الأزمات الصحية (الوبائيات) - دراسة تحليلية على إذاعة ولاية القضايف في الفترة من يناير ٢٠١٥ - ٢٠١٧ ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد ٢١ ، رقم (١) مارس ٢٠٢٠ ، عمادة البحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ص. ١٦٨ - ١٨٤ .

<sup>٤</sup> حسن ، سعودي محمد (٢٠٢٠) بعنوان "بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط ، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد (٤٩) ، المجلد (٣) ، ص. ٦١٣ - ٦٥٨ .



لوحدها إدارة الأزمات جاءت متوسطة وأن مراحل التخطيط لإدارة الأزمات جاء أيضا بدرجة متوسطة ، وأن أهم المعوقات التي تواجه التخطيط لإدارة الأزمات هو عدم مفاية الموارد المادية ونقص توفر المعلومات والنقص بالكوادر البشرية المتدربة وعدم وجود فريق عمل متخصص في إدارة الأزمات .

وإنتهت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها ضرورة توفير قاعة بيانات متكاملة وحديثة لإستخدامها في التنبؤ بالأزمات . ونشر الوعي بثقافة التخطيط لإدارة الأزمات الجامعية ، وتدريب كافة العاملين على الأعمال الوقائية وطرق التعامل مع الأزمات وعقد دورات تدريبية تخصصية في مجال التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث والإستفادة من التجارب المحلية والعالمية .

٤- دراسة مروة ، كرامة وأخرين (٢٠٢٠) ° وكانت بعنوان " تأثير الأزمات الصحية العالمية على الإقتصاد العالمي : تأثير فيروس كورونا كوفيد - ١٩ على الإقتصاد الجزائري نموذجاً" وقد هدفت الدراسة توضيح إنعكاسات أزمة الفيروس (كورونا المستجد - ١٩) على الإقتصاد العالمي بصفة عامة وعلى الإقتصاد الجزائري بصفة خاصة مما أدى إلى تباطؤ معدلات النمو الإقتصادي والإجتماعي . كما بينت الدراسة بإتخاذ الجزائر إجراءات وسياسات فعالة لمواجهة إنتشار فيروس كورونا ساعدت بالتحكم بتداعياته السلبية . كما جاء في خلاصة الدراسة بأن أزمة كورونا أزمة إنسانية تنعكس على القطاع الإقتصادي الذي يؤثر على القطاع المالي . ومن التوصيات التي خلصت لها الدراسة ضرورة قيام المزيد من الشركات بتقييم مخاطر تعطل التوريد العالمية والفوائد المترتبة على خفض التكاليف وإدارة المخزون بالوقت المناسب والكفاءة المناسبة وكذلك ضرورة إنشاء مركز وطني في جميع الدول لإدارة الأزمات والكوارث الصحية يعمل كنقطة إلتقاء للمعلومات الصحية يساعد متخذي القرار بكافة المستويات الإدارية ، مع ضرورة تحقيق المزيد من التنسيق بين الهيئات الحكومية الصحية .

٥- دراسة عبدالرحمن ، نسرین و إبراهيم ، علي (٢٠١٨) <sup>٦</sup> والتي كانت بعنوان " تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي " وقد هدف البحث لتقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات الحكومية العاملة بمحافظة اللاذقية السورية . وقد توصل الباحثان من خلال الدراسة إلى أنه يوجد إنخفاض في مستوى التخطيط لإدارة الأزمة في المستشفيات محل الدراسة ، كما أنه لا يوجد آليات إتصال فعالة بين المستويات الإدارية

° مروة ، كرامة ، رحال ، فاطمة وحده ، خبيزة (٢٠٢٠) تأثير الأزمات الصحية العالمية على الإقتصاد العالمي : تأثير فيروس كورونا كوفيد - ١٩ على الإقتصاد الجزائري نموذجاً ، مجلة التمكين الإجتماعي ، المجلد (٠٢) ، العدد (٠٢) ، ص. ٣١٠ - ٣٣٢ .

<sup>٦</sup> عبدالرحمن ، نسرین و إبراهيم ، علي (٢٠١٨) تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي - دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٤٠) ، العدد (٤) ، ص. ٤١١ - ٤٢٤ .

المختلفة . كما جاء في إستنتاجات الدراسة عدم إستخدام أمثل للإمكانيات والموارد المادية والبشرية المتاحة بالشكل المناسب مما كان له الأثر في الحد من فاعلية عملية التخطيط . كما أن المستشفيات محل الدراسة لاتعتمد البرامج التدريبية المناسبة لصقل مهارات العاملين للعمل على إكتشاف أسباب الأزمة وعوامل نشوئها . وقد خلص الباحثان من خلال هذه الدراسة لمجموعة من التوصيات والمقترحات ومن أهمها ضرورة زيادة الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي طويل المدى وإعتماد نظام إنذار مناسب لإكتشاف مؤشرات الأزمة قبل حدوثها للعمل على التجهيز لمعالجتها أو تقليل الأثار السلبية لها وضرورة الموارد المادية المناسبة للتعامل مع الأزمات المختلفة من خلال تخصيص ميزانية مستقلة لإدارة الأزمات مع ضرورة العمل لتوفير آلية إتصال فعالة تساعد في التمكين من التواصل بين المستويات الإدارية بشكل سريع وفعال .

٦- **دراسة صالحى ، فاطمة (٢٠١٨) ٧** بعنوان " إدارة الأزمات الصحية في الجزائر : الفشل السياسي والإداري في إدارة أزمات الأوبئة – إدارة وباء الكوليرا نموذجا . وقد هدفت الدراسة للوقوف على واقع إدارة الأزمات الصحية في الجزائر ، والتعرف على أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة الجزائرية أثناء إدارتها للأزمات ومدى تأثير هذه الأزمات على جاهزية القطاع الصحي للتعامل معها والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة المعنية . كما كان من أهداف هذه الدراسة إثراء المجال المعرفي السياسي والإداري للتعامل بالمنطق العلمي السليم مع الأزمات الصحية المتكررة للوصول لإدارة إيجابية للأزمات ، وأن الأزمة الصحية وإن كانت في غاية الصعوبة والتعقيد فإن الإدارة تسعى لتحديد المخاطر وصياغة الإستراتيجيات الكفيلة لتجاوزها أو تخفيض حدتها وأثارها السلبية لا يكون ذلك من خلال تخطيط محكم لكافة الأزمات . وختتمت الباحثة بأن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع إستثمار الأمر إيجابيا وتحويل الأمور المستعصية إلى فرص للتشخيص السليم والعمل على إصلاح الخلل بصورة تساهم في تفادي تكرار حدوثها .

٧- **دراسة جعفر ، يونس (٢٠١٧) ٨** وكانت بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات " وهدفت الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة ، والتعرف على أهمية التخطيط الإستراتيجي وأبعاده والعوامل التي يجب الإهتمام بها من الإدارة المعنية والتي يمكن لها المساعدة في تخفيف من أثار الأزمات بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه

٧ صالحى ، فاطمة (٢٠١٨) بعنوان " إدارة الأزمات الصحية في الجزائر : الفشل السياسي والإداري في إدارة أزمات الأوبئة – إدارة وباء الكوليرا نموذجا ، رسالة دكتوراة تخصص سياسة دولية ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة قلمة ٨ ماي ١٩٤٥ .

٨ جعفر ، يونس (٢٠١٧) أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات – دراسة تطبيقية : المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد (٢١) ، العدد الأول ، ص. ٢٩٣ – ٣٢٤ .

المؤسسات العامة في الضفة الغربية . وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات وأن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي يعتبر عقبة في حل المشكلات وأن التخطيط الإستراتيجي يوفر المعلومات التي تساعد متخذي القرارات لإصدار قرارات صائبة ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات . كما تبين من خلال نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الإستراتيجي يحتاج لموظفين ذوي خبرات ومؤهلات علمية عالية في مجال التخطيط الإستراتيجي . وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها وجوب إشراك الموظفين عند وضع الخطة الإستراتيجية وأن تشمل الخطط الإستراتيجية برامج ونظم وسياسات واضحة لإدارة الأزمات وأن يتم التخطيط لها مسبقا .

## الجانب النظري

### مفهوم الأزمة

تعددت تعريف الأزمة بين الباحثين وإتفقوا على نقاط وإختلفوا على نقاط أخرى ، ومن هذه التعاريف مايلي :

- هي مفاجأة تحمل في طياتها فرص أو تهديدات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في خطط وإجراءات المنظمة .<sup>٩</sup>
- هي نقطة تحول أوضاع غير مستقرة تقود لنتائج غير مرغوب فيها في حال عدم احتوائها أو التقليل من مخاطرها .<sup>١٠</sup>
- مصطلح علمي يعبر عن الحالة الحرجة والموقف الطارئ والمشكلة أو الواقعة أو النكبة التي وقعت وتتطلب ضرورة إتخاذ إجراءات معينة .<sup>١١</sup>
- هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة بسبب تسارع الأحداث التي تهدد القيم أو الأهداف التي يؤمن بها الأفراد الذين يتأثرون بهذه الأزمة.<sup>١٢</sup>

### الأزمة الصحية

ورد في تعريف الأزمة الصحية بأنها " تهديد للحالة الصحية للسكان " ينتج عنها حالة من الخوف والتوتر والقلق تصيب المواطنين بسبب إنتشار أوبئة أو أمراض خطيرة يقابلها ضعف إستجابة مؤسسات الدولة وضعف الرعاية الصحية التي تقدم ، وقد تتحول إلى أزمة إقليمية أو دولية .<sup>١٣</sup>

### خصائص الأزمة

أورد أسليم (٢٠٠٧) <sup>١٤</sup> والجديلي (٢٠٠٦) <sup>١٥</sup> مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الأزمة ومنها :

<sup>٩</sup> السلطاني ، سعدية – علوان ، بشرى و علي نغم دايج (٢٠١٧) Diagnosis Of The Relationship Between The Administrative Leadership and Strategies Facing The Crises Exploratory Study Of the Opinions Of A Sample Of Workers in Babylon Electricity Distribution Directorate ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الخامس عشر ، العدد (٤) ، علمي ، ص. ٤٥ – ٦٧ .

<sup>١٠</sup> عبدالكافي ، إسماعيل عبدالفتاح (٢٠١١) الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر ، الطبعة الأولى ، ص. ٦٦

<sup>١١</sup> الحريري ، محمد سرور (٢٠١٢) إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، ص. ١٠٢ .

<sup>١٢</sup> الظاهر ، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩) إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، أربد: الأردن ، ص. ١١٢ .

<sup>١٣</sup> في صالح ، . <https://sante-medicine.journaldesfemmes.fr> ، at the site : Le journal des Femmes ، فاطمة (٢٠١٨) مرجع سابق ، ص. ١٥ .

<sup>١٤</sup> أسليم ، وسام (٢٠٠٧) إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة: فلسطين .

- ١- أنها مفاجئة وعنيفة عند حدوثها وتحمل تهديدات خطيرة للوضع القائم .
- ٢- سرعة تتابع أحداثها مما يولد ضغط كبير في القدرة على التعامل معها من حيث الوقت .
- ٣- قوة التشابك بين أسبابها ونتائجها مما يجعل الأمور معقدة .
- ٤- تولد التشويش والغموض بسبب نقص المعلومات وقلة المعرفة مما يؤثر سلبا في اختيار البدائل المناسبة أو إتخاذ القرارات الصائبة .
- ٥- فقدان السيطرة الكاملة مما يزيد من فرص التهديد وتسود حالة التوتر والقلق والإرباك .

### أسباب الأزمة

- هناك الكثير من الأسباب في نشوء الأزمات باختلاف طبيعتها ، ومن أبرز ما يمكن أن يذكر ما يلي :<sup>١٦ ١٧</sup>
- ١- سوء فهم الأزمة نتيجة نقص أو عدم توفر المعلومات الكافية أو تداخل هذه المعلومات مما يسبب إصدار قرارات بشكل سريع تكون غير صائبة .
  - ٢- سوء التقدير أو الإدراك والذي ينشأ بسبب الشك في المعلومات أو المبالغة في قيمة هذه المعلومات لأسباب قد تكون شخصية .
  - ٣- سوء الإدارة وعدم إعتماها على الأساليب العلمية لإدارة الأمور أو عدم وجود أنظمة عملية لكافة إجراءات العمل ، أو الإستبداد في الرأي .
  - ٤- كثرة الأخطاء البشرية بسبب ضعف قدرة أطراف الأزمة للتعامل معها لقلّة الخبرة أو ضعف الدافعية .
  - ٥- كثرة الشائعات المغرّضة بالمبالغة في نشر الأخبار والمعلومات الغير صحيحة أو المضللة بسبب إنعدام الحقائق مما يبعث القلق والتوتر ويؤدي تقاوم الأزمة .

### مراحل الأزمة

تختلف مراحل الأزمات باختلاف طبيعتها وسرعة ظهورها وسرعة إنتشارها ، ويمكن أن تستعرض المراحل التي قد تمر بها الأزمة ومنها ما يلي :<sup>١٨ ١٩</sup>

<sup>١٥</sup> الجديلي ، ربحي (٢٠٠٦) واقع إستخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة غزة ، غزة: فلسطين .

<sup>١٦</sup> Aboudzadeh, N. , Shoshtari, A. , Hashemnia, S. (2014) Crisis Management: Planning for the inevitable, Management Science Letters, Vol. 4, pp. 1191-1196 .

<sup>١٧</sup> حمدونه ، حسام (٢٠٠٦) ممارسة مدير المدرسة الثانوية لإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة: فلسطين .

**أولاً : مرحلة ما قبل الأزمة** بحيث تكون هناك بعض الإشارات بإحتمال وقوع أزمة يجب الإحتياط والإستعداد لها ويسود خلالها حالة من التوتر والقلق والخوف ، ويمكن أن يتم التعامل معها من خلال الرصد والتدخل السريع المناسب وإتخاذ التدابير الوقائية الممكنة وجمع المعلومات وتقييم التهديدات .

**ثانياً : مرحلة الأزمة** بحيث تتميز بالتدفق السريع للأحداث وحدثها ويرتفع حجم تأثيراتها وتكون أبعاد الفشل مدمرة وتخلق حالة من الهلع والفرع وقد يصاحب ذلك إنهيار في بعض الأنظمة وتعمل الإدارة على حصر الأضرار قدر المستطاع وإتخاذ التدابير والسباق مع الوقت .

**ثالثاً : مرحلة ما بعد الأزمة** وهي المرحلة الأخيرة للأزمة ويتم فيها تقييم أثار الأزمة وتوثيق أحداثها وأضرارها ليتم أخذ الدروس والعبر منها من خلال تصميم أنظمة فاعلة والتخطيط الجيد ووضع الإستراتيجيات.

### تصنيف الأزمة ( نعمة أو نعمة )

هناك قول مأثور وهو " رُب محنة في طيها منحة ، ورُب منحة في طيها محنة " وعلى ضوء هذه المقولة يأتي تقييم الأزمات التي تُصيب والتي بلا شك لها إيجابيات وسلبيات على الدول والمؤسسات . وقد ذكر إيفان بأن الأزمات يمكن أن نعمة ونعمة في نفس الوقت كما يلي :<sup>٢٠</sup>

**الأزمة نعمة** بحيث يتم فيها :

- ١- الكشف عن جوانب الصعف والقصور في الكيان الإداري لإجراء المعالجة المطلوبة .
- ٢- تساهم في تحسين وتطوير أنظمة الإنذار المبكر للأزمات .
- ٣- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين نتيجة التغلب على أية تحديات تفرضها الأزمة .
- ٤- الكشف عن النماذج القيادية المشرفة أثناء التعامل مع الأزمة .
- ٥- يساعد في زيادة الفرصة للإبتكار والإبداع وتحديث الإستراتيجيات والأهداف .
- ٦- المساعدة في توفير الجهد والمال والوقت في التعامل مع الأزمات المستقبلية .

**الأزمة نعمة** بحيث يتم فيها :

<sup>18</sup> في Dad, William (2017) Gestion des crisis sanitaires, Techniques de l'ingenieur, 10 , p. 104 . صالحى ، فاطمة (٢٠١٨) مرجع سابق .

<sup>19</sup> Smman, A. (2011) The Idea of Crisis, Journal of Critical Globalization Studies, Issue 4, p. 4 – 9 .

<sup>20</sup> Evan, W. (2011) Fatal train accidents on Europe's railways , 1980 – 2009 Accident Analysis & Prevention, Vol. 43, Issue 1, Pages 391 – 401 .

- ١- تعريض العاملين والإدارة للتوتر والعجز الشديدين عن إتخاذ القرارات الصائبة .
- ٢- قد تكون سبب في تشويه سمعة ومكانة المنظمة أو الدولة ومسئوليتها وإعاقتهم عن تحقيق أهدافهم .
- ٣- تعريض المنظمة أو الدولة لخسائر مادية وبشرية ومعنوية كبيرة تنعكس سلبا على كفاءة وفعالية أنظمتها الإدارية والقانونية .
- ٤- تعريض المنظمة أو الدولة لخطر الإنهيار .
- ٥- التسبب في حالة من الكراهية وتبادل الاتهامات بين القيادات والعاملين على حد سواء .

### مفهوم إدارة الأزمة

ويقصد بمفهوم إدارة الأزمة ، المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة ، وتشمل مهمة المسؤولين البحث عن المخاطر المختلفة والمحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة ، كذلك معرفة كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها من خلال فن إدارة السيطرة ورفع كفاءة وقدرة أنظمة صنع القرارات سواء على المستوى الجماعي أو الفردي للتغلب على الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجأة .

\* أنه نشاط هادف يقوم على الوصول للمعلومات اللازمة التي تساعد الإدارة من التنبؤ بإتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها من خلال إتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في مسار الأزمة للصالح العام .<sup>٢١</sup>

\* أنه فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح للمنظمة بتحقيق تحكّم أكبر في مسار وإتجاه الأزمة .<sup>٢٢</sup>

### مراحل إدارة الأزمة

تختلف مراحل إدارة الأزمة تبعا لطبيعتها وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :<sup>٢٣</sup>

\* **المرحلة الأولى** وهي مرحلة إكتشاف الإشارات المبكرة أو الأعراض الدالة على وقوع أزمة قادمة الأمر الذي يتطلب توجيه الجهود والإهتمام بهذه البيانات منعا لوقوعها أو للتخفيف من حدتها وأثارها .

<sup>٢١</sup> آل الشيخ ، بدر (٢٠٠٨) مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم وللعلوم الأمنية ، الرياض: المملكة العربية السعودية .

<sup>٢٢</sup> Harwati, L. (2013) Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effective Outcomes. Asian Journal of Management Sciences and Education, 2, 2013, pp. 170 – 181 .

<sup>٢٣</sup> أخيار ، أحمد (٢٠١٢) التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بكلية الحقوق ، جامعة محمد خيضر – بسكرة الجزائر .

- \* **المرحلة الثانية** وفيها يتم إتخاذ مجموعة من الإجراءات والأساليب الضرورية للوقاية والتي تشمل نقاط الضعف والقوة من أجل معالجة الأزمة من خلال توفير الإستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات .
- \* **المرحلة الثالثة** وهي مرحلة إحتواء الأضرار والحد منها قدر المستطاع حيث يستحيل منع الأزمات من الوقوع من خلال إعداد وسائل تحد من الأضرار ومنعها من الإنتشار لمواقع أخرى لم تتأثر بعد .
- \* **المرحلة الرابعة** وتشتمل على إعداد وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل لإستعادة المعنويات المفقودة لدى العاملين والمنظمة بشكل عام .
- \* **المرحلة الخامسة** وهي مرحلة تقييم ما تم إنجازه ومعرفة الإيجابيات والسلبيات للتعلّم منها مستقبلاً .

### عوامل النجاح في التخطيط لإدارة الأزمة

- من عوامل نجاح إدارة الأزمة أن يكون هناك تخطيط جيد وفعال يساهم في زيادة فاعلية إدارة الأزمات على الوجه الصحيح ، ومن هذه العوامل ما يلي :<sup>٢٤</sup>
- ١- إدراك أهمية الوقت حيث أن عامل السرعة مطلوب لإستيعاب الأزمة وإستعراض البدائل لإتخاذ القرارات المناسبة .
  - ٢- إنشاء قاعدة للمعلومات والبيانات تكون شاملة ودقيقة .
  - ٣- توفير أنظمة إنذار مبكر على درجة عالية من الكفاءة والدقة لرصد علامات الخطر وتفسيرها ورفعها لمتخذي القرارات .
  - ٤- الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات من خلال تطوير القدرات العملية ومراجعة إجراءات الوقاية ووضع الخطط وتدريب العاملين على كافة الأدوار المختلفة للتعامل مع الأزمات.
  - ٥- توفير أنظمة إتصال عالية الكفاءة والجودة لنقل وتدقق المعلومات .

### معوقات عملية التخطيط لإدارة الأزمة

- ويمكن تحديد المعوقات التي تحد من كفاءة عمليات التخطيط فيما يلي :<sup>٢٥</sup>
- ١- النقص في المعلومات والبيانات الضرورية المطلوبة لأغراض توقع الأزمات وعدم توفر الخبراء والمختصين لتحليل البيانات بالأساليب العلمية الحديثة .
  - ٢- الضعف في إلتقاط إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة الغموض أو الإهمال .

<sup>٢٤</sup> أحمد ، منى (٢٠٠٨) إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر ، رسالة ماجستير ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .

<sup>٢٥</sup> Szpirglas, M. , Acquier, A. , Grand (2005) Sunder standing Organizational Crisis Management Process, Communication at Euram, Munick, Germany . في عبدالرحمن ، نسرين و إبراهيم . علي (مرجع سابق) ،



- ٣- الخطأ في تشكيل فريق الأزمات لعدم إحتواءه على التخصصات المطلوبة .  
 ٤- عدم توفر الإمكانيات التكنولوجية أو الفنية المؤثرة في عملية التخطيط .  
 ٥- عدم الوضوح في الخطط وإشتمالها على الكثير من التعقيدات التي يصعب على الأفراد فهمها وتنفيذها .

### الجانب العملي التطبيقي

صممت هذه الدراسة بالأساس من أجل تقييم تجربة وواقع الاستعداد والمعالجة لجائحة كورونا Covid-19 في دولة الكويت ومعرفة الأدوار التي قامت بها قطاعات الدولة والمنظمات التجارية والمحددة في عينة الدراسة ومدى نجاح هذه القطاعات في الحد من الخسائر التي لازمت هذه الجائحة، واما إذا كان هناك تخطيط لإدارة الأزمات التي قد تحدث مستقبلا ومدى فاعلية التخطيط والإدارة للأزمات والكوارث .  
 ولقد قام الباحث بالاعتماد على عينة مكونة ١٠٠٠ مفردة موزعة على قطاعات مختلفة، إلا أن الاستثمارات التي عادت صحيحة وتم الاعتماد عليها في الدراسة بلغ ٦٠٠ استثمار، واتباع الباحث أسلوب التوزيع العشوائي المنتظم وواجه الباحث مجموعة من الصعوبات أهمها النقص في الإجابات الخاصة بعدد كبير من الاستثمارات مما دفع الباحث إلى استبعادها.

### أولاً: وصف مجتمع الدراسة :

تم وصف مجتمع الدراسة بناءً على عدد من الخصائص الديمغرافية التالية (النوع – العمر - المستوى التعليمي- الوظيفة – درجة التدريب)، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

#### ١- متغير النوع:

جدول رقم (١)  
يوضح توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النسبة %	التكرار	الجنس
٥٣.٦	٨٢	ذكر
٤٦.٤	٧١	أنثى
١٠٠%	٦٠٠	الإجمالي

يتضح من الجدول أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع يشير إلى أن عينة

الذكور أخذت الترتيب الأول بنسبة ٥٣.٤%، ثم عينة الإناث بنسبة ٤٦.٤% من إجمالي مفردات عينة الدراسة ويشير ذلك إلى تقارب شديد بين النسبتين، وهو ما يؤكد أن للمرأة حضور متميز.

٢- متغير العمر:

### جدول رقم (٢)

#### يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
٣٠-٢١	١١٣	١٨.٨
٤٠-٣١	٢٦٧	٤٤.٥
٥٠-٤١	١٤٩	٢٤.٨
أكثر من ٥٠	٧١	١١.٨
الإجمالي	٦٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير فئات العمر يشير إلى أن الفئة العمرية من ٤٠-٣١ سنة أخذت الترتيب الأول بنسبة ٤٤.٥% ويليهما الفئة العمرية من ٥٠-٤١ سنة، بنسبة ٢٤.٨%، ويتضح من تلك النتائج أن غالبية عينة الدراسة تنحصر بين ٣١ : ٥٠ عاماً وذلك بنسبة تقترب من ٧٠%.

٣- المستوى التعليمي:

### جدول رقم (٣)

#### يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجنس	التكرار	النسبة %
دبلوم	١٢٩	٢١.٥
شهادة جامعية	٣٦٧	٦١.٢
ماجستير	٧٢	١٢
دكتورة	٣٢	٥.٣
الإجمالي	٦٠٠	١٠٠%

الجدول رقم

يتضح من

(٣-٤):

الحاصلين

يأتي

على مؤهل عالي " البكالوريوس" في قمة الترتيب بنسبة ٦١.٢% ثم الحاصلين على دبلوم بنسبة ٢١.٥% ثم الحاصلين على الماجستير بنسبة ١٢% وأخيراً الدكتورة بنسبة ٥.٣% ويتضح من تلك النسب أن الحاصلين على مؤهلات عليا يمثلون حوالي ٧٨.٥%.

٤- الوظيفة:

جدول رقم (٤)  
يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

العمر	التكرار	النسبة %
موظف حكومة	٢٠١	٣٣.٥
موظف قطاع خاص	١٧٩	٢٩.٨
أعمال حرة	١١٢	١٨.٧
متقاعد	٧	١.٢
أكاديمي	٣٢	٥.٣
في القطاع العسكري	٢٧	٤.٥
في القطاع الطبي	٤٢	٧
الإجمالي	٦٠٠	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤-٣):  
أن من موظفي الحكومة يمثلون نسبة ٣٣.٥% من العينة، بينما الذين ينتسبون للقطاع الخاص ٢٩.٨% من عينة الدراسة، ثم الأعمال الحرة ١٨.٧% بينما كانت أقل النسب للمتقاعدين ١.٢%..  
٥- الدورات التدريبية الحاصل عليها:

جدول رقم (٥)  
يوضح توزيع عينة الدراسة حسب التدريب

العمر	التكرار	النسبة %
لم يسبق له الالتحاق	٦٤	١٠.٧
٣-١ دورات	٤٠٣	٦٧.١
٧-٤ دورات	١١١	١٨.٥
أكثر من ٧ دورات	٢٢	٣.٧
الإجمالي	٦٠٠	%١٠٠

يتضح من الجدول أن فئة ما بين دورة إلى ثلاث دورات هي الأعلى بنسبة ٦٧.١% بينما يوجد نسبة لا تعد قليلة تمثل ١٠.٧% لم يسبق لهم الحصول على دورات .  
ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١- بيانات عن الأزمة من وجهة نظر المشاركين

جدول رقم (٦)  
المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإدارة أزمة كورونا

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
١	تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن مجرى الأزمة وما تم تحقيقه في معالجتها .	3.67	73.4	13
٢	يتم وضع خطط إستراتيجية لإدارة أزمة كورونا وتبلغ جميع الجهات بها .	٣.٩٣	٧٨.٦	6
٣	يتم رصد وتحديد جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمة.	٣.٨٩	٧٧.٨	7
٤	يتم تحديد وسائل الإتصال والأشخاص المعنيين بإدارة الأزمة للتواصل معهم .	3.78	75.6	12
٥	تتصف الخطط المرسومة للتعامل مع أزمة كورونا بالمرونة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة .	4.16	83.2	1
٦	يتم تقديم الدعم اللازم لفرق العمل في إدارة الأزمة .	3.45	69	18
٧	يتم تأهيل فرق عمل متخصصة للتعامل مع إدارة أزمة كورونا .	3.61	72.2	15
٨	توجد متابعة جيدة لرصد مؤشرات الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح المسارات المطلوبة .	٣.٣٩	٦٧.٨	19
9	يتم تحديد أسباب إنحرافات المعالجات والعمل على تصحيح هذه الإنحرافات أولاً بأول .	3.22	64.4	20
10	يوجد ترابط وثيق بين كافة الفرق التي تقوم على إدارة الأزمة .	3.87	77.4	8
11	تتوفر البرامج التدريبية (بالحضور - Teams - إعلامية) الكافية للسيطرة على إدارة الأزمة .	3.94	78.8	4
12	يتم تحديد خطط تفصيلية فاعلة لمواجهة مستجدات أزمة كورونا .	3.84	76.8	11
13	يتم عمل حملات توعية فعالة عن احتمالية المخاطر المحتملة للأزمة من النواحي الإعلامية .	4.01	80.2	2
14	يتم تقديم كافة المعلومات لفرق العمل (مع إختلاف واجباتها) بالكمية الكافية والوقت المناسب .	3.56	71.2	16
15	يتم إتخاذ قرارات سريعة فعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة .	3.87	77.4	8
16	يتم التكنم على مجريات الأزمة لحين الوقت المناسب .	3.99	79.8	3
17	يتم العمل على مواكبة التطورات العلمية للإستفادة من الخبرات المحلية والدولية .	3.94	78.8	4
18	يتم توثيق مجريات إدارة أزمة كورونا بشكل دقيق .	3.87	77.4	8
19	تتوفر وسائل جيدة لتشجيع الإبداع في معالجة أزمة كورونا	3.46	69.2	17
20	يتم محاسبة الأطراف المتراخين في تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بإدارة أزمة كورونا .	3.64	72.8	14
	المجموع	3.76	75.1	

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن اتجاهات المحبوثين حول الأزمة تسير في اتجاه المعرفة الجيدة بمتوسط حسابي بلغ ٣.٧٦ وبنسبة ٧٥.١% وتشير آراء المحبوثين إلى الموافقة على أن الخطط المرسومة للتعامل مع أزمة كورونا تتصف بالمرونة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٦ وكذلك يتم عمل حملات توعية فعّالة عن احتمالية المخاطر المحتملة للأزمة من النواحي الإعلامية بوسط حسابي بلغ ٤.٠١، ثم جاء أنه يتم التكتم على مجريات الأزمة لحين الوقت المناسب بمتوسط ٣.٩٩ يليها أنه يتم العمل على مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من الخبرات المحلية والدولية كما تتوفر البرامج التدريبية (بالحضور - Teams - إعلامية) الكافية للسيطرة على إدارة الأزمة بمتوسط بلغ ٣.٩٤.

بينما كان هناك اختلاف كبير في الآراء حول مجموعة من الجمل والتي كان المتوسط الحسابي لها في فئة الحياد يتم تحديد أسباب إنحرافات المعالجات والعمل على تصحيح هذه الإنحرافات أولاً بأول بمتوسط بلغ ٣.٢٢ وكذلك أنه توجد متابعة جيدة لرصد مؤشرات الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح المسارات المطلوبة، بينما جاءت الإجابات على باقي الجمل بالموافقة الضعيفة التي تقترب من الاختلاف في الآراء.

## ٢- قيادة إدارة الأزمة من وجهة نظر المشاركين

### جدول رقم (٧)

#### المتوسط الحسابي والوزن النسبي لقيادة إدارة الأزمة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
١	الأخطاء البشرية (الخوف - التردد - الإهمال - عدم الدراية) هي بواعث لتفاقم أزمة كورونا .	4.16	83.2	3
٢	إدراجية القرارات أسلوب مناسب لتفاقم أزمة كورونا .	4.22	84.4	2
٣	يتم تجزئة الأزمة إلى أجزاء معينة للسيطرة عليها .	4.11	82.2	5
٤	الإدارة الفوضوية تمثل أحد العوامل الرئيسية لتفاقم الأزمة.	4.28	85.6	1
٥	تفرض إدارة الأزمة خطط معينة وتلزم العاملين بتنفيذها .	4.04	80.8	7
٦	يتم إتخاذ القرارات لإدارة الأزمة دون أية ضغوط خارجية.	4.12	82.4	4
٧	تقوم القيادة في إدارة الأزمة بتوصيل النتائج من العمليات والخطط بصورة واضحة .	4.11	82.2	5
٨	تقوم قيادة إدارة الأزمة بتحديد الجهات الممكن الإستفادة منها بشكل دقيق وإخطارهم لتنفيذ الخطط المرسومة .	4.02	80.4	8
9	يوجد تخطيط فعال لتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات .	3.76	75.2	10
10	تتوفر أنظمة إنذار وفرق متخصصة لمواجهة أزمة كورونا	3.78	75.6	9
	المجموع	4.06	81.2	

أظهرت نتائج الجدول أن هناك إيجاباً عاماً للموافقة على محور قيادة إدارة الأزمة حيث بلغ إجمالي المتوسط ٤.٠٦، وحظيت جميع الإجابات بالموافقة وبعضها بدرجات عالية من الموافقة، وكانت أعلى درجات الموافقة الخاصة بأن الإدارة الفوضوية تمثل أحد العوامل الرئيسية لتفاقم الأزمة بمتوسط حسابي بلغ ٤.٢٨ يليها أن ازدواجية القرارات تعتبر أسلوب مناسب لتفاقم أزمة كورونا بوسط حسابي بلغ ٤.٢٢ كما أن الأخطاء البشرية (الخوف – التردد – الإهمال – عدم الدراية) هي بواعث لتفاقم أزمة كورونا بوسط حسابي ٤.١٦.

### ٣- الجانب الإداري لإدارة أزمة كورونا من وجهة نظر المشاركين

#### جدول رقم (٨)

#### المتوسط الحسابي والوزن النسبي للجانب الإداري لإدارة أزمة كورونا

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن المئوي	الترتيب
١	لا يوجد تخطيط مسبق لإدارة الأزمات الصحية .	2.65	53	10
٢	يوجد قصور في فهم المنفذين لآلية التعامل مع الأزمة .	2.87	57.4	9
٣	قلة الخبرات العلمية والعملية والفنية لإدارة أزمة كورونا .	3.12	62.4	7
٤	يتم تشكيل فرق عمل غير متجانسة لمواجهة الأزمة وإدارتها .	3.75	75	2
٥	يتم إتخاذ القرارات بشكل فردي مما يزيد من احتمالية تفاقم الأزمة .	3.65	73	4
٦	يوجد نقص في الأنظمة التقنية يعيق نجاح إدارة الأزمة .	3.63	72.6	5
٧	لا يوجد أساليب تدريب حديثة ومتنوعة لمنفذي إجراءات إدارة الأزمة.	3.48	69.6	6
٨	يوجد الكثير من التردد والخشية من المسائلة عند إتخاذ قرارات إدارة الأزمة أو معالجتها .	2.89	57.8	8
9	تفوّض الإدارة العليا إدارة الأزمة كافة الصلاحيات المطلوبة لفرق العمل للتعامل مع الأزمة .	3.88	77.6	1
10	يوجد تعاون فعال بين فرق العمل المكلفة بإدارة الأزمة كل حسب إختصاصه .	3.74	74.8	3
	المجموع	3.37	67.32	

أظهرت نتائج الجدول أن هناك إيجاباً عاماً نحو الحياد على محور الجانب الإداري لإدارة أزمة كورونا حيث تنوعت الإجابات المبحوثين بين الحياد والموافقة الضعيفة ففي جانب الموافق جاء تفوّض الإدارة العليا إدارة الأزمة كافة الصلاحيات المطلوبة لفرق العمل للتعامل مع الأزمة بوسط حسابي ٣.٨٨ ثم يتم تشكيل فرق عمل غير متجانسة لمواجهة الأزمة وإدارتها بمتوسط حسابي ٣.٧٥

أما في جانب الحياد فقد كانت أكثر الجمل اختلافاً في الآراء لا يوجد تخطيط مسبق لإدارة الأزمات الصحية بوسط حسابي ٢٦٥ يليها أنه يوجد قصور في فهم المنفذين لآلية التعامل

مع الأزمة بوسط حسابي ٢.٨٧ ثم يوجد الكثير من التردد والخشية من المسائلة عند اتخاذ قرارات إدارة الأزمة أو معالجتها بمتوسط بلغ ٢.٨٩.

٤- معوقات نجاح إدارة أزمة كورونا بالشكل المطلوب (إن وجدت) من وجهة نظر المشاركين

جدول رقم (٩)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لمعوقات نجاح إدارة أزمة كورونا

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب
١	عدم وجود فرق عمل مدربة ومتخصصة في إدارة الأزمات .	3.87	77.4	8
٢	عدم كفاية المعلومات الواردة لفرق العمل .	4.02	80.4	٤
٣	عدم كفاية الموارد المادية المطلوبة لتحفيز العمل .	4.14	82.8	2
٤	نقص الكوادر البشرية المدربة .	4	80	6
٥	النقص في وسائل الاتصال الحديثة والمناسبة المطلوبة .	3.85	77	9
٦	ضعف القيادة المناسبة والتخبط في القرارات .	4.15	83	1
٧	ضعف التنسيق والتعاون مع كافة الجهات المعنية في إدارة الأزمة .	4.11	82.2	٣
٨	ضعف الوعي لدى فرق العمل بمتطلبات وأبعاد الأزمة .	3.98	79.6	7
9	تحول مستويات (درجات) الأزمة بشكل مفاجئ .	3.85	77	9
10	عدم اعتماد نظام حوافز العمل لتحفيز العاملين لطرح الأفكار والمقترحات الجديدة لمعالجة الأزمات .	4.07	81.4	5
	المجموع	4.01	80.8	

أظهرت نتائج الجدول أن هناك إيجاباً عاماً للموافقة على محور معوقات نجاح إدارة أزمة كورونا بالشكل المطلوب (إن وجدت) حيث بلغ إجمالي المتوسط ٤.٠١، وحظيت جميع الإجابات بالموافقة وبعضها بدرجات عالية من الموافقة، وكانت أعلى درجات الموافقة الخاصة بضعف القيادة المناسبة والتخبط في القرارات بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٥ يليها عدم كفاية الموارد المادية المطلوبة لتحفيز العمل بمتوسط حسابي بلغ ٤.١٤، وضعف التنسيق والتعاون مع كافة الجهات المعنية في إدارة الأزمة بمتوسط ٤.١١ ثم عدم كفاية المعلومات الواردة لفرق العمل بمتوسط بلغ ٤.٠٢ . وجاءت باقي الإجابات بالموافقة بدرجات أقل مثل نقص الكوادر البشرية المدربة وضعف الوعي لدى فرق العمل بمتطلبات وأبعاد الأزمة وعدم وجود فرق عمل مدربة ومتخصصة في إدارة الأزمات وتحول مستويات (درجات) الأزمة بشكل مفاجئ والنقص في وسائل الاتصال الحديثة والمناسبة المطلوبة.

### ثالثاً: اختبار الفروض الفرعية

طرحت الدراسة فرضين فرعيين يحاولان استكشاف العلاقة بين إدارة الأزمة ومتغيرات الجنس ونوع الوظيفة.

#### جدول رقم (١٠)

معامل ارتباط سبيرمان بين إدارة الأزمة ومتغيري الجنس ونوع الوظيفة

م	المتغيرات الديموجرافية	الرشاقة التنظيمية
١	الجنس	٠.٠١٣
٤	نوع الوظيفة	٠.٣٦١**

\* مستوى المعنوية ٠.٠٥

\*\* مستوى المعنوية ٠.٠١

ويتضح من التحليل أن هناك علاقة دالة بين إدارة الأزمة ومتغيري الجنس ونوع الوظيفة إلا أنها ضعيفة، في متغير الجنس حيث بلغت درجة الارتباط ٠.٠١٣ بينما هي أكثر وضوحاً في حالة نوع الوظيفة حيث بلغت ٠.٣٦١، وهو ما يعني أن الاختلاف في الجنس لا يمثل سوى تأثير ضعيف جداً في حالة إدارة الأزمة، بينما هناك تأثير معتبر لنوع الوظيفة.

وبالتالي يرى الباحث أن نتائج الجدول تشير إلى قبول الفرضين الفرعيين، إلا أن تلك العلاقة ضعيفة وتكاد تكون منعدمة فيما يتعلق بالجنس.



## الخاتمة

### نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى تقييم تجربة وواقع الاستعداد والمعالجة لجائحة كورونا Covid-19 في دولة الكويت ومعرفة الأدوار التي قامت بها قطاعات الدولة والمنظمات التجارية والمحددة في عينة الدراسة ومدى نجاح هذه القطاعات في الحد من الخسائر التي لازمت هذه الجائحة، واما إذا كان هناك تخطيط لإدارة الأزمات التي قد تحدث مستقبلاً ومدى فاعلية التخطيط والإدارة للأزمات والكوارث.

وأشارت نتائج الدراسة إلى رضا المبحوثين عن بعض السياسات مثل موافقتهم على أن الخطط المرسومة للتعامل مع أزمة كورونا تتصف بالمرونة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة وأنه يتم عمل حملات توعية فعّالة عن احتمالية المخاطر المحتملة للأزمة من النواحي الإعلامية كما يتم التكتّم على مجريات الأزمة لحين الوقت المناسب ويتم العمل على مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من الخبرات المحلية والدولية كما تتوفر البرامج التدريبية (بالحضور – Teams – إعلامية) الكافية للسيطرة على إدارة الأزمة.

أما من حيث قيادة الأزمة فقد اتفق المبحوثين على أن الإدارة الفوضوية تمثل أحد العوامل الرئيسية لتفاقم الأزمة وأن ازدواجية القرارات تعتبر أسلوب مناسب لتفاقم أزمة كورونا كما أن الأخطاء البشرية (الخوف – التردد – الإهمال – عدم الدراية) هي بواعث لتفاقم أزمة كورونا

أما من حيث الجانب الإداري فقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلاف كبير في الآراء حولها وهو ما يدل على أن هناك درجة من عدم الرضا عنها مثل أنه لا يوجد تخطيط مسبق لإدارة الأزمات الصحية وأنه يوجد قصور في فهم المنفذين لآلية التعامل مع الأزمة كما يوجد الكثير من التردد والخشية من المسائلة عند اتخاذ قرارات إدارة الأزمة أو معالجتها كذل فإن درجة تفويض الإدارة العليا لإدارة الأزمة كافة الصلاحيات المطلوبة لفرق العمل للتعامل مع الأزمة لم تكن بالشكل الكافي ويتم أحياناً تشكيل فرق عمل غير متجانسة لمواجهة الأزمة وإدارتها

أما من حيث معوقات نجاح إدارة أزمة كورونا بالشكل المطلوب فقد كان هناك اتفاق على ضعف القيادة المناسبة والتخبط في القرارات وعدم كفاية الموارد المادية المطلوبة لتحفيز العمل وضعف التنسيق والتعاون مع كافة الجهات المعنية في إدارة الأزمة عدم كفاية المعلومات الواردة لفرق العمل ونقص الكوادر البشرية المدربة وضعف الوعي لدى فرق العمل بمتطلبات وأبعاد الأزمة وعدم وجود فرق عمل مدربة ومتخصصة في إدارة الأزمات وتحوّل مستويات (درجات) الأزمة بشكل مفاجئ والنقص في وسائل الاتصال الحديثة والمناسبة المطلوبة.

وقد قبلت الدراسة على الفروض التي قدمتها حيث اتضح أن هناك علاقة دالة بين إدارة الأزمة ومتغيري الجنس ونوع الوظيفة إلا أنها ضعيفة، في متغير الجنس بينما هي أكثر وضوحاً في حالة نوع الوظيفة وهو ما يعني أن الاختلاف في الجنس لا يمثل سوى تأثير ضعيف جداً في حالة إدارة الأزمة، بينما هناك تأثير معتبر لنوع الوظيفة.

#### توصيات الدراسة

من خلال تناول إدارة أزمة كورونا المستجد في الكويت، ويمكن الإشارة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة أن تكون الخطط المرسومة للتعامل مع أزمة كورونا تتصف بالمرونة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة
- تفعيل دور الإعلام في مواجهة الأزمات خصوصاً شبكات التواصل الاجتماعي وذلك من خلال عمل حملات توعية فعّالة عن احتمالية المخاطر المحتملة للأزمة
- ضرورة مواكبة التطورات العلمية للاستفادة من الخبرات المحلية والدولية كما تتوفر البرامج التدريبية (بالحضور – Teams – إعلامية) الكافية للسيطرة على إدارة الأزمة.
- التأكيد على مسألة العمل تلافياً ازدواجية القرارات أثناء غدارة الأزمة والعمل على تلافى الأخطاء البشرية (الخوف – التردد – الإهمال – عدم الدراية) .
- تفعيل أدوات وأجهزة الإنذار المبكر والعمل على التخطيط مسبق لإدارة الأزمات الصحية.
- تطوير الأساليب والآليات التي من خلالها يمكن فهم المنفذين لآلية التعامل مع الأزمة والتدريب على عدم التردد والخشية من المسائلة عند اتخاذ قرارات إدارة الأزمة أو معالجتها.
- المرونة الإدارية في التعامل مع الازمات وذلك من خلال تفويض الإدارة العليا لإدارة الأزمة كافة الصلاحيات المطلوبة لفرق العمل للتعامل مع الأزمة .
- التحدير من إشكاليات تشكيل فرق عمل غير متجانسة لمواجهة الأزمة وإدارتها.
- توفير الموارد المادية الكافية لتحفيز العمل وكذلك سد النقص في الكوادر البشرية.
- زيادة وتفعيل التنسيق والتعاون مع كافة الجهات المعنية في إدارة الأزمة .
- تطوير مراكز المعلومات وتفعيل وسائل الاتصال الحديثة فيم واجهة الأزمات.
- العمل على تدريب العاملين في مجال إدارة الأزمات بشكل علمي والاستعانة بمدربين من دول لديها خبرة في إدارة الازمات.

### المراجع العلمية المستخدمة

- ١- السهلي ، جميل سلمان (٢٠٢٠) معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية ، رسالة ماجستير في إدارة الكوارث ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد (٢١) ، تموز ٢٠٢٠ ، ص. ٥٧٨ - ٦٣٠ .
- ٢- عبدالله ، سلمي حمد النيل و علي ، ياسر بابكر (٢٠٢٠) فاعلية البرامج الإذاعية في إدارة الأزمات الصحية (الوبائيات) - دراسة تحليلية على إذاعة ولاية القضارف في الفترة من يناير ٢٠١٥ - ٢٠١٧ ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد ٢١ ، رقم (١) مارس ٢٠٢٠ ، عمادة البحث العلمي ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ص. ١٦٨ - ١٨٤ .
- ٣- حسن ، سعودي محمد (٢٠٢٠) بعنوان "بناء القدرات المؤسسية كمتغير في التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث في جامعة أسيوط ، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد (٤٩) ، المجلد (٣) ، ص. ٦١٣ - ٦٥٨ .
- ٤- مروة ، كرامة ، رحال ، فاطمة و حدة ، خبيزة (٢٠٢٠) تأثير الأزمات الصحية العالمية على الإقتصاد العالمي : تأثير فيروس كورونا كوفيد - ١٩ على الإقتصاد الجزائري نموذجا ، مجلة التمكين الإجتماعي ، المجلد (٠٢) ، العدد (٠٢) ، ص. ٣١٠ - ٣٣٢ .
- ٥- عبدالرحمن ، نسرین و إبراهيم ، علي (٢٠١٨) تقييم واقع التخطيط لإدارة الأزمة في القطاع الصحي - دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد (٤٠) ، العدد (٤) ، ص. ٤١١ - ٤٢٤ .
- ٦- صالحی ، فاطمة (٢٠١٨) بعنوان " إدارة الأزمات الصحية في الجزائر : الفشل السياسي والإداري في إدارة أزمات الأوبئة - إدارة وباء الكوليرا نموذجا ، رسالة دكتوراة تخصص سياسة دولية ، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة قلمة ٨ ماي ١٩٤٥ .
- ٧- جعفر ، يونس (٢٠١٧) أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية : المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس ، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد (٢١) ، العدد الأول ، ص. ٢٩٣ - ٣٢٤ .

٨- السلطاني ، سعدية – علوان ، بشرى و علي نغم دايع (٢٠١٧) Diagnosis Of The Relationship Between The Administrative Leadership and Strategies Facing The Crises Exploratory Study Of the Opinions Of A Sample Of Workers in Babylon Electricity Distribution Directorate ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد الخامس عشر ، العدد (٤) ، علمي ، ص. ٤٥ – ٦٧ .

٩- عبدالكافي ، إسماعيل عبدالفتاح (٢٠١١) الأزمات والإعلام والعلاقات العامة ، مركز الإسكندرية للكتاب والنشر ، الطبعة الأولى ، ص. ٦٦

١٠- الحريري ، محمد سرور (٢٠١٢) إدارة الأزمات وإستراتيجيات القضاء على الأزمات ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان: الأردن ، ص. ١٠٢ .

١١- الظاهر ، نعيم إبراهيم (٢٠٠٩) إدارة الأزمات ، الطبعة الأولى ، عالم الكتب الحديث ، أربد: الأردن ، ص. ١١٢ .

12- Le journal des Femmes ، at the site : <https://sante-medicine.journaldesfemmes.fr> . في صالحى ، فاطمة (٢٠١٨) مرجع سابق ، ص. ١٥ .

١٣- أسليم ، وسام (٢٠٠٧) إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة: فلسطين .

١٤- الجديلي ، ربحي (٢٠٠٦) واقع إستخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة غزة ، غزة: فلسطين .

15- Aboudzadeh, N. , Shoshtari, A. , Hashemnia, S. (2014) Crisis Management: Planning for the inevitable, Management Science Letters, Vol. 4, pp. 1191-1196 .

١٦- حمدونه ، حسام (٢٠٠٦) ممارسة مدير المدرسة الثانوية لإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة: فلسطين .

17- Dad, William (2017) Gestion des crisis sanitaires, Techniques de l'ingenieur, 10 , p. 104 . في صالحى ، فاطمة (٢٠١٨) مرجع سابق .

18- Smman, A. (2011) The Idea of Crisis, Journal of Critical Globalization Studies, Issue 4, p. 4 – 9 .

19- Evan, W. (2011) Fatal train accidents on Europe's railways , 1980 – 2009 Accident Analysis & Prevention, Vol. 43, Issue 1, Pages 391 – 401 .

٢٠- أُل الشيخ ، بدر (٢٠٠٨) مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم للعلوم الأمنية ، الرياض: المملكة العربية السعودية .

21- Harwati, L. (2013) Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effective Outcomes. Asian Journal of Management Sciences and Education, 2, 2013, pp. 170 – 181 .

٢٢- أخيار ، أحمد (٢٠١٢) التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بكلية الحقوق ، جامعة محمد خيضر – بسكرة الجزائر .

٢٣- أحمد ، منى (٢٠٠٨) إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الاستفادة منها في مصر ، رسالة ماجستير ، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية ، جامعة الزقازيق .

24- Szpirglas, M. , Acquier, A. , Grand (2005) Sunder standing Organizational Crisis Management Process, Communication at Euram, Munick, Germany . في عبدالرحمن ، نسرين و إبراهيم ، علي (مرجع . سابق )

# شكر وعرفان

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب لدعمها وتمويلها لهذا البحث العلمي ، كما أود أن أشكر جميع أعضاء إدارة البحوث في الهيئة على حسن تعاونهم ، متمنيا من الله التوفيق للجميع .

(مشروع البحث العلمي رقم ( 01 - 21 - TR )

الملاحق

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

### إستبانة بحث علمي

أخواني / أخواتي المشاركين في هذا الإستبيان – حفظكم الله ورعاكم  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

أتقدم لكم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الإمتنان على مشاركتكم في هذا الإستبيان حيث  
يقوم الباحث  
بعمل دراسة علمية بعنوان ( إدارة الأزمات Crisis Management )  
دراسة تطبيقية على إدارة أزمة كوفيد ١٩ ( كورونا ) في دولة الكويت  
ويأمل الباحث التكرم بالإجابة على كافة أسئلة الإستبيان بما يعبر عن وجهة نظركم ،  
ويؤكد الباحث بأن جميع المعلومات والبيانات ستكون سرية ولن تستخدم إلا في أغراض  
هذا البحث العلمي فقط .

أرجو التكرم بوضع علامة ( √ ) في خانة الإجابة التي تعبر عن رأيكم .

شاكراً ومقدراً لكم حسن تعاونكم ،،،

الباحث  
أ. منصور علي المبارك  
المعهد العالي للخدمات الإدارية

المحور الأول : المعلومات العامة للمشاركين

- ١- النوع:  ذكر  أنثى
- ٢- العمر:  من ٢١ - ٣٠ سنة  من ٣١ - ٤٠ سنة
- من ٤١ - ٥٠ سنة  أكثر من ٥٠ سنة
- ٣- المستوى التعليمي:  دبلوم  شهادة جامعية
- شهادات عليا (ماجستير)  شهادات عليا (دكتوراة)
- ٤- الخبرة في العمل:  أقل من ٣ سنوات  من ٣ - ٥ سنوات
- من ٦ - ١٠ سنوات  أكثر من ١٠ سنوات
- ٥- الوظيفة الحالية :  موظف حكومة  موظف في القطاع الخاص
- أعمال حرة  متقاعد  أكاديمي



في القطاع الطبي

في القطاع العسكري

٦- عدد الدورات التدريبية الحاصل عليها:

١ - ٣ دورات

لم يسبق لي الإلتحاق

أكثر من ٧ دورات

٤ - ٧ دورات

المحور الثاني : بيانات عن الأزمة من وجهة نظر المشاركين

م	فقرات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	تتوفر قاعدة بيانات ومعلومات كافية عن مجرى الأزمة وما تم تحقيقه في معالجتها .					
٢	يتم وضع خطط إستراتيجية لإدارة أزمة كورونا وتبَّع جميع الجهات بها .					
٣	يتم رصد وتحديد جميع الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمة.					
٤	يتم تحديد وسائل الإتصال والأشخاص المعنيين بإدارة الأزمة للتواصل معهم .					
٥	تتصف الخطط المرسومة للتعامل مع أزمة كورونا بالمرونة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة .					
٦	يتم تقديم الدعم اللازم لفرق العمل في إدارة الأزمة .					
٧	يتم تأهيل فرق عمل متخصصة للتعامل مع إدارة أزمة كورونا .					
٨	توجد متابعة جيدة لرصد مؤشرات الأداء لمعالجة الأزمة وتصحيح المسارات المطلوبة .					
9	يتم تحديد أسباب انحرافات المعالجات والعمل على تصحيح هذه الانحرافات أولاً بأول .					
10	يوجد ترابط وثيق بين كافة الفرق التي تقوم على إدارة الأزمة .					
11	تتوفر البرامج التدريبية (بالحضور – Teams – إعلامية) الكافية للسيطرة على إدارة الأزمة .					
12	يتم تحديد خطط تفصيلية فاعلة لمواجهة مستجدات أزمة كورونا .					
13	يتم عمل حملات توعية فعالة عن احتمالية المخاطر المحتملة للأزمة من النواحي الإعلامية .					
14	يتم تقديم كافة المعلومات لفرق العمل (مع اختلاف واجباتها) بالكمية الكافية والوقت المناسب .					
15	يتم إتخاذ قرارات سريعة فعالة في حال نشوء أية مشكلة في إدارة الأزمة .					
16	يتم التكنم على مجريات الأزمة لحين الوقت المناسب .					
17	يتم العمل على مواكبة التطورات العلمية للإستفادة من الخبرات المحلية والدولية .					

18	يتم توثيق مجريات إدارة أزمة كورونا بشكل دقيق .				
19	تتوفر وسائل جيدة لتشجيع الإبداع في معالجة أزمة كورونا .				
20	يتم محاسبة الأطراف المتراخين في تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بإدارة أزمة كورونا .				

### المحور الثالث : قيادة إدارة الأزمة من وجهة نظر المشاركين

م	فقرات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	الأخطاء البشرية (الخوف - التردد - الإهمال - عدم الدراية) هي بواعث لتفاقم أزمة كورونا .					
٢	إدواجية القرارات أسلوب مناسب لتفاقم أزمة كورونا .					
٣	يتم تجزئة الأزمة إلى أجزاء معينة للسيطرة عليها .					
٤	الإدارة الفوضوية تمثل أحد العوامل الرئيسية لتفاقم الأزمة .					
٥	تفرض إدارة الأزمة خطط معينة وتلزم العاملين بتنفيذها .					
٦	يتم إتخاذ القرارات لإدارة الأزمة دون أية ضغوط خارجية .					
7	تقوم القيادة في إدارة الأزمة بتوصيل النتائج من العمليات والخطط بصورة واضحة .					
8	تقوم قيادة إدارة الأزمة بتحديد الجهات الممكن الاستفادة منها بشكل دقيق وإخطارهم لتنفيذ الخطط المرسومة .					
9	يوجد تخطيط فعال لتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل مع الأزمات .					
10	تتوفر أنظمة إنذار وفرق متخصصة لمواجهة أزمة كورونا .					

المحور الرابع : الجانب الإداري لإدارة أزمة كورونا من وجهة نظر المشاركين

م	فقرات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	لا يوجد تخطيط مسبق لإدارة الأزمات الصحية .					
٢	يوجد قصور في فهم المنفذين لآلية التعامل مع الأزمة .					
٣	قلة الخبرات العلمية والعملية والفنية لإدارة أزمة كورونا .					
٤	يتم تشكيل فرق عمل غير متجانسة لمواجهة الأزمة وإدارتها .					
٥	يتم إتخاذ القرارات بشكل فردي مما يزيد من احتمالية تفاقم الأزمة .					
٦	يوجد نقص في الأنظمة التقنية يعيق نجاح إدارة الأزمة .					
7	لا يوجد أساليب تدريب حديثة ومتنوعة لمنفذي إجراءات إدارة الأزمة.					
8	يوجد الكثير من التردد والخشية من المسائلة عند إتخاذ قرارات إدارة الأزمة أو معالجتها .					
9	تفوض الإدارة العليا إدارة الأزمة كافة الصلاحيات المطلوبة لفرق العمل للتعامل مع الأزمة .					
10	يوجد تعاون فعال بين فرق العمل المكلفة بإدارة الأزمة كل حسب إختصاصه .					

المحور الخامس : معوقات نجاح إدارة أزمة كورونا بالشكل المطلوب (إن وجدت) من

وجهة نظر المشاركين

م	فقرات المحور	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
١	عدم وجود فرق عمل مدربة ومتخصصة في إدارة الأزمات .					
٢	عدم كفاية المعلومات الواردة لفرق العمل .					
٣	عدم كفاية الموارد المادية المطلوبة لتحفيز العمل .					

					٤	نقص الكوادر البشرية المدربة .
					5	النقص في وسائل الإتصال الحديثة والمناسبة المطلوبة .
					6	ضعف القيادة المناسبة والتخبط في القرارات .
					7	ضعف التنسيق والتعاون مع كافة الجهات المعنية في إدارة الأزمة .
					8	ضعف الوعي لدى فرق العمل بمتطلبات وأبعاد الأزمة .
					9	تحول مستويات (درجات) الأزمة بشكل مفاجئ .
					10	عدم اعتماد نظام حوافز العمل لتحفيز العاملين لطرح الأفكار والمقترحات الجديدة لمعالجة الأزمات .

ولكم جزيل الشكر والتقدير ،،،