

قسم الإدارة



جامعة بنغازي  
كلية الإقتصاد

واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية  
دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي

إعداد

نواره حمد بونخيلة

بكالوريوس إدارة أعمال - كلية الإقتصاد - جامعة بنغازي 2010م

إشراف :

د. الصديق بوسنينه

قدمت هذه الرسالة أستكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية (الماجستير)  
في الإدارة

خريف 2016 م

قسم الإدارة



جامعة بنغازي  
كلية الإقتصاد

واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية  
دراسة ميدانية على مديري المدارس الحكومية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي

إعداد

نواره حمد بونخيلة

بكالوريوس إدارة أعمال - كلية الإقتصاد - جامعة بنغازي 2010م

التوقيع

اللجنة المشرفة:

..... مشرفاً رئيساً

د. صديق منصور ابوسنينه

..... ممتحناً داخلياً

د. ناصر فرج احسونه

..... ممتحناً خارجياً

د. وائل محمد جبريل

يعتمد :

د. عميد كلية الإقتصاد

.....

خريف 2016م



## الأهداء

إلى من علموني السلوك والأدب والإخلاص والعطاء .

إلى كل من علمني حرفا .

إلى كل من أسدى إلي معروفًا أو نصحا أو عونًا

إلى أبنائي : أحمد ، علي ، أروى ، مريم .

إلى أخوتي، وأخواتي ، إلى أصدقائي و زملائي

إلى المخلصين الغيورين على مصلحة هذا الوطن ، إلى كل الشرفاء بلا استثناء .

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عرفانا وتقديرا راجيا من المولى عز وجل أن ينفعنا بما علمنا ، وأن يزدنا علما.

**الباحثة**

## الشكر

الشكر لله أولاً وأخراً، ظاهراً وباطناً ، شكراً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، على توفيقه وإمتنانه لإتمام هذا العمل وإنجازه.

أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة المكونة من الدكتور الصديق منصور بوسنينة مشرفاً رئيسياً ، والدكتور ناصر أحسونة ممتحناً داخلياً ، والدكتور وائل جبريل ممتحناً خارجياً بتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

وأخص بالشكر والتقدير الأستاذ الفاضل الدكتور الصديق بوسنينة لتفضله بالإشراف على رسالتي وإثرائها بأفكاره النيرة، ومعلوماته القيمة، وجهوده ونصائحه وكان مثالا للعالم المتواضع في توجيهه وتشجيعه المتواصل.

والشكر موصول لأعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال على ما قدموه من جهود مباركة ومشكورة في تزويدنا بالعلم والمعرفة، وحثهم لنا على الأطلاع والبحث، وتقديم المساعدة في كل ما يعترض طلبة الدراسات العليا طيلة سنوات الدراسة والبحث ، كما أقدم الشكر لهم على تفضلهم بتحكيم الاستبانة و الاستفادة من توجيهاتهم وآرائهم حولها.

كما أتقدم بالشكر والأمتنان لمديري المدارس محل الدراسة لإعطائهم لي جزء من وقتهم لتعبئة إستمارة الإستبانة.

والشكر لجميع من ساهم معي حتى تمكنت من إتمام هذا العمل وقدم لي نصحا أو مساعدة أو تشجيعا .

**والله ولي التوفيق**

## اولاً: قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الرقم
-	- الموضوع
أ	- الآية
ب	- الإهداء
ت	- الشكر
ث	- قائمة المحتويات
د	- قائمة الجداول
ذ	- قائمة الأشكال
ر	- ملخص الدراسة

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2	تمهيد	1.1
2	الدراسات السابقة	1.2
11	مشكلة الدراسة	1.3
12	أهداف الدراسة	1.4
12	أهمية الدراسة	1.5
13	مجتمع الدراسة	1.6
13	حدود الدراسة	1.7
13	منهجية الدراسة	1.8
14	مصطلحات الدراسة	1.9

### الفصل الثاني: الإطار النظري

#### . المبحث الأول . إدارة الأزمات

17	تمهيد	2.1.1
18	مفهوم الأزمة	2.1.2
19	مفاهيم لها علاقة بالأزمة	2.1.3
22	خصائص الأزمة	2.1.4
23	أسباب نشوء الأزمة	2.1.5
26	أبعاد الأزمة	2.1.6

27	..... فوائد الأزمات	2.1.7
27	..... تصنيف الأزمات	2.1.8
34	..... إدارة الأزمة	2.1.9
34	..... مفهوم إدارة الأزمة	2.1.10
37	..... التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأزمات	2.1.11
37	..... إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات	2.1.12
38	..... الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات	2.1.13
39	..... مراحل إدارة الأزمة	2.1.14
42	..... مناهج تشخيص الأزمات	2.1.15
46	..... إستراتيجيات التعامل مع الأزمات	2.1.16

## **الفصل الثاني: الإطار النظري**

### **المبحث الثاني: متطلبات إدارة الأزمات**

53	..... تمهيد	2.2.1
53	..... متطلبات إدارة الأزمات	2.2.2
53	..... التخطيط لإدارة الأزمات	2.2.3
53	..... مفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات	2.2.4
54	..... التخطيط العلمي للتعامل مع الأزمة	2.2.5
54	..... أهمية التخطيط للأزمات	2.2.6
55	..... أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات	2.2.7
59	..... المعلومات وإدارة الأزمات	2.2.8
59	..... البيانات والمعلومات	2.2.9
60	..... أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	2.2.10
61	..... أنواع المعلومات	2.2.11
63	..... نظام الأتصال وإدارة الأزمات	2.2.12
63	..... دوافع الاهتمام بأتصالات الأزمة	2.2.13
64	..... مكونات نظام الأتصال	2.2.14
65	..... أساليب الأتصال في إدارة الأزمات	2.2.15
66	..... أدوات الأتصال	2.2.16
67	..... القيادة وإدارة الأزمات	2.2.17
67	..... تعريف القائد	2.2.18
68	..... الخصائص الشخصية لقائد فريق المهام	2.2.19
71	..... فريق إدارة الأزمات	2.2.20

72	تشكيل فريق إدارة الأزمة .....	2.2.21
74	أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة .....	2.2.22
75	مراحل عمل فريق الأزمات .....	2.2.23
76	تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات .....	2.2.24
77	عملية اتخاذ القرار في الأزمات .....	2.2.25
78	طرق وأساليب عملية اتخاذ القرارات في الأزمة .....	2.2.26
80	الأسس التي يجب مراعاتها عند عملية اتخاذ القرار .....	2.2.27
80	أنواع القرارات في إدارة الأزمات .....	2.2.28

### الفصل الثالث:

#### الدراسة الميدانية

83	تمهيد .....	3.1
83	إجراءات الدراسة .....	3.2
83	العينة الإستطلاعية .....	3.3
83	ثبات مقياس الدراسة .....	3.4
84	صدق أداة جمع البيانات .....	3.5
85	أداة جمع بيانات العينة الرئيسية .....	3.6
85	مجتمع وعينة الدراسة .....	3.7
85	أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات .....	3.8
86	الجزء الأول من الإستبيان .....	3.9
88	الإحصاء الوصفي .....	3.10
88	البعد الأول : التخطيط ودوره في إدارة الأزمات .....	3.11
91	البعد الثاني : المعلومات ودورها في إدارة الأزمات .....	3.12
94	البعد الثالث: دور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات .....	3.13
97	البعد الرابع: المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات .....	3.14
99	البعد الخامس: فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات .....	3.15
102	البعد السادس: عملية اتخاذ القرارات في الأزمات .....	3.16
104	الإحصاء الإستدلالي .....	3.17
104	الإجابة على تساؤل الدراسة الأول .....	3.18
105	الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني .....	3.19
106	إختبار فرضيات الدراسة .....	3.20
106	إختبار الفرضية الأولى .....	3.20.1
107	إختبار الفرضية الثانية .....	3.20.2

107	..... إختبار الفرضية الثالثة	3.20.3
108	..... إختبار الفرضية الرابعة	3.20.4

### **الفصل الرابع :**

#### **النتائج والتوصيات والمقترحات**

110	..... تمهيد	4.1
110	..... النتائج والتوصيات	4.2
110	..... نتائج الدراسة	4.3
110	..... نتائج عامة	4.4
111	..... النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة	4.5
113	..... التوصيات	4.6
113	..... المقترحات	4.7
114	..... قائمة المراجع	-
-	..... الملاحق	-
-	..... ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	-

## ثانياً قائمة الاشكال والجداول

### أولاً : الأشكال

21	..... الفرق بين الازمة والكارثة	2.1.1
33	..... مصفوفة الازمة	2.1.2
41	..... مناهج تشخيص الازمات	2.1.3
43	..... المنهج التاريخي لتشخيص الازمات	2.1.4
43	..... المنهج الوصفي التحليلي	2.1.5
44	..... المنهج البيئي	2.1.6
44	..... منهج النظم في تشخيص الازمات	2.1.7
45	..... منهج تشخيص الازمات	2.1.8
46	..... منهج الدراسات المقارنة	2.1.9
48	..... الاستراتيجيات التقليدية	2.1.10
50	..... الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات	2.1.11
58	..... خطوات التخطيط لإدارة الازمات	2.2.1
65	..... مكونات نظام الاتصال	2.2.2
73	..... اجراءات التعامل مع الازمة عن طريق فريق ادارة الازمات	2.2.3
76	..... خطوات الاتصال والمعلومات بين فريق ادارة الازمات والجهات المعنية	2.2.4

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
	<b>ثانياً: الجداول</b>	
13	توزيع مدراس التعليم الاساسي والثانوي بمدينة بنغازي .....	1.1
22	الفرق بين الازمة والكارثة .....	2.1.1
69	تصنيف القيادة في الازمات .....	2.2.1
84	قيم معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة .....	3.1
86	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير النوع .....	3.2
87	التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي .....	3.3
87	التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر .....	3.4
88	التكرارات والنسب المئوية لمتغير مدة الخدمة .....	3.5
90	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التخطيط ودوره في ادارة الازمات .....	3.6
93	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المعلومات ودورها في ادارة ومواجهة الازمات .....	3.7
95	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور نظام الاتصالات ودورها في ادارة الازمات .....	3.8
98	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المهارات القيادية ودورها في ادارة الازمات .....	3.9
100	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور فريق العمل ودوره في ادارة الازمات .....	3.10
103	النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عملية اتخاذ القرارات في الازمات .....	3.11
104	التكرارات والنسب لوضوح المفهوم العلمي لإدارة الازمات .....	3.13
106	مستوى ممارسة مدرء لمدراس لإدارة الازمات .....	3.12
106	الفروق المعنوية في اجابات المبحوثين وفقا لمتغير النوع .....	3.14
107	الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين وفقا لمتغير المستوى التعليمي .....	3.15
108	الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين وفقا لمتغير العمر .....	3.16
108	الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين وفقا لمتغير سنوات الخدمة .....	3.17

## ملخص الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية الواقعة بمدينة بنغازي، وبالتالي فإن هدف هذه الدراسة يتلخص في التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس، إضافة إلى معرفة درجة ممارسة المدارس لإدارة الأزمات، علاوة على ذلك فإشارة إلى دلالة إحصائية من استجابات عينة الدراسة للمتوسطات الكلية لمحاور الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة (النوع، المستوى التعليمي، العمر، مدة الخدمة)، وقد طبقت هذه الدراسة على مديري المدارس الحكومية وقد تم اختيار عينة عشوائية منهم، بلغ عددها 155 مديراً .

وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات إستبانة أشتملت على 60 فقرة تم توزيعها على ستة أبعاد، وتم التأكد من صدق الإستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، ولصدق الأتصال تم تطبيقها على عينة إستطلاعية تكونت من 20 مديراً، وتم حساب ثبات صدق الإستبانة بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا.

ولتحليل بيانات الدراسة تم إستخدام الأحصاء الوصفي والإستدلالي، وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهو اختصار (Statistical Package for Social Sciences) (SPSS).

ومن خلال نتائج الدراسة توصلت الباحثة إلى عدم وعي مديري المدارس بالمفهوم الصحيح لإدارة الأزمات بالرغم من أن درجة ممارستهم لإدارة الأزمات كان مرتفعاً.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصت بضرورة الإهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمات، وكذلك حضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات، والأستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسات لإعداد خطط وتشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات، وإجراء دراسات ميدانية أكثر تخصصاً في مجال إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العام والخاص.

## Abstract

This study Focused on the reality of crisis management in the incident in Benghazi educational institutions, Thus the goal of this study is to identify the extent and clarity of the scientific concept for crisis management among school principals, as well as to discover the extent of the practice of schools for crisis management. This study has been applied to public school principals were selected random sample of them, numbered 155 managers. To see whether there are significant differences from the responses of the study sample overall averages for the variables studied, according to the study variables (gender, educational level, age, length of service).

The researcher was used questionnaire as a method to collect data included 60 paragraph has been distributed to the six dimensions, were confirmed the reliability of the questionnaire are viewing on a group of referees, and the reliability of contact was applied to the pilot study consisted of 20 managers, were calculated the reliability of the questionnaire using Alpha Cronbach equation.

The data were analyze and the descriptive and inferential statistics were used to identify the answers of the participants proposed this study with Statistical Package for Social Sciences, (SPSS).

Through the results of the study the researcher findings the lack of awareness of school principals the right concept for crisis management, although the degree of exercise of crisis management was high.

In view of these findings recommended that interest in the preparation and organization of courses and specialized training programs in the field of crisis management, as well as attend conferences and seminars a private crisis management, and the use of experts and specialists from outside institutions for the preparation of plans and the formation of working groups for crisis management, and conducting more specialized field studies in the field of crisis management public and private education institutions.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 تمهيد:

يشهد العصر الحاضر تطوراً هائلاً في شتى المجالات، وتغيراً واسعاً في العلوم والمعارف والتكنولوجيا، وكان لهذا التوسع والتطور أثره على المنظمات وبروز العديد من الأزمات التي تؤثر على سير العمل.

ومما لا شك فيه إن الأزمات في الوقت الحالي أصبحت تشكل مصدر قلق للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء ، وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والسياسية والتكنولوجية من ناحية، وضعف الإدارات المسؤولة على تبني نموذج إداري ملائم للتكيف مع تلك التغيرات من ناحية أخرى . (الخصيري، 1990).

وتفرض تحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي في هذا العصر على جميع مؤسسات الدولة، وعلى الأخص المؤسسات التعليمية إن تضع خططا علمية منظمة ومدروسة وواعية لمنع الأزمات والكوارث والتدريب على مواجهتها . (العال، 2009).

وتختلف الأزمات التي تواجه المدارس في أسبابها، ومستويات حدوثها، وتأثيرها، ودرجة تكرارها ، مما يجعل منها ظاهرة حية ، لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها نهائياً ، ولكن يمكن الحد من أثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات.

## 1.2 الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إطاراً معرفياً رئيسياً، ورافداً أساسياً من الروافد التي توجه العمل العلمي، وتقدم له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، كذلك تشكل مصدراً غنياً، ومنهجاً لأي دراسة علمية، وتساعد الباحث في إنماء تصورات ومداخله وتكوين خلفية دراسية عن موضوع دراسته، وتساهم في تعديل أساليبه وطرقه وتجنبه مسلك التكرار، وتحقق لتحليلاته العمق والرؤية المتكاملة الشاملة. وفيما يلي نستعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

### دراسة أبو خليل(2001) :

قام بدراسة عنوانها "موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط

لمواجهتها" .

وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل الخطوات التي يجب اتباعها في التخطيط في التعامل مع

بعض الأزمات ، وتشخيص أهم العناصر التي تجسد بعض الأزمات على مستوى المدرسة.

وأستخدم الباحث المنهج الوصفي ، وقد تم إختيار العينة بطريقة عشوائية ، حيث بلغ عددها (360) إستبانة من مديري الإدارات والمديرين والناظر والوكلاء بمحافظتي الإسكندرية والبحيرة وكانت أهم نتائج الدراسة:

- أهمية تكوين فريق لمواجهة الأزمات وإدارتها.
- إن قلة الموارد المتاحة، وغموض بعض القرارات من المعوقات التي تقلل كفاءة التخطيط لمواجهة الأزمات .

### دراسة (سليمون ، 2001):

وهي بعنوان: " الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية".  
وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات المدرسية ونسبة أنتشارها في المدارس الثانوية للبنين والبنات ، وما هي أكثر الأزمات أنتشار؟  
وحاولت الدراسة معرفة رسم (بروفيل ) لكل أزمة وإمكانية المدرسة وكفاءتها في مواجهة والتعرف على الفروق بين مدارس البنين والبنات في أنتشار الأزمات .  
وأستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وقامت بتصميم أستبانة بناء وتقييم قاعدة معلومات لإدارة الأزمات والكوارث المدرسية لعينة مختارة من أربع مدارس ثانوية (2 بنين، 2 بنات) عددها (230) من القيادات المدرسية (مدير عام – مدير - ناظر - معلمين – وكلاء).  
وتوصلت الدراسة لنتائج أهمها:

- إرتفاع نسبة أنتشار الأزمات مثل: كثافة الفصل الدراسي وسوء التعامل مع البيئة المدرسية ، والشغب داخل المدرسة ، وعدم وجود الصيانة اليومية ، وضيق المدرسة أو الفصل، والعدوانية الشديدة في المدرسة والتمرد ضد السلطة المدرسية.
- وجود فروق ذات دالة إحصائية بين مدارس البنين والبنات في الأزمات السلوكية لصالح مدارس البنين وقدمت الدراسة بارومتر الكفاءة في ضوء المعلومات المتوفرة وتحويله لمؤشرات كمية وبناء الخطط والسيناريوهات المعدة لمواجهة المستقبل لأزمات والكوارث في المدرسة.

### دراسة (الأمير محمد علي، 2003) :

قام الأمير (2003) بدراسة عنوانها " خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول" دراسة تطبيقية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في شركات القطاع العام العاملة في مجال إنتاج البترول والغاز الطبيعي في مصر وقد أجريت الدراسة على أربعة من الشركات العاملة في المجال المذكور.

وقد وجد الباحث أن خطط وإجراءات الطوارئ في شركات القطاع البترولي لا تختلف عن بعضها وأنها لا تتعدى أن تكون نوعاً من إجراءات السلامة والصحة المهنية وحماية البيئة وليست نوعاً من أنواع إدارة الأزمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة أخذ شركات البترول في مصر بأساليب إدارة الأزمات ككل حتى تكون مستعدة لمواجهة مختلف أنواع الأزمات وليست الخدمات التشغيلية والبيئية فقط ، كما أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة لإدارة الأزمات والكوارث والتعامل معها ضمن الهيكل التنظيمي لهذه الشركات .

### دراسة (بن كردم، 2005)

كانت بعنوان "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن، وتحديد المعوقات التي تعترض عملها في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية الدائمة، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد طبق المسح الإجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة وقد أستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقت هذه الدراسة على (152) مبحوثاً.

وظهرت النتائج إن المتوسط الحسابي لمحور مدى نهوض اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن مرتفعاً جداً وأهمها: أعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية .

وكذلك المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية في إدارة الأزمات مرتفعة ، والتصوير المقترح لتحسين أداء وقابلية اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات مرتفع ، وكذلك موقف مدير الإدارات المعنية من جدوى أعمال اللجان الأمنية الدائمة مرتفع جداً.

### دراسة (الجديلي 2006)

كانت بعنوان "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجمعة، في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل

مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، وأستخدمت أداة الاستبانة وقامت بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات عددها (600) موظفا.

وقد أظهرت النتائج العامة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات في كل مرحلة من مراحل هذا النظام ، وفي مراحل الخمسة مجتمعه والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات ، وكذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها .  
والنتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هي إن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة كانت مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

### دراسة (اليحيوي ، 2006)

كانت بعنوان "إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات في المدينة المنورة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات في المنهجية العملية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وأداته الاستبانة واشتملت العينة على جميع أفراد المجتمع الأصلي من المديرات والوكيلات والمعلمات اللاتي يشكلن فريق الأزمات وعددهن (499) مديرة ووكيلة ومعلمة .  
وقد أظهرت الدراسة إن المديرات يمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات والمعلمات حول ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات لصالح المديرات.

### دراسة (أسليم، 2007):

كانت بعنوان "سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من(192) عاملا في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة .  
وقد توصل الباحث إلى وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

## دراسة (البدرى، 2008):

كانت بعنوان "مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات في المنظمات التابعة لقطاع النفط في ليبيا". وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات بالمنظمات النفطية الليبية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت العينة من (165) إستمارة موزعة على كافة أفراد العينة المتمثلة في مديري الإدارات العليا ومديري الإدارات الوسطى، أو من يمثلهم بالمنظمات النفطية التي تقع إدارتها الرئيسية أو فروعها في مدينة بنغازي وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تتوفر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في المنظمات النفطية محل الدراسة بدرجة متوسطة نسبيا في مراحل (إكتشاف إشارات الإنذار، الأستعداد والوقاية، إحتواء الأضرار أو الحد منها، التعلم)، وبدرجة عاليا نسبيا في مرحلة (إستعادة النشاط)، وهذا يدل على إن جهود المنظمات النفطية الليبية جهود وقائية.
2. يتوافر نظام متكامل لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة نسبيا في المنظمات الليبية محل الدراسة.

## دراسة عودة (2008):

قام عودة (2008) بدراسة عنوانها " واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة" دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية. وقد أستهدفت هذه الدراسة:

التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، وكذلك التعرف على أساليب وإستراتيجيات إدارة الأزمات التي أستخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحيانا. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة أنَّ الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها .

أستخدام الجامعة الإسلامية للطرق العلمية لأتخاذ القرارات أثناء وقوع الأزمات بدرجة متوسطة ، وتلتزم الجامعة بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد إنتهاء الأزمة ..

## دراسة (عبدالعال، 2009):

بعنوان "أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة ، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي المدرسي وكذلك الكشف عن اثر كل من (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المرحلة التعليمية) في متوسط تقديرات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة لمدى ممارستها للتخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي من مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة والبالغ عددهم (383) مدير ومديرة وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

1. - يمارس مديرو المدارس أساليب الإحتواء والتعاون والمواجهة والتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمة بنسبة تزيد عن (80%).
2. - توجد علاقة ارتباطيه موجبه بين أساليب إدارة الأزمات المدرسية والتخطيط الإستراتيجي.
3. - توجد علاقة ارتباطيه سالبه بين أسلوب الهروب والتخطيط الإستراتيجي المدرسي.

## دراسة (صقر 2009):

وهي بعنوان: "درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها".

وهدفّت الدراسة إلي الكشف عن أهم المهارات اللازمة لمديري المدارس لإدارة الأزمات والتعرف إلى درجة تقديراتهم لأدرة الأزمات ، والكشف عن الفروق بين متوسطات تقديراتهم طبق المتغيرات (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل ، المرحلة الدراسية) ، ومعرفة سبل تنمية مهاراتهم لإدارة الأزمات ، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة حيث بلغ مجتمع الدراسة (221) مديرا ، وذلك حسب إحصائية دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث للعام الدراسي (2008-2009) وتمثلت عينة الدراسة في جميع أفراد المجتمع الأصلي وقد تم إجراء التحليل الإحصائي على (204) إستبانته من أصل(221).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتوفر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بشكل كبير وفعال.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل، المرحلة الدراسية ، سنوات الخدمة )، وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- ضرورة وجود أرشيف معلومات يتضمن الأزمات التي تحدث في المدرسة وكيفية التعامل معها.
- توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدربين في مجال إدارة الأزمات.
- الإستعانة بالخبراء والمتخصصين من خارج المدرسة في معالجة الأزمات.
- عمل دورات متخصصة للعاملين.
- عقد مؤتمرات علمية سنوية في إدارة الأزمات.

### دراسة (الناجي، 2012):

بعنوان "أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي" دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان ، وقد استخدم الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي ، وأستخدم أداة الإستبانة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي بلغت (190) إستبانة موزعه على المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام، وقد بين تحليل بيانات الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة ، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية تغير المسار على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05 < a)

### دراسة ما ينق (Manning.2004):

بعنوان "إستراتيجيات إدارة الإزمات في الأعمال الصغيرة والمتوسطة" هدفت الدراسة إلى تحليل طبيعة الإستراتيجيات التي تتخذها الشركات الصغيرة والمتوسطة عندما تواجه أزمة كبرى مثل الحرائق والفيضانات أو كارثة مشابهة، وتحديد العوامل التي أثبتت حيوية بقاء الأعمال، وتطوير نموذج لإدارة الأزمات التي يمكن أستخدامه من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة للحد من الخسائر الناجمة عن المخاطر المرتبطة بالكوارث مثل الحريق.

ولقد تم جمع بيانات من (12) منظمة صغيرة ومتوسطة، والتي شهدت حصول حريق كبير أو أزمة مماثلة في غضون خمس سنوات سابقة للشركة. ووجدت الدراسة أن أصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة قيموا نموذج إدارة الأزمات كأداة إدارية مهمة لتساعدهم على الكفاح من أجل بقاء منظماتهم على قيد الحياة في أعقاب حصول الأزمة. وقد أستفاد الباحث من هذه الدراسة من خلال التعرف على طبيعة كيفية تعامل منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة بمواجهة الأزمات و الإستراتيجيات التي أستخدمها.

### **دراسة ياما موت وسيكار قلو (Yamamot & Sekeroglu2. 2011):**

بعنوان إدارة الأزمات في المصانع التركية - صحافة أفريقية لإدارة الأعمال" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جاهزية وقابلية قطاع الصناعات الجلدية في تركيا بما يتعلق بمفهوم إدارة الأزمات ، والتعرف على أفكار متخذي القرار بما يتعلق بالأزمات. وتم أستخدام أسلوب المقابلة من خلال (69) مديراً تنفيذياً ، وتوصلت الدراسة إلى أن متخذي القرارات بالإدارة العليا يميلون إلى الإستثمار بالتكنولوجيا قبل الإهتمام بالأزمات بشكل عام ، لكنهم لا يستطيعون ذلك في الوقت الحالي بسبب تعرض شركاتهم لأزمات متنوعة كنقص السيولة المالية، وهناك إجماع على أن أهم نشاطات الأعمال التي تتأثر بالأزمات هي نشاط البيع. وقد بينت الدراسة إلى أن متخذ القرار لديه نقص كبير وضعف بالمعلومات المرتبطة بمرحلة الإستعداد لوقوع الأزمة ، وأيضاً إستنتجت الدراسة أن الشركات التي تستثمر بمجال التكنولوجيا خلال وقوع الأزمات ، يكون أثر الأزمة السلبي عليها أقل بكثير من غيرها.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

أستعرضت الباحثة فيما سبق دراسة واحدة محلية ، وعدد من الدراسات العربية و الأجنبية ذات العلاقة المباشرة و الغير مباشرة بموضوع الدراسة ، وقد تمت الإستفادة من الدراسات السابقة في:

- 1- تحديد الإطار النظري للدراسة .
- 2- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.
- 3- تصميم وتطوير أداة الدراسة (الإستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.
- 4- أستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

و توصلت الدراسات السابقة إلي مجموعة من النتائج التي أعانت الباحثة في إثراء بحثها و إستعانت بالمعلومات الموجودة بها خلال إعدادها للإطار النظري للدراسة، و فيما يلي ملخص لأهم تعليقات الباحثة على تلك الدراسات السابقة:

- أبرزت جميع الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كمجال مهم و ضروري للمؤسسات و المنظمات.

- أكدت معظم الدراسات على ضرورة الإستعداد للأزمات قبل حدوثها و ضرورة التنبؤ بها والحد من أثارها والقدرة على التعامل معها.

تناولت هذه الدراسات موضوع إدارة الأزمات من عدة اتجاهات مختلفة في مجال الإدارة من حيث التخطيط و الاتصالات و عمليات اتخاذ القرارات وغيره من النواحي الإدارية المتنوعة. ما أضافته الدراسة الحالية:

تعتبر هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة حيث لم يسبق أن تم إجراء دراسة محلية في مجال إدارة الأزمات تختص بمؤسسات التعليم العام في المدارس الحكومية وهي تختلف عن طبيعة الدراسات السابقة التي أجريت بمجتمعات عربية و أجنبية.

### 1.3 مشكلة الدراسة :

إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة، ونتيجة لإنعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة ، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمنظمات والعاملين بها، لذلك فإن الأشخاص الموكلة إليهم إدارة الأزمات ، من الضروري إن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية. (أسليم، 2007).

وعلى الصعيد الليبي، فإن هناك العديد من الأزمات الداخلية والخارجية التي من شأنها تعطيل عمل المؤسسات، الأمر الذي يستوجب فهم أهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها ، وحشد كافة الإمكانيات البشرية والمادية المطلوبة للسيطرة عليها ومواجهتها من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات الليبية وحماية الوطن وتخفيف أثار تلك الأزمات.

ونتيجة للأحداث التي تمر بها مدينة بنغازي خلال هذه السنوات ، برزت العديد من الأزمات التي من شأنها تعطيل سير العملية التعليمية مثل: توقف الدراسة ، العبث والسرقة لممتلكات المدارس ، إقتناء الطلبة للأسلحة داخل المدارس.

وبناء على توصية البدري (2008) بإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث العلمية الأكثر تخصصاً في هذا المجال لخلق قاعدة علمية صحيحة حول جوانب عدة من جوانب إدارة الأزمات،

وتسعى الباحثة لأدراك مفهوم إدارة الأزمات ، وتطبيق منهجيته ، وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

1. ما مدى وضوح المفهوم العلمي لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية ؟

2. - ما مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة الأزمات ؟

ومن خلال هذه التساؤلات يمكن إختبار الفرضيات التالية :

#### الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع.

#### الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

#### الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

#### الفرضية الرابعة:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير مدة الخدمة.

### 1.4 أهداف الدراسة :

تسعى الباحثة من وراء القيام بهذا البحث إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي لإدارة الأزمات لدى مدراء المدارس الحكومية محل الدراسة.

2. تحديد مستوى ممارسة إدارة الأزمات بالمدارس الحكومية محل الدراسة ، بناءا على مقياس ليكرت الخماسي .

3. التعرف عما هناك فروق جوهرية لإستجابات عينة الدراسة لمحاوور الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع ، المستوى التعليمي ، العمر ، مدة الخدمة).

## 1.5 أهمية الدراسة :

- 1- الإسهام بالبحث والدراسة في هذا المجال الذي لم يتم التطرق إليه بشكل كافي من قبل الدراسات السابقة في البيئة الليبية
- 2 - تسهم هذه الدراسة في لفت أنتباه المؤسسات محل الدراسة إلى الأزمات والآثار المترتبة عليها، والتي من الممكن التعرف عليها.
- 3- تفيد هذه الدراسة صناع القرار في كيفية التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية ، وذلك من خلال ما تقدمه الدراسة من بيانات صادقة وموثوقة مستمدة من الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة ، تمكنهم من اتخاذ القرارات بأسلوب علمي أكثر شمولية.
- 4 - وتبرز أهمية هذه الدراسة بما تسهم به من إثراء للمكتبة العربية بصورة خاصة وما تسهم به في مجال إدارة الأزمات بصورة عامة .

## 1.6 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء مدارس التعليم الأساسي والثانوي بمدينة "بنغازي" البالغ عددهم 259 مدرسة موزعة كالتالي: 201 تعليم أساسي ، 58 تعليم ثانوي، وتم أخذ عينة عشوائية عددها 155 مدرسة ، موزعة بنسبة 78% من مدارس التعليم الاساسي ، 22% من مدارس التعليم الثانوي كما بالجدول (1.1).

جدول (1.1) توزيع مدارس التعليم الاساس والثانوي

المدارس	العدد	النسبة %
تعليم اساسي	201	78
تعليم ثانوي	58	22
المجموع	259	100

## 1.7 حدود الدراسة:

أقتصرت هذه الدراسة على الحدود الموضوعية والزمنية والمكانية التالية :

الحدود الموضوعية :

أقتصرت الدراسة على واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الواقعة في نطاق مدينة

"بنغازي" .

الحدود المكانية:

أقتصرت الحدود المكانية لهذه الدراسة على المدارس الحكومية الواقعة في نطاق مدينة "بنغازي"، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحثة .

الحدود الزمانية:

تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة خلال عام 2014 م .

## **1.8 منهجية الدراسة:**

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المنهج الذي سيتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى إستنتاجات تخدم أهداف الدراسة.

### **أداة الدراسة:**

تم استخدام الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة ، وتم إعداد الإستبانة بالإعتماد على عدد من الدراسات السابقة منها دراسة البدري (2008) جامعة بنغازي ، ودراسة عودة (2008) الجامعة الإسلامية غزة ، ودراسة إسليم (2007) الجامعة الإسلامية غزة.

### **هيكلية الدراسة :**

وتشتمل هذه الدراسة على جانبين يكمل أحدهما الآخر وذلك على النحو التالي:

#### **أولاً: الجانب النظري:**

ويتمثل في أستقراء الأدب الإداري المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك بالإطلاع والإستعانة بالكتب والدوريات والتقارير والدراسات الجامعية، وشبكة المعلومات العالمية "الانترنت" ذات الصلة بالموضوع.

#### **ثانياً الجانب الميداني:**

ينطوي هذا الجانب على تجميع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة عن طريق استخدام إستمارة الإستبانة، ثم سيتم تحليل البيانات المتحصل عليها من إستمارة الإستبانة ، وذلك بأستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

## **1.9 تعريف مصطلحات الدراسة:**

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعا لإختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراساتهم للأزمات، وكذلك لتعدد الأزمات وأسبابها وتصنيفاتها المختلفة.

### **الأزمة:**

يعرف الخضيرى (1990) الأزمة على أنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإدارى الذى أصيب بها، مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله فى حيرة بالغة فى خلق مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة وإختلاط الأسباب بالنتائج وتداعى كل منها فى شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول من تطورات قد تحدث مستقبلا من الأزمة وفى الأزمة ذاتها. وتعرف الباحثة الأزمة بأنها:

حالة غير مستقرة وغير متوقعة تؤثر تأثيراً مادياً ومعنوياً على المؤسسة ، وتخرج عن نطاق السيطرة والتحكم وتؤدي إلى تدنى مستوى العمل وصعوبة التعامل معها ، وتهدد تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة للمؤسسة

### تعريف إدارة الأزمات:

عرفها الخضيرى (د. ت) بأنها: كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها (ص11).

كما عرفت على أنها "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن وإتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق إتخاذ التدابير للتحكم فى الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة" (أحمد، 2002، ص32).

وتعرف الباحثة إدارة الأزمات بأنها: مجموعة من الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل

للتغلب على الأزمات ، وتجنب سلبياتها والأستفادة من إيجابياتها.

**الفصل الثاني: الإطار النظري**  
**المبحث الأول: إدارة الأزمات**

## 2.1.1 تمهيد:

إن الأزمات تتولد من سلسلة من الحوادث القصيرة لا يمكن التنبؤ بها ، ولا يمكن توقعها، ولكنها تتطور بالتزامن مع أحداث ديناميكية تنكشف للعيان علي مدي أشهر وأيام وساعات أو حتى دقائق وهذه الأحداث تحدث البلبلة والإرباك في مجريات الأمور المعتادة للحياة والسيطرة علي الأمور، وتفسد الأنظمة القائمة كما تسبب مخاوف حادة وتولد ديناميكية ليس بأستطاعة أحد ان يتنبأ بها ويسيطر عليها .

وتمثل الأزمات موقفاً غير اعتيادياً" وغير متوقعا" شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتا" عصيبا" لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامض. الأ أن الأزمة لا تشمل التهديد (Threat) فقط إنما الفرصة (Opportunity) للتغيير .

والأزمات التي تمر بها المدارس الحكومية تمثل نقطة حرجة ، وحاسمة في كيان المدارس تختلط فيها الأسباب بالنتائج ، مما يفقد المديرين قدرتهم علي التعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات. (صادق، 2002)

فالمدارس الحكومية تواجه انواعا متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها ، ومستويات حدوثها ، وشدة تأثيراتها ، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت : سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تربوية أو تقنية او بيئية الأمر الذي يشير الي أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية، لا يمكن تجنبها او القضاء عليها، الي أنه يمكن الحد من أثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، بأستخدام عمليات منهجية علمية تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة علي موقف الازمة، حيث أكدت الدراسات علي أن إدارة الأزمات بفاعلية تتطلب عمليات منهجية علمية سليمة مثل التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة وتشكيل فرق لإدارة الأزمات ، والقيادة في الأزمات ونظام الإتصال ، ونظام المعلومات ، واتخاذ القرارات ، وتقويم الأزمات. (مجيد، 2006)

فعلية ستقوم الباحثة بتوضيح مفهوم الأزمة وخصائصها، ومراحل تطورها وأسباب نشوءها وأنواعها.

## 2.1.2 مفهوم الازمة

لقد عرف الباحثين الأزمة بالمفهوم الاجتماعي و السياسي والاقتصادي حيث يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية : "توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة وإضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، وتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة". (السيد، 2002، ص22) اما الأزمة من الناحية السياسية : "حالة أو مشكلة تأخذ بإبعاد النظام السياسي وتستدعي إتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إداريا، أو سياسيا، أو نظاميا، أو إجتماعيا ، أو إقتصاديا ، أو ثقافيا" (السيد، 2002، ص22) ومن الناحية الاقتصادية فهي تعني : "أنقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الانتاج أو عندما يكون النمو الفعلي أقل من النمو الاحتمالي"

أولاً: تعريف الازمة لغوياً : (حواش ، 2005)

أ) في اللغة العربية

\*في المختار الصحاح : الأزمة تعني الشدة والقحط.

\*في المصباح المنير : تعني المأزم ومعناها ضيق المجال وعسر الخلاص منه

ب) في اللغة الانجليزية

\*في قاموس اكسفورد : هي نقطة تحول في تطور المرض – التاريخ – الحياة ... الخ

ويفسر نقطة التحول بانها وقت يتسم بالصعوبة والخطورة والقلق مع المستقبل ووجود اتخاذ قرار محدد.

\*قاموس وبستر: الأزمة تعني نقطة تحول حاسمة للأشياء، اما للأحسن أو الي الأسوء

ومن خلال العرض السابق للمعني اللغوي للأزمة تري الباحثة أن معظمها تجمع علي أن الأزمة تمثل حالة من الضيق وعدم الاستقرار.

ثانياً: مفهوم الأزمة اصطلاحاً :

تعددت تعاريف الأزمة فاختلقت في بعض الجوانب واتفقت في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات.

عرف (الخضيرى) الأزمة بأنها موقف وحالة حرجة يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الادارية (دوله ، مؤسسة ، مشروع ، مدرسة ، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث ، وتتشابك معها الأسباب بالنتائج ، ويفقد معها متخذ القرار قدرته علي السيطرة عليها ، أو علي أنجاهاتها المستقبلية . (الخضيرى ، د ت ، ص53)

وعرفها الهوارى "بأنها لحظة حادة مفزعة شديدة الألم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم

التأكد وقصور المعرفة و إختلاط الأسباب بالنتائج .. وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من

درجة حدثها ومن درجة المجهود ويهدد الكيان وبالتالي أنهيار سمعة وكرامة كبار المديرين." (الهوري، 2009، ص 51).

وقد أشار (العماري) بأن الأزمة هي: "موقف طارئ يحدث أرتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي الي سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات، وحالة من عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة" (العماري، 1993، ص 18)

ويعرف كلا من (mitroff&angnos,2001,34-55) الأزمة بأنها: "حدث يؤثر او لديه تأثير رئيسية، بينما إذا كان هذا الشيء يصعب احتوائه بين أرجاء المنظمة يعد أزمة رئيسية." فقد عرف (manning,2004,11) الأزمة بأنها: "حدث أساسي مثل: الحرائق، الفيضانات، او كوارث اخري، تؤدي الي احداث خسائر في الأصول المادية للشركة والتأثير علي قابلية المنظمة لتحقيق الأرباح".

ومن خلال ما سبق نجد أن معظم الباحثين اتفقوا في تعريفاتهم للأزمة على وجود عنصر المفاجأة في الأزمة وحدثها وما تسببه من خلل يؤثر على المنظمة من جهة ، وأخذ القرار والتصدي لها من جهة أخرى.

ويمكن القول بأن الأزمة في ضوء ما ورد من تعريفات تتضمن الملامح التالية :

- حالة استثنائية طارئة تتعرض لها المنظمة ، فيختل التوازن في سير العمل.
- تتضمن عنصر المفاجأة والحدوث غير المتوقع .
- تهديد النظام بالزوال و الأنهيار.
- تتطلب إتخاذ قرارات سريعة في فترة زمنية قصيرة .
- تتطلب قيادة إدارية واعية قادرة علي المواجهة ، والأنتصار علي المواقف ، والحد من الخطورة.

### 2.1.3 مفاهيم لها علاقة بالأزمة :

#### - مفهوم المشكلة

هي خلل أدي الي خسائر مادية وأنسانية ، وتؤثر علي أجزاء من النظام ، ولكنها لا تهدد بقاء النظام ككل. (ماهر، 2006، ص 13).

والمشكلة هي حالة من عدم الرضا بسبب الصعوبات التي تمنع تحقيق الأهداف أو الوصول اليها ، وتظهر المشكلة عندما لا نستطيع الحصول علي النتائج المتوقعة من اعمالنا ، كما وأنها تعتبر تمهيد للأزمة اذا اتخذت مسارا معقدا يصعب توقع نتائجه بصورة دقيقة . وقد ميز (بن عبد

الله) بين المشكلة والأزمة فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة دون أن تكون المشكلة هي الأزمة ، فالأزمة عادة ما تكون هي أحدي الظواهر المتفجرة عن المشكلة والتي قد تأخذ (الأزمة) عادة شكلا شديد الصعوبة والتعقيد وغير معروف أو محسوب النتائج ، ويحتاج التعامل معها بمنتهي السرعة والدقة. (بن عبد الله، 2003، 257).

ويمكن التعامل مع المشكلة فترات طويلة ولكن الأزمة لا يمكن تحمل تفاعلاتها و تأثيراتها المختلفة مدة طويلة.

كذلك يمكن التنبؤ بوقوع المشكلة بشكل كبير ، ولكن هناك صعوبة كبيرة للتنبؤ بالأزمات. فالأزمة تحدث خلا خطيرا ومفاجئا يهدد إستمرار المؤسسة يحتاج الي تدخل سريع ورشيد، بينما المشكلة ممكن حلها من خلال جهد منظم للوصول الى أفضل الحلول.

#### - مفهوم الصراع والنزاع :

يعبر الصراع عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها البعض كليا أو جزئيا والانتهاه بالسيطرة والتحكم في إدارة الخصم، أما النزاع فيعبر عن تعارض في الحقوق القانونية، وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه يؤدي الى أزمة. (عليوة، 2001، ص12).

ويقتررب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمة بإعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تصارع إرادتين ، وتفاذ مصالحهما وتعارضهما إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الشدة ومدمرا كما هو الحال في الأزمات ، كما أن الصراع يكون معروف أبعاده وإجاهاته وأطرافه وأهدافه ، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات ، فصراع القوى العالمية وعصر الرعب وما يفرضه عن إنسحاق الأضعف حتى النخاع هي معركة بين الأقوى والأضعف والتي عبر عنها الفلاسفة داروين في "تنزاع للبقاء" وماركس في "صراع الطبقات" و نيتشه في "تكريس القوه" وغيرهم كثيرين ، إلا أنهم جميعا تحدثوا عن أستمرارية تواجد العلاقة الصراعية وهو أمر مختلف عن الأزمة في انتمائها بإفراز نتائجها او الحيلولة بينها وبين هذا الإفراز والإنتماء صفة ملاصقة للأزمات (الخضيرى، 2003، ص130)

#### - اوجه الاختلاف بين الأزمة والصراع :

- الصراع أحد أشكال التفاعل الاجتماعي بينما الأزمة لا تتضمن بالضرورة التفاعل بين الطرفين أو أكثر.

- يشترط في الصراع وجود طرفين أو أكثر يدخلان ""في منافسة لتحقيق نفس الهدف أما المنافسة جزء من عملية الصراع بينما لا تمثل الجزء الضروري من الأزمة.

- تستلزم عملية الصراع وجود أطراف معروفة وأهداف محددة بينما لا تتضمن الأزمة ذلك.

- الأزمة ليست بالضرورة عملية تبادلية بل قد تأخذ مساراً واحداً عكس الصراع الذي يأخذ مسارين تأثير وتوثر، أخذ وعطاء، دفع وجذب، خسارة وربح لكل الطرف.

#### الصدمة :

شعور مفاجئ حاد ناتج عن حادث غير متوقع ، وهو يجمع بين الغضب والذهول والخوف ، وهي أحد الأعراض الأساسية الناتجة عن وقوع الأزمة ، وهي تحدث عندما تنفجر الأزمة بصورة فجائية سريعة دون إنذار أو تهديد.

#### - الكارثة :

يخلط البعض بين الكارثة والأزمة رغم ألتفاقهم في كونهما موقفاً مفاجئاً ، إلا أن الأزمة أكثر اتساعاً وشمولاً من الكارثة (كامل، 2003) والشكل (2.1.1) بين ذلك..

#### الشكل (2.1.1) الفرق بين الازمة والكارثة



#### المصدر: (الشعلان، 2002 ، ص37).

و يعرف حواش (2005م) الكارثة بأنها أحد المفاهيم التصاقاً بالأزمات ،وقد ينتج عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة بحد ذاتها تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً ونجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معاً. (حواش،2005،ص16) .

أما كامل فقد عرف الكارثة بأنها"حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي الي ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الأعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء، وتضارب في الأدوار علي مختلف المستويات. (كامل،2003،ص21)

وقد حددت (الباز) الفروق بين كل من مفهوم الأزمة والكارثة من حيث السمات المحددة لكل منها من خلال المقارنة التالية :

### جدول رقم (2.1.1)

#### الفرق بين الأزمة والكارثة

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادية كبيرة
أسبابها	بشرية	غالبا بشرية وأحيانا طبيعية
التنبؤ بها	امكانية التنبؤ بها	صعوبة التنبؤ
الضغوط علي متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عال	تفاوت في الضغوط تبعا لنوع الكارثة
المعوقات والدعم	أحيانا وبسرية	غالبا و معلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

المصدر: (الباز، 2002، ص58)

#### 2.1.4 خصائص الأزمة:

على الرغم من أن الأزمة هي موقف خطير يهدد الكيان الإداري ويدمره وإحداثها تتلاحق بسرعة ونتائجها تتراكم إلا أن لها خصائص متعددة قد أشار إليها (عبدالعال، 2009):

1. المفاجأة: فهي تفاجئ كل العاملين بالمؤسسة وتؤدي الى صدمة وتوتر الأمر الذي يضعف من إمكانية الفعل السريع لمجابهتها.
2. التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.
3. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها.
4. ضيق الوقت: يدرك صناع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار وأتخاذة قبل أن تتطور الأزمة هو وقت محدود، وإلا فإن القرار يصير غير جدوى في مواجهة الأزمة ويؤثر ذلك على صناع القرار ويضعهم تحت ضغط ذهني كبير ويسبب إرباك شديد لهم، ويمكن التغلب على ذلك بالتدريب والتنبؤ بالأزمات.
5. الصدمة: إن الأزمة تسبب عند حدوثها وخاصة عند بدايتها توتر وصدمة وضغط وعدم تركيز مما يضعف إمكانية مجابهتها، لذا تتطلب تحكّم في الإمكانيات والطاقات المتاحة وحسن توظيفها في إطار يتم بدرجة عالية من الإتصالات الفعالة.

6. سيادة حالة من الخوف قد تصل الى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة، والتي يتضمن جانب منها ما يلي:

- أنهيار الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة، وأنهيار مصالحه ومكاسبه وحقوقه معها.
- أنهيار سمعة وكرامة متخذ القرار داخل الكيان الإداري الذي حدثت به الأزمة وفقده لمركزه الإداري المرموق وما يحصل عليه من مزايا.
- إشتداد جبهة المواجهة وأتساعها ليشمل الصراع الأزمة عناصر ذات مصالح أخرى لم تكن تجرؤ على كشف نواياها قبل حدوث الأزمة.
- الدخول في دائرة المجاهيل المستقبلية التي يصعب معرفتها أو حسابها بدقة.

7. التهديد: وهو عبارة عن الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من قبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، وهناك أنواع متعددة من التهديدات منها تهديد سياسي أو عسكري أو اقتصادي أو ثقافي أو أجماعي، وهناك مصادر تهديد داخلية وخارجية أما أدوات التهديد هي الأفراد والجماعات.

ويرى الباحث أن أهم خصائص الأزمة: المفاجأة والتهديد وتسارع الأحداث والغموض وقلة المعلومات، وجميعها يتطلب أن يمتلك كل من يريد مواجهة الأزمة بنجاح قدرات عقلية ونفسية عالية.

### 2.1.5 أسباب نشوء الأزمة

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لإختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، وهناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة، بعضها يرجع لأسباب تتعلق بطبيعة المنظمة (المدرسة) وهي الأسباب الداخلية مثل (الأسباب التنظيمية – الإدارية – التكنولوجية...)، وأسباب خارجة عن نطاق المنظمة (المدرسة) (أسباب إقتصادية – سياسية – ثقافية...) وبناء عليه يمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسية لنشوء الأزمة هي: (الخصيري، 2003: ص67؛ ماهر، 2006: ص23)

#### 1 – تعارض المصالح والأطراف

أي عندما تكون وجهات النظر مختلفة وتختلف المصالح والأهداف، وتبدأ الصراعات في الظهور سواء بين الأفراد أو المديرين أو رؤساء الأقسام، الأمر الذي يؤدي إلي حدوث الأزمة بسبب إنعدام الإحترام المتبادل، وعدم إحترام خطوط السلطة، والعلاقات التنظيمية وأنعدام التنسيق في الاجتماعات واللقاءات، وعدم وجود نظام للرقابة والمتابعة علي الأداء

#### 2 – سوء الإدراك

قد تتوفر المعلومات والبيانات وقد تكون الأمور كاملة غير ناقصة، ممكن يحدث سوء الإدراك أو نقص في الإدراك فتحدث الأزمة، ويؤدي ذلك إلى عدم سلامة الإتجاه الذي يتخذه القائد الإداري مما ينتج عنه تخبط في القرارات وانعدام في التنسيق، والارتجالية الإدارية، والعشوائية، وانعدام الانتماء والولاء وسلبيات عنيفة تجتاح الكيان الإداري الي أن ينهار.

3 - سوء الفهم :

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من جانبين:  
- نقص المعلومات.

- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب على متخذ القرار ان يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج.(المهدي وهيبه،2002).

4 - الإدارة العشوائية:

ويكون اعتمادها على الأهواء والمزاجية، حيث تتصف بالعشوائية والارتجالية الجاهلة القائمة على الشللية والتخبط والازدواجية والتعددية في المهام المتعارضة، وهذه الإدارة لا تسبب الأزمات فقط بل مدمرة للكيان الإداري وتقوم على الجهل والتجهيل .

5 - اليأس:-

وهو فقدان الأمل في حل المشاكل، أو هو الإحباط وعدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل ويكون السبب الشعور بالظلم وكرهية العمل وأنخفاض الدخل والراتب وتدهور في الأنظمة الإدارية وكل ذلك يؤدي الى حالة من اليأس يترتب عليها فقدان الرغبة في العمل وانعدام الثقة.

6- الرغبة في الأبتزاز:

وتكون السيطرة فيه علي متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية وأستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في السابق والتي لا يعلمها أحد لإجباره علي القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً، وتقوم جماعات (الضغوط، المصالح) بإستخدام هذا الاسلوب لجني المكاسب الغير عادلة من خلال صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار علي الانصياع لها.

7- ضعف العلاقات الإنسانية:

يؤدي ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المنظمة إلى الإهمال و الإعتماد على الغير والتواكل وعدم الثقة وعدم الولاء للعمل والمنظمة والتخبط في إتخاذ القرار والتعصب في الرأي وعدم إحترام الرأي الأخر(مصطفى،2005).

## 8- الخوف الوظيفي:

يفقد الأمن جميع الأطراف العاملة داخل المؤسسة ، و يدفعهم للعمل بمستوى عال داخل المؤسسة، وهذا يؤثر بصورة سلبية على سلوكياتهم مع بعضهم البعض وخاصة في إدارة حوار حول قضية معينة من القضايا العالقة التي تهم المنظمة، وهذا ينتج عنه نتائج سلبية مثل عدم إقرار العاملين بأخطائهم، وتفضيل المصلحة الفردية الشخصية على المصلحة العامة والجماعية (اليحيوي،2006).

## 9- ضعف الإمكانيات البشرية والمادية:

ومن الأمثلة عليها ضعف أنظمة المعلومات وما ينتج عنها من عدم وجود معلومات سليمة تساعد على إتخاذ القرار المناسب، وعدم دراسة الحلول البديلة ومشاركة أفراد غير مؤهلين وغير مدربين ليس لديهم الخبرة الكافية وهذا يؤدي إلى تطور الأزمة وتفاقمها وزيادة الخسائر الناتجة عنها . (المهدي وهيبه،2002).

## 10 - الإشاعات:

وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها بأستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمظللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي الى تفجير الأزمة (المهدي وهيبه،2002).

ويضيف عبداللطيف الهميم أن لكل أزمة أسباب نشوء فهناك:

- أزمات نشأت بسبب وباء مرضي.

- أزمات نشأت بسبب تناقض وجود.

- أزمات نشأت بسبب إختلاف الدين.

أزمات نشأت بسبب إحتقان التاريخ بترسبات الماضي.

- أزمات نشأت بسبب نظام جديد لا يحسن السيطرة على وسائل القوة.

ويري (الناجي،2012) : أن أسباب حدوث الازمات متعددة ومتجددة مع تجدد سبل الحياة، وعلي الباحث المدقق والإداري الناجح والخبير ان يكشف هذه الأسباب وان يحدد جوانبها وأبعادها ويشخصها تشخيصا جيدا حتي يتمكن من التعامل معها وإدارة الازمة بنجاح.

## 2.1.6 أبعاد الأزمة

وتتميز الأزمة بعدة أبعاد رئيسية (الرهوان ،2004 : ص99) تتمثل في الاتي :

1 - البعد الزمني :

ويتضمن تحديد متي بدأت الأزمة وتوقعات استمرارها مستقبلا لأن هذا التحديد الزمني يساعد علي اقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في القضاء علي الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حاليا و مستقبلا.

#### 2-البعد الموضوعي:

ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي إجتماعية أو سياسية أو إقتصادي، أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الازمة.

#### 3-البعد التأثيري:

بمعني معرفة أثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة بطالة مثلا فلا بد من تحديد أثارها علي المجتمع بصفة عامة و علي الأمن بصفة خاصة لوضع الإجراءات الأفقية المناسبة لمواجهة الأثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.

#### 4-البعد المكاني:

ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة، ويساعد التعرف علي البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة.

#### 5-البعد البشري:

ويتضمن هذا العنصر تحديد الافراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.

#### 6-البعد المؤسسي:

يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذين سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.

#### 7-البعد المحيطي أو البيئي:

يقصد بها التعرف علي الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن نشوئها وكذلك التعرف علي المتغيرات المختلفة التي تتسبب في نشوئها واستمرارها حاليا ومستقبلا.

### 2.1.7 فوائد الأزمات :

أن الأزمة تؤدي إلى الأتي : (جمعة، 2009 :ص 14)

1-إظهار جوانب التقصير أو الضعف.

2-الإستفادة من دروس الأزمة وكيفية التعامل معها.

3-تغيير المسار الإستراتيجي لتحقيق أهداف الكيان الإداري للقطاع.

4-الدروس المستفادة في توفير الوقت والجهد والنفقات في التعامل مع الأزمات المستقبلية.

وكذلك تطرق (بيمك،2004) الي فوائد الأزمات بأنها:

1 - ميلاد الأبطال:

يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة تنطبق علي ميدان القتال، مثلما تنطبق تماما علي عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة.

## 2- تسريع التغيير:

إن الأزمة تضغط الوقت، فما كان يمضي ببطء يبدأ في الإسراع، مع ظهور شبح الفوضى، وينبغي علي أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة.

## 3- مواجهة الإستراتيجيات الجديدة:

إن الأزمات تفرض أحيانا إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثوابت لا يمكن تزحزح عنها، فالتهديد الذي يواجه المنظمة وعدم التأكد والضغوط وفقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة.

## 4- مزايا تنافسية جديدة:

إن المنظمة التي تنجو من الأزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أكثر ذكاء وأصلب عود، وأصبحت تعرف كيف تتصرف في مواجهة الأزمة وعرفت كيف تخرج من الأزمة، وأدركت قيمة الإجتهد في العمل .

## 2.1.8 تصنيف الأزمات:

تتعدد الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظومة المجتمعية أو احد مكوناتها وتتنوع سواء كانت فردا أو شركة أو مدرسة أو حتي مجتمع بأكمله إن فهم أي أزمة وطريقة التعامل يعتمد بصورة كبيرة علي درجة المعرفة بنوع وطبيعة هذه الازمة.

وممن تطرق لهذا التقسيم لأنواع الأزمات الشعلان، حيث أنه يصنف أنواع الأزمات إلى

ما يلي: (الشعلان، 2006 ص49)

1- من حيث طبيعة الحدوث:

- أزمة بفعل الإنسان:

وهي تلك الأزمات الناتجة عن فعل إنساني مثل التهديد بالغزو العسكري وعمليات الإرهاب.

- أزمة طبيعية:

وهي الأزمة التي لا دخل للإنسان في حدوثها مثل الزلازل، والبراكين، والجفاف.

2- من حيث المستهدف بالاعتداء:

اعتداء على شخصيات.

- اعتداء على ممتلكات.

3- من حيث الهدف:

- إرهاب الطرف الآخر:

كتفجير الطائرات دون تحديد مطالب.

- الإبتزاز:

كفرض مطالب معينة كشرط لإنهاء الأزمة.

4- من حيث العمق:

- أزمة سطحية غير عميقة هامشية التأثير.

- أزمة عميقة جوهرية هيكلية التأثير.

5- من حيث التكرار:

- أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث.

- أزمة فجائية عشوائية وغير متكررة.

6- من حيث المدة:

- أزمات قصيرة الأمد يتم إخمادها والقضاء عليها في مدة قصيرة.

- أزمات طويلة الأجل وهي تستمر معالجتها لمدة طويلة.

7- من حيث الآثار:

- أزمات ذات آثار وخسائر بشرية. أزمات ذات آثار وخسائر مادية.

- أزمات ذات آثار وخسائر معنوية. أزمات ذات آثار وخسائر مختلطة.

8- من حيث مستوى (شمولية الأزمة)

- أزمة جزئية: وهي التي تحدث علي مستوى الوحدات وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا

يمتد الى خارج الوحدة.

- أزمة شاملة: وهي التي تحدث علي مستوى كيان المؤسسة ككل ويتأثر بها جميع عناصر وهي

أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها العملية بالمؤسسة.

- أزمة دولية تتعلق بعدة دول أجنبية، وتتطلب تنسيقاً وجهوداً دولية.

9- من حيث المظهر:

- الأزمة الزاحفة:

وهي التي تنمو ببطء ولكنها محسوسة، ولا يملك متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة

وانفجارها.

- الأزمة العنيفة الفجائية:

وهي أزمة تحدث فجأة وبشكل عنيف، وتأخذ طابع التفجر المدوي.

- الأزمة الصريحة العلنية أو المفتوحة:

وهي أزمة لها مظاهرها الصريحة العلنية الملموسة، بحيث يشعر بها كل أطرافها منذ نشأتها.

- الأزمات الضمنية أو المستوردة:

وهي من أخطر أنواع الأزمات وأشدّها تدميراً للكيان الإداري ، فهي أزمة غامضة في كل شيء سواء أسبابها، أو عناصرها ، أو أطرافها ، أو العوامل التي ساعدت في ظهورها وتفاقمها".

أما (أحمد ابراهيم 2002) فقد قسم الأزمات كما يلي:

1 - الأزمات المادية او المعنوية:

أ - الأزمات المادية

وهي أزمات ذات طابع اقتصادي ومادي ، كمي، وقابله للقياس ويمكن دراستها والتعامل معها ماديا وبأدوات تتناسب مع طبيعة الازمة مثل: عدم توفر السيولة  
ب - الأزمات المعنوية:

وهي أزمات ذات طابع نفسي، وشخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها. ومن أمثلتها انخفاض الروح المعنوية، عدم رضاء العاملين واستيائهم.

2 - الأزمات البسيطة، أو الحادة:

أ- الأزمات البسيطة:

وهي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري وسريع. مثل: عمل تخريبي في بعض أجزاء الكيان الإداري.

ب- الأزمات الحادة:

وهي الأزمات التي تتسم بالشدّة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتقويض أركانه مثل إضراب شامل لكل العاملين في الكيان الإداري.

3 - أزمات جزئية، أو عامة:

أ- أزمات جزئية:

وهي أزمات تطول جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله، ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام مثل تسمم في إحدى المدارس.

ب- أزمات عامة:

وهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان، وهو يؤثر على كافة أطراف النظام مثل: حريق يأتي على الشركة بأكملها.

4 -أزمات وحيدة، أو متكررة:

أ- الأزمات الوحيدة:

وهي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك

أسباب خارجة عن الإدارة هي التي تؤدي إليها مثل: أمطار عنيفة أو جفاف يؤدي إلى خسائر.  
ب- الأزمات المتكررة:

وهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها.  
وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها، وبالتالي يمكن السيطرة عليها  
مثل: انخفاض الطلب على المشروبات في الشتاء.  
أما تصنيف الأزمة من حيث التكوين فيجب أن نميز خمس مراحل تمر بها الأزمة في دورة حياتها  
وهي موضحة بالشكل، ولكن نوجزها بما يلي: (حواش، 2005)

### 1 – مرحلة النشوء (الولادة):

تظهر الأزمة لأول مرة في شكل مبهم غير واضح، ولكنه ينذر بخطر قادم غير محدد المعالم او  
الاتجاه او الحجم او المدي، الذي سيصل اليه ويعزي ذلك بسبب غياب ونقص الكثير من  
المعلومات حول الاسباب لنشوء الازمة او المجالات.  
ومحور التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، وهو تنفيس الأزمة او افقائها مرتكزات النمو ومن  
ثم تجميدها او القضاء عليها في هذه المرحلة، دون ان تحقق أي خسارة او دون ان تصل حدتها  
الي درجة الصدام العنيف.

وتكون عملية التنفيس عن الأزمة في مرحلة الميلاد هي:

\* خلق محور اهتمام جديد يغطي علي الاهتمام بالأزمة ويحولها الي شيء ثانوي لا قيمة له  
\* معرفة أين تكمن عواملها والتعامل معها بالعلاج الناجح للقضاء علي أسباب التوتر الذي أنشأ  
الأزمة.

### 2 – مرحلة الزيادة (النمو):

تنمو وتدخل الأزمة في مرحلة النمو والانتعاش لأن متخذ القرار لم ينتبه الي خطورة الأزمة في  
مرحلة الميلاد ، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما :

- 1 - مغذيات ومحفزات ذاتية مستمرة من ذات لأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.
- 2 – مغذيات ومحفزات خارجية أستقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها وأضافت إليها قوة  
دفع جديدة وقدرة علي النمو والانتعاش.

وفي تلك المرحلة يتعاضد الاحساس ولا يستطيع متخذ القرارات أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا  
لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله و كثافته يوم بعد يوم.

### 3 – مرحلة القوة (النضج)

نادرا ما تصل الأزمة الي هذه مرحلة، ولكنها أحيانا ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الإداري  
علي درجة كبيرة من الجهل والتكبر والتخلف والاستبداد برأيه وأنغلاقه عن ذاته، وبعدها تزداد

القوي المتفاعلة في المجتمع وتغذي الأزمة النامية بقوي تدميرية لم تكن في الأماكن حصول الأزمة عليها وتصل بذلك الأزمة الي أقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها.

#### 4 – مرحلة الضعف (الشيخوخة)

تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف، فالصدام العنيف يؤدي الي أن تفقد الأزمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ بالانحسار والتقلص،

#### 5 – مرحلة الانحلال (الفناء)

وهي المرحلة التي عندها تفقد الأزمة بشكل عام قوة الدفع المولدة لها، ومن ثم تتلاشي مظاهرها وينتهي الأهتمام بها ويختفي الحديث عنها بحيث تعتبر حدث تاريخي قد انحسر وأنتهي ويكون الأضمحلال في هذه المرحلة دافعا لإعادة التقييم والبناء من جديد، وليس لإعادة التكيف حيث يشمل إعادة البناء، وعلاج الآثار والنتائج ومن ثم إستعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

وتعتمد التصنيفات السابقة الذكر أساس واحد في التصنيف ، فيما تتوجه البحوث الحديثة الي استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات ، وقد قدم (Gundel , 2005) نموذجه الذي عبر عنه بمصفوفة الأزمة Crisis Matrix -، الشكل ( 3 ) . مصنفا الأزمات الي أربعة أنواع باعتماد معيارين لتحديد نوع الأزمة هما :

- قابلية التنبؤ – Predictability - بالأزمة : اذ تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفا ، ولا يتم تجاهل احتمالية الحدوث . ولأن الكوارث الطبيعية على سبيل المثال قابلة للتنبؤ بشكل عام، فإن الحاجة الي معيار ثان للتصنيف يكون مهماً ويتمثل بإمكانات التأثير .

- إمكانات التأثير – Influence Possibilities - في الأزمة: أذ يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها او تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ ، وذلك عبر مواجهه اسباب الأزمة .

يبين الشكل (2.1.2) مصفوفة الازمة حيث تساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وتهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة ، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة ، وفي الأتي أستعراضاً للمجالات الأربعة للأزمة التي تظهر في المصفوفة :

أ- الأزمات التقليدية – Conventional Crises - : وتقع في المربع الاول من المصفوفة، وتكون قابلة للتنبؤ ، وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة . ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام

الانظمة التكنولوجية الخطرة وربما تلك المركبة بصورة خاطئة ، مثل ازمات انفجارات المصانع الكيماوية ، فيما من النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الإجتماعية على أنها تقليدية. وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والاضرار المصاحبه، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية ، وأن كانت كبيرة أحيانا"، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن أدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع ، ذلك أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة ، كذلك امكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها.

وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الملاك المؤهل والتجهيزات الكفوة ، إضافة الى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية .

ب- الأزمات غير المتوقعة — Unexpected Crises : وتقع في المربع الثاني من المصفوفة وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لايمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق الا انها حساسة للتأثير فيها . يحدث هذا النوع بسبب استخدام الانظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة او بسبب الانظمة الطبيعية.

#### الشكل رقم (2.1.2) ( مصفوفة الأزمة )

قابلية التنبؤ بالأزمة	صعب	الأزمات غير المتوقعة -2-	الأزمة الاساسية -4-
	سهل	الأزمات التقليدية -1-	الأزمات العنيفة -3-

صعب      قابلية التأثير في الأزمة      سهل

Source : ( Gundel , 2005، p: 152)

وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم القابلية على التنبؤ بحدوث الأزمة إلا أنه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الإستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة ، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهمات الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل ، مع أهمية منح اللامركزية في إتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

ج- الأزمات العنيفة – Intractable Crises – : وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة ، أذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها ، كالإنفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية ، والهزات الأرضية ، وحوادث الإزدحامات والتدافع في الملاعب والمناسبات. وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفاً ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع . ذلك أن الإستعداد والإستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعباً" أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها . وينحصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة ، تعتمد على دراسة وتفحص مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات . ولا بد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولاسيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة .

د- الأزمات الأساسية -Fundamental-: وتمثل صنف الأزمات الأكثر خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة كونها تجمع غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة، مما يزودها بأحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية . وتظهر بشكل سريع ومفاجئاً إلا أنها تستمر لفترات طويلة . وتمتاز بسرعة التغير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه . ويكون الأستعداد والأستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة وغير كفوء، بسبب استحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتخصيص الى الأزمات الأساسية ، وخاصة الزمان والمكان ، واحتمالية الحدوث ، والإجراءات المضادة المناسبة ، لذا من الصعب منع أو تحديد هذا النوع من الأزمات . وتبقى الإجراءات الأكثر اهمية التي تتبعها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية هي:- الأعداد المنظم والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد ، وتشكيل المجموعات الخبيرة . وقد تشمل الإجراءات المضادة أثاراً قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

## 2.1.9 إدارة الأزمة:

أن أحد محاور الأهتمام في الإدارة هو التعامل مع الأزمات ،حيث يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات منها الشجاعة والثبات والألتزان الأنفعالي ، والقدرة علي التفكير الإبداعي والقدرة علي الإتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الازمة وهذا لا تتأتى إلا عن طريقة إدارة حكيمة (أحمد، 2002،ص56)

## 2.1.10 مفهوم إدارة الأزمة:

يشير الي كيفية التغلب علي الأزمة بأستخدام الإسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما امكن ،تعظيم الايجابيات .

فإدارة الأزمات هي "نشاط هادف يقوم علي البحث والحصول علي المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان وأتجاهات الأزمة المتوقعة ، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها عن طريق أتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها او تغيير مسارها لصالح المنظمة " ( احمد، 2002،ص:112) .

ويري بعض الباحثين أن إدارة الأزمة : " عملية ادارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ،ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة ، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الامور. (سعدالدين ،1996،112).

وعرفها (الضويحي،2004) بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الإستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات ، و تعبئة الموارد والأمكانات المتاحة للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية وبما يحقق اقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ،

ويري المالكي (2013) ان إدارة الأزمات تتركز على استخدام المنهجية العلمية في مواجهة الأزمة بكفاءة و فاعلية والتحقيق من أثار الأزمة السلبية والعودة بالمؤسسة الي حالتها الطبيعية. اما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بانها : "فن القضاء علي جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم اكبر في مصيرك ومقدراتك " .

وقال ايضا بانها : "التخطيط لما قد لا يحدث " (توفيق، 2004 ، ص:87)

وعرفها (ابو قحف) من وجهة نظر سياسية علي أنها عملية الإعداد والتقديم المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و ربحيتها او بقائها في السوق. (ابوقحف ،2002).

ويري (عليوه ،2001) ان إدارة الأزمة في المنظمة اصبحت تعني رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرارات سواء علي المستوي الجماعي أو الفردي ، للتغلب علي معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة ، التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة والمفاجئة ، وتخرج المنظمة من حالة الاسترخاء والترهل .

ويري (ماهر، 2006، ص:64) أنها: "طريقة للسيطرة علي الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات ، و الجهود للتغلب علي الأزمة ، وإحتواء الأزمات المسببة لها ، و الإستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة ، حتي يمكن تفادي الأزمات المستقبلية."

وهناك العديد من المفاهيم التي عرفت إدارة الأزمات منها تعريف جول (Goel Suresh,2004) (p:16) بأنها: "نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها ، وذلك بغرض التحقيق من آثارها المدمرة" .

وعرف كلا من (Larson&rudwall,2010) إدارة الأزمات بأنها مجموعة وظائف أو عمليات للتعرف وللدراسة والتنبؤ بموضوع الأزمة.

ويعرف (yamamto&sekerlu,2011,p:89) إدارة الأزمات بأنها: "العملية التي من خلالها يتم تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أزمة محتمله كما أنها عرفت على أنها تجميع الطاقات المتاحة داخلية وخارجية ، وتعبئتها وتوجيهها للخروج من مصيبة أو شدة تقع سواء كان للإنسان دخل في حدوثها أو لا دخل له فيها كالحوادث القدرية ، ويكون دور الإنسان في الأحداث القدرية التخفيف من آثارها وتجنب مناطقها إن أمكن."

ومن خلال ذلك الإستعراض لمفاهيم إدارة الأزمات يمكن التوصل الي أن مفهوم إدارة الأزمات يمكن التعبير عنه بأنه أسلوب للتعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية العلمية الإدارية من خلال:(كردم، 2005، ص:75).

- إتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية ، التي تعمل علي تلافي حدوث الأزمة والتقليل من آثارها السلبية ، وتحقيق اكبر قدر من النتائج الايجابية .
- التنسيق بين جهود أعضاء الفريق والهيئات المساندة لإدارة الازمة ، وترشيد خطوات فريق الأزمات وتزويده بالمعلومات اللازمة لإدارة الأزمة
- الإشراف علي سير العمل في موقف الأزمة ، للتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ ، وتشكيل فرق لمواجهة الأزمات حسب طبيعة ونوعية كل أزمة قادرة علي التعامل مع الأزمات .
- التأثير في فريق الأزمات لدفع نشاطهم وحفزهم علي إتخاذ القرار المناسب ، الذي يتميز بالفاعلية ،والرشد والقبول لموقف الأزمة.
- تبادل المعلومات والأفكار المتعلقة بالأزمة من خلال توفير نظام اتصال فعال يتكون من الأفراد والتجهيزات اللازمة ، يمكن من إدارة الأزمة بفاعلية ، وأتخاذ القرار المناسب في موقف الأزمة في ظل ضيق الوقت ، ونقص المعلومات ، وتسارع الأحداث.

- أعتبار الأزمات فرصاً للتعلم ، من خلال تقييم موقف الأزمة ، والإجراءات التي اتخذت في التعامل مع الأزمة ومحاولة تحسينها.

### 2.1.11 التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأزمات

لقد نشأ اصطلاح إدارة الأزمات في الأصل من خلال علم الإدارة العامة، وذلك للإشارة الي دور الدولة في مواجهة الكوارث المفاجئة، والظروف الطارئة مثل: الزلازل، والفيضانات والابونة والحرائق ، والصراعات المسلحة ، والحروب الشاملة ، وما لبث ان نما بصفته علماً، ولا سيما في مجال العلاقات الدولية ، للإشارة إلي أسلوب إدارة السياسة الخارجية ، في مواجهة المواقف الدولية المتوترة وسرعان ما أزدهر في إطار علم الإدارة، بكونه أسلوب جديد، تنبشه الأجهزة الخارجية والمنظمات العاملة، لإنجاز مهمات عاجلة وضرورية، أو لحل المواقف الطارئة (أحمد، 2003).

ومن خلال تحقيق تلك المهمات ظهرت إدارة المشروعات، أو فكرة غرفة العمليات، الرامية الي إدارة المشاكل الحادة المتفجرة ، فهي إذا إدارة الأزمات وتمثل أحد فروع او آليات الإدارة مثل: الإدارة بالأهداف، أو الإدارة العلمية ، وبتبلور أسلوب إدارة الأزمات ، بدأت تتضح إمكانية تحويله الي نمط متكامل ، ذي وحدة وظيفية متكاملة ، لمعالجة مواقف محددة تتمثل في الأزمات والمشاكل الصعبة ، ليصبح بذلك نمطا إداريا محدد الخصائص، له آليات خاصة ، لمواجهة تلك الأزمات المتعددة والمتتالية (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011).

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب ثار التساؤل حول إمكانية تحويله الي نمط متكامل يسمي إدارة الأزمات ، يعمل كوحدة واحدة لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطا إداريا محدد الخصائص المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة (العارف، 2004).

### 2.1.12 إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات :

يخلط بعض متخذي القرار بين مفهوم إدارة الأزمات وبين الإدارة بالأزمات ، بل يحاول بعضهم أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكوين الأزمة ، مدمرا الكيان الإداري الذي يشرف عليه ، بل قد وصل الامر الي تسخير قراراته الإدارية للإبقاء علي مناخ صنع الأزمات المفتعلة كستار لإخفاء الفشل الإداري .(الخضيرى ، 1990).

إن إدارة الأزمات ومن خلال ما تم أستعراضه من تعريفات سابقة هي كيفية التغلب علي الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها و الإستفادة من إيجابياتها .

أما الإدارة بالأزمات :فهي أسلوب يلجأ الى طرف في علاقة ما ، إذا ما اعتقد ان له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة ، أما لشعوره بالغبن في ظل هذا الوضع أو لإعتقاده بأن الظروف الراهنة تمثل المناخ الملائم بالنسبة له لتعزيز وضعه داخل إطار هذه العلاقة .  
(العماري، 1993).

وتقوم الإدارة بالأزمات علي أفتعال الأزمات ، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه علي المشاكل القائمة لدي الفرد أو المنظمة ، لذلك يطلق عليها البعض علم "صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة في الآخرين ، حيث ان لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول اليه ، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي ، أو يخف تأثير افرزات الأزمة . (عثمان،2004) .  
ويرى المالكي أنه لا مانع من أستخدام أسلوب الإدارة بالأزمة ،وخاصة إذا أردنا تحقيق هدف لا يمكن تحقيقه في الظروف العادية ،ولكن يجب أن لا يكون هذا الأسلوب للتغطية على مشاكل أخرى داخل المنظمة وتركها تتفاقم وإشعال الصرعات بين العاملين للتغطية على عيوب الإدارة (المالكي،2013).

### 2.1.13 الهدف من إستخدام أسلوب الإدارة بالأزمات (هلال،1996) :

- 1- لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين أو فئة يصعب الإهتمام بها في الظروف العادية .
- 2- السعي الي الهيمنة علي بعض المواقع أو المناطق تحت دعوي الحماية أو الخوف من أعتداء الآخرين .
- 3- الخروج من أزمات مزمنة .
- 4- صناعة المؤامرات .
- 5- منع الطرف الأخر من الإستمرار في تحقيق نجاحاته.
- 6- السعي الي تحويل الاشخاص ، أو الجماعات او الكيانات الي موقف دفاعي بدلا من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل .
- 7- تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق إنتقال إختناقات وهمية تزيد من أقبال الناس عليها وتخزينها .
- 8- وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل ، حيث أن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها

تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجيتها في الهيمنة علي العالم ولتأكيد قوتها وبسط نفوذها. (الحضيري،1990)

لذا فإن الإدارة بالأزمات تقوم علي إفتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها وأستقطاب عوامل مؤيدة لها وأجبار الكيان المستهدف علي الخضوع لتأثيرها ، لذلك فهي ليست عملية إستراتيجية ، ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة (هلال،1996).

وهي عبارة عن نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة ولا توجد خطة واضحة المعالم تضع المستقبل في حساباتها وتعد العدة لمواجهة مشكلاتها أو منعها قبل حدوثها لكن تترك الأمور والأحداث تتداعي حتي تقع الأزمة عندئذ تتحرك الإدارة وتقوم سلسلة من المجهودات الشاقة وأن كانت نتائجها غير فعالة حتي تنقضي الأزمة فتعود الإدارة الي السكون .(خطاب،1992)

فالإدارة بالأزمات أذن هي إدارة ساكنة تتفعل مع الأزمة التي تواجه المنظمة ، أذن فالإدارة وقتية تبدأ مع الازمة وتنتهي بانتهائها.

#### 2.1.14 مراحل ادارة الازمة : Crisis Management Phases

تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية ، وإذا فشل متخذي القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة تفاقم احداثها .(الحملوي،1995).

##### 1. إكتشاف إشارات الإنذار المبكر: Signal Detection

عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة ، وما لم يوجه الإهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جدا أن تقع الأزمة ، بالإضافة الي ذلك فان كل أزمة ترسل الإشارات الخاصة بكل أزمة علي حدة وعلي سبيل المثال فقد تكون الكتابة علي الجدران او في بعض الاماكن الخاصة مثلا تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين ، أو ربما لا تحمل هذا المعني اطلاقاً ، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة اشارة انذار مبكر لعمليات تخزين داخلي متعمد ، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في مواد تحت التصنيع.( الجديلي ، 2006 ) .

وقد لوحظ ان المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات Crisis Prone علي درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بقرّب وقوع الأزمات ، بينما يتوافر لدي المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis Prepared مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتي وأن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للأزمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة وشعارهم " No news ,good news".

## 2. الإستعداد والوقاية: Prepatation / prerention

يجب ان يتوفر لدي المجتمع الإستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات ، ويؤكد ذلك علي أهمية إشارات الإنذار المبكر ، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شي لم تتنبأ أو تنذر بأحتمال وقوعه ، ان الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع ، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الإستعداد والوقاية منها .

## 3. إحتواء الأضرار والحد منها : Containment / Damage Limitation

وتكون بإعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الإنتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع ، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات علي طبيعة الحادث الذي وقع .

### إستعادة النشاط : Recorery

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الاجل ، واذا لم تختبر هذه البرامج مسبقا فانه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة ، وتتضمن مرحلة إستعادة النشاط عدة جوانب منها : محاولة إستعادة الاصول الملموسة والمعنوية التي فقدت .

## 4. التعلم : Learning

المرحلة الاخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي ، حيث أن التعلم يعد أمرا حيويا ، غير أنه مؤلم للغاية ويثير ذكريات مؤلمة خلقتها الأزمة . والتعلم لا يعني تبادل الإتهامات ، أو إلقاء اللوم علي الغير وتحميله المسؤولية ، أو البحث عن كبش فداء ، أو إدعاء بطولات كاذبة .

وقد قسم (coombs,2007) مراحل الازمة الي ثلاث مراحل حسب الأساس الاتي:

### 1 – مرحلة ما قبل الأزمة (pre-crisis stage)

تبدأ من خلال التركيز علي اكتشاف الإنذارات المبكرة والوقاية من خلال القيام بتحضير فرق العمل، تحليل الموقف، جمع الحقائق وتدريب العاملين

### 2 – مرحلة الإستجابة للأزمة (crisis response stage)

وبهذه المرحلة يتم التعامل مع الأزمة وكيفية إعادة بناء سمعة المنظمة أو الفرد، جراء تعرف المنظمة الأضرار ويتم معرفتها ومحاولة التعامل معها

### 3 – مرحلة ما بعد الأزمة

تستعد للأزمة المقبلة، وتستوفي جميع الإلتزامات التي قطعت خلال مرحلة الأزمة بما في ذلك توفير معلومات للمتابعة، ويمكن أن يحصل تغيير جذري في هذه المرحلة بعد الأنتهاء من الأزمة.

وقد أعتمد هذا التقسيم عدد من الباحثين منهم (ماهر،2006؛ lai,2010).

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف فقد قسمها (عز الدين ، 1990) الي ثلاث مراحل :

● مرحلة ما قبل الأزمة :

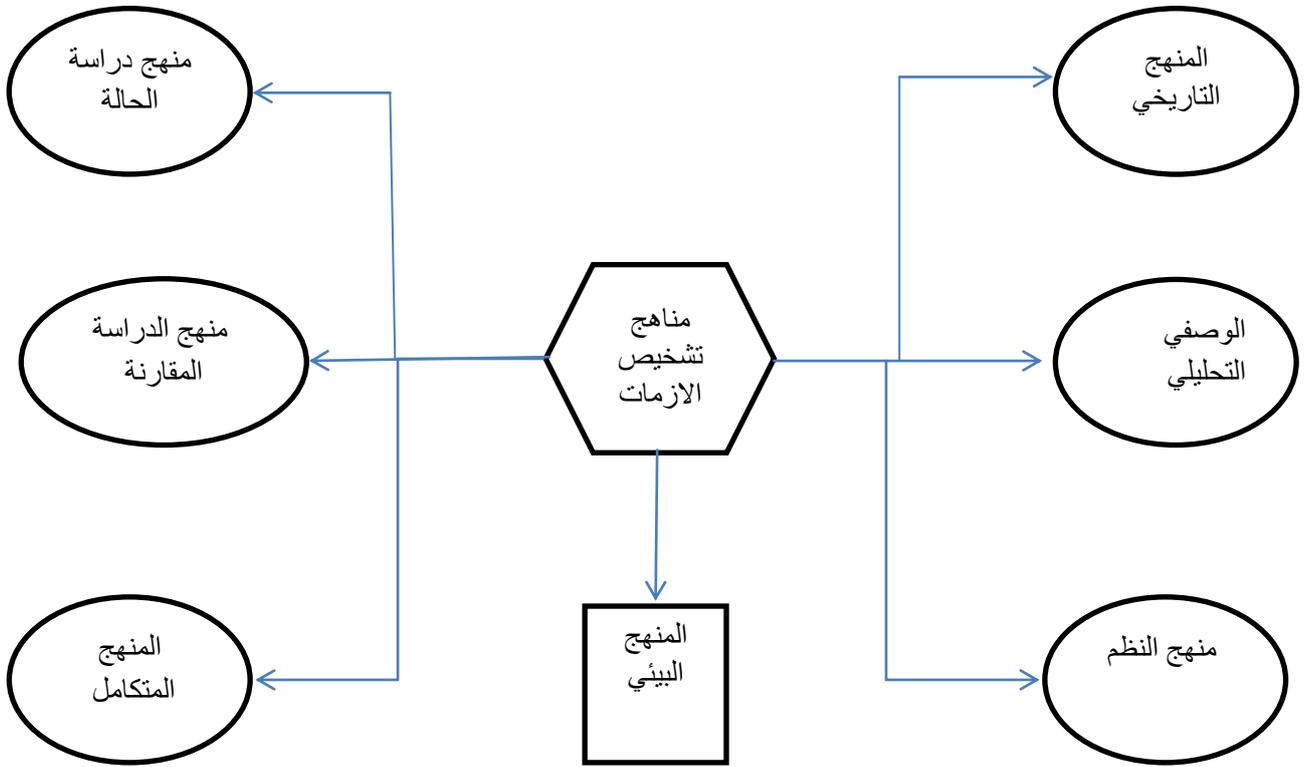
وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة ، وهي غالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما ، تتفاقم حتي تنتج الازمة عنها .

● مرحلة التعامل مع الأزمة :

وهذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة إستخدام الصلاحيات المخولة له ، ويطبق الخطط الموضوعة .

الشكل (2.1.3) مناهج تشخيص الازمات

(الخضيري ،محسن احمد :.ادارة الازمات ،ط1،مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،2003م)



● مرحلة ما بعد الأزمة :

وهي المرحلة التي يتم فيها إحتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة ، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة .

كما حددها عليوة بأربع مراحل :

المرحلة التحذيرية:

تكمُن أهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة علي أستشراف وأستكشاف كل الإحتمالات والمتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها أزمة ما.

مرحلة نشوء الأزمة :

إذا ما فشل صانع القرار في توقع حدوث أزمة فإن متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرها.

مرحلة إنفجار الأزمة :

تبدو هذه المرحلة عندما يخفق صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الأزمة أو لم يستطيع السيطرة علي متغيراتها المتسارعة بحيث تصل الي هذه الدرجة من الاستشراء " ماذا يقصد بها ؟".

مرحلة انحسار الازمة :

تتلاشي في هذه المرحلة العوامل المسببة للأزمة بحيث تعود الأمور الي مرحلة التوازن الطبيعي قبل حدوث الأزمة وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عالية من الكفاءة والخطط بصدد التعامل مع الأزمات وصولاً لمرحلة التوازن (السيد، 2003) .

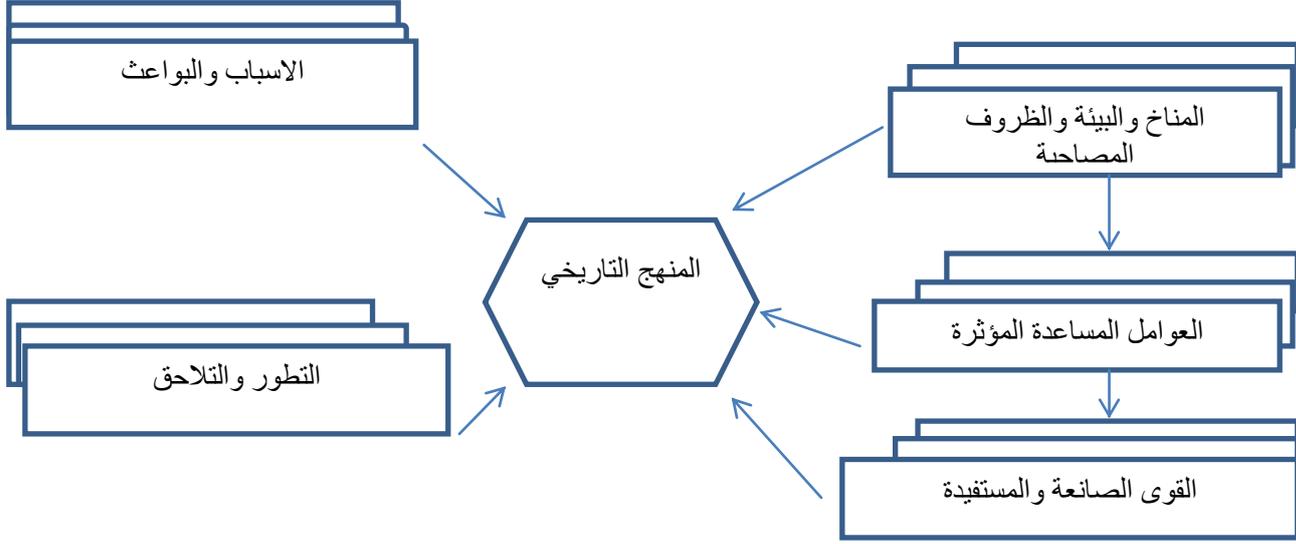
### 2.1.15 مناهج تشخيص الأزمات:

هناك عدة طرق يمكن من خلال تشخيص الأزمة و التعامل معها، كما بالشكل (2.1.3) ومن هذه المناهج.

#### 1-المنهج التاريخي :

يفترض المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات ان الأزمة لا تحدث ولا تنشأ بصورة فجائية وانما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الاسباب والعوامل التي تمت قبل وقوع الازمة ، ووفقا لهذا المنهج ، فإن إدارة الأزمة والتعامل معها يجب ان يكون في ضوء المعرفة الواضحة والكاملة والمتكاملة للماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة وتطورها التاريخي خلال المدة التي سبقت ظهور الأزمة ، كما إن إرجاع الأزمة الي جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح في إدارتها ووضع جميع التصورات لعلاجها كما بالشكل (2.1.4).

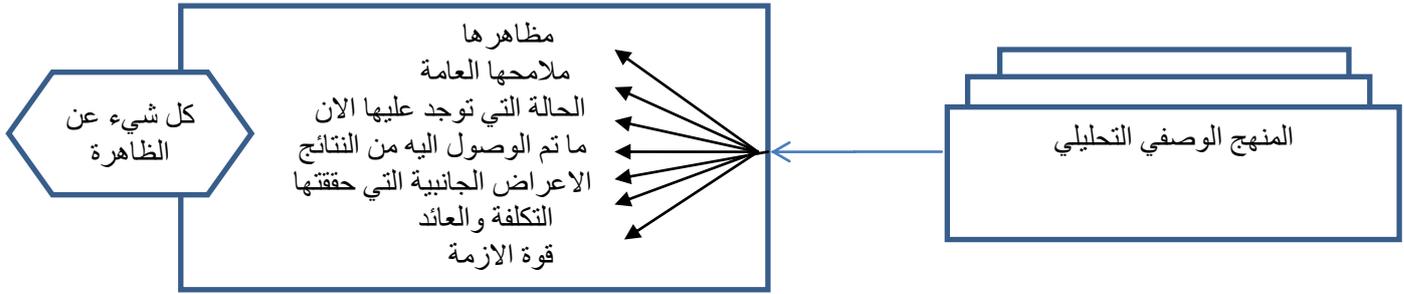
## الشكل (2.1.4) المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات



### 2- المنهج الوصفي التحليلي :

يقوم هذا المنهج علي تشخيص الأزمة وفقا للمرحلة التي وصلت اليها ،وكماهي عليه الان من حيث تحديد مظاهرها وملامحها العامة والنتائج التي أفرزتها ، أو تأثيرها على هيكل الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة والشكل (2.1.5) يبين ذلك.

## الشكل (2.1.5) المنهج الوصفي التحليلي

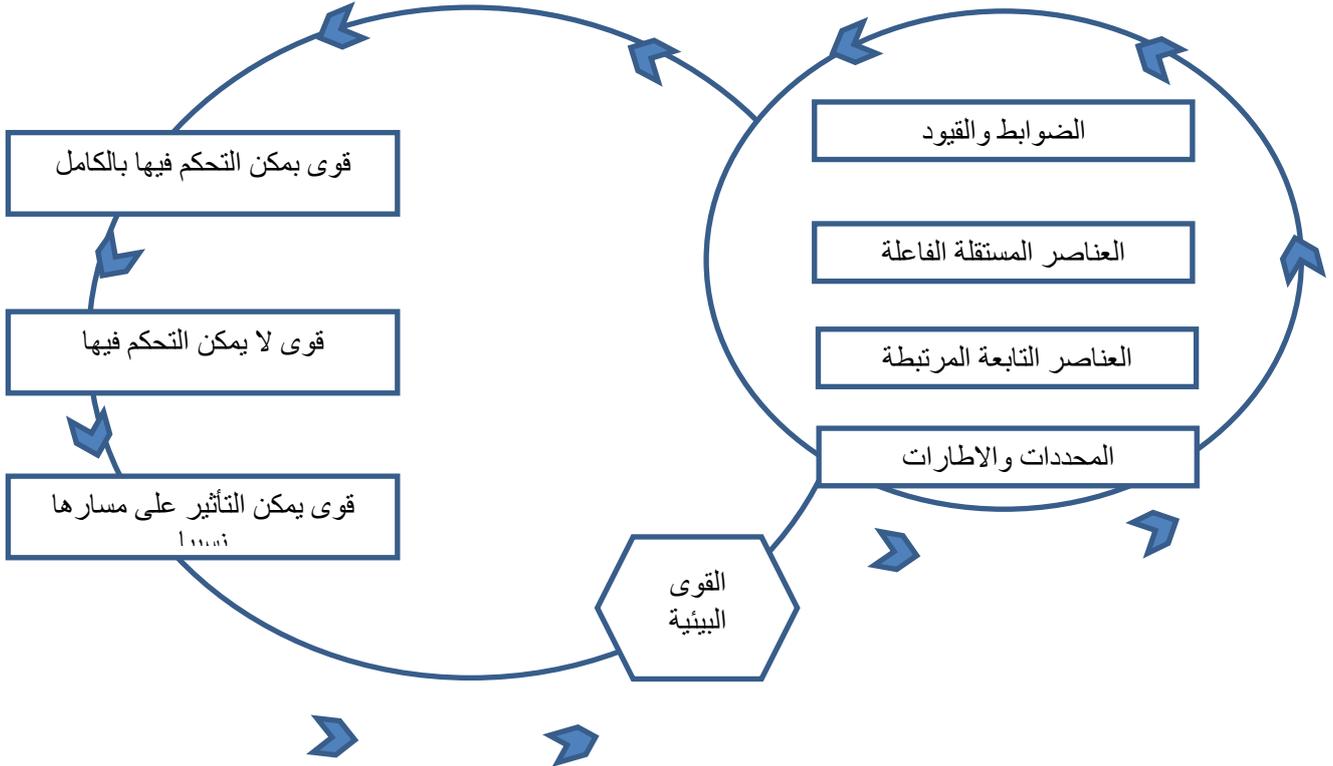


المصدر: (الخضيرى،2003)

### 3- المنهج البيئي :

ووفقا لهذا المنهج فان أي أزمة هي وليدة البيئة التي نشأت فيها وتفاعلت معها ، وانها نتاج البيئة التي تكونت فيها ، وأحاطت بها مؤثرة فيها ومتأثرة بها وهو ما يظهره لنا الشكل (2.1.6) منهج الدراسات البيئية لتشخيص الأزمات

الشكل (2.1.6) المنهج البيئي

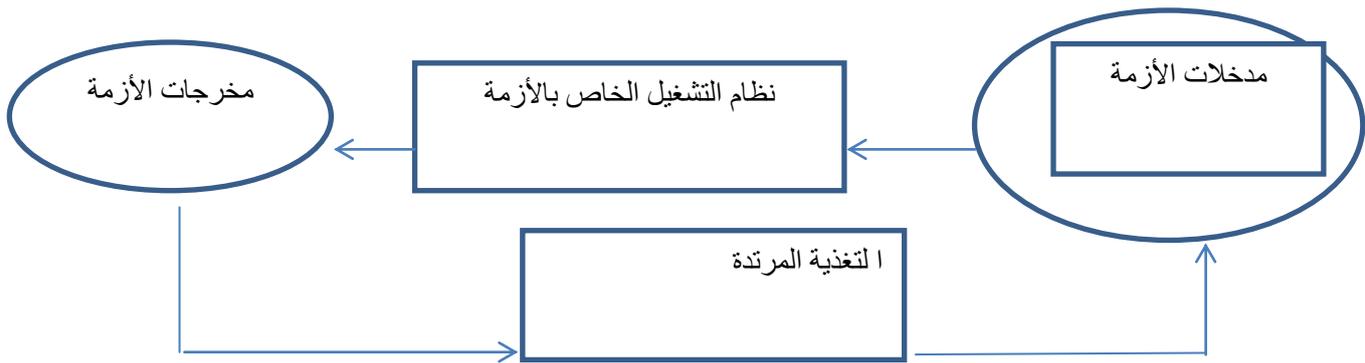


المصدر: (الخضيرى، 2003)

4- منهج النظم في تشخيص الأزمات :

ينظر للازمة في هذا المنهج علي انها نظام متكامل ،والنظام يحتوي علي اربعة عناصر او اجزاء يوضحها الشكل (2.1.7) التالي.:

الشكل (2.1.7) منهج النظم في تشخيص الأزمات

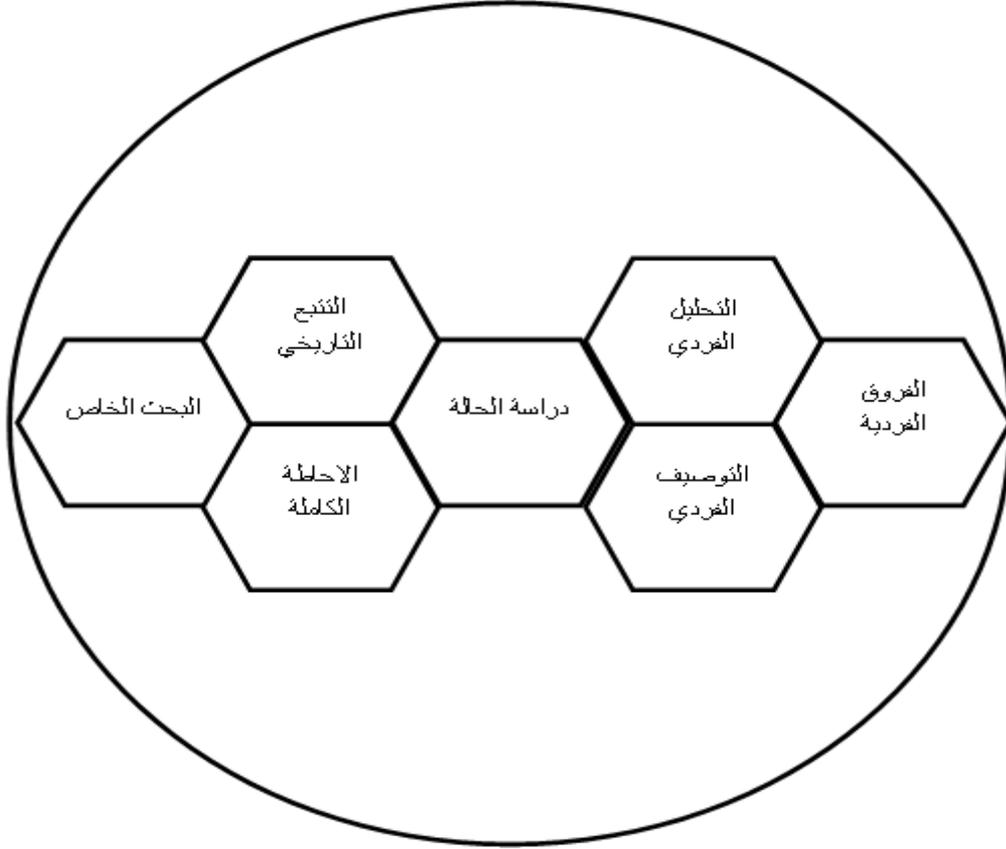


المصدر (الخضيرى، 2003)

## 5- منهج دراسة الحالة :

وهو يعتمد علي دراسة كل أزمة علي حدة ، علي اعتبار انها حالة مستقلة بنفسها ، وأن الأزمات لا تتماثل تماثلا تماما ، ويتم هنا تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما افرزته من نتائج كما بالشكل (2.1.8) حيث لا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان في الماضي والحاضر ، ويوضحه لنا (الخضيري ، 2003)

### الشكل (2.1.8) منهج تشخيص الازمات



المصدر : (الخضيري ، 2003)

## 6- منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات :

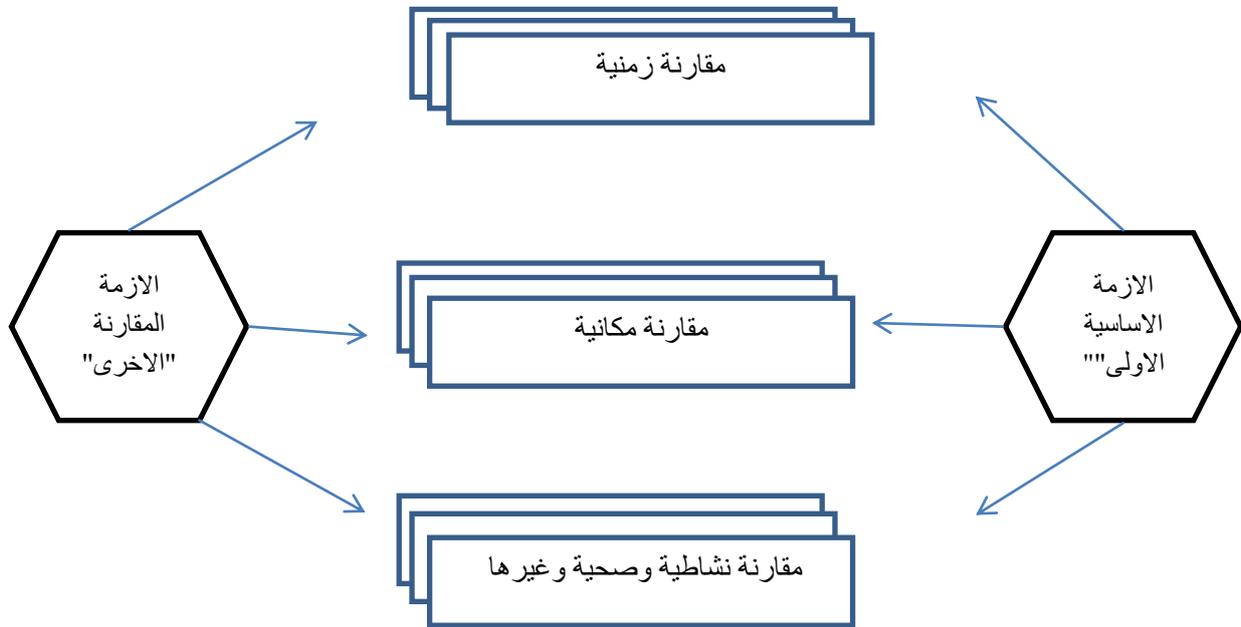
ويعتمد علي دراسة الأزمات في الماضي ومقارنتها بأزمات الحاضر، ويتم المقارنة حسب الزمان والمكان وأشطة الأزمة وحجم ما بلغته الأزمة وشدتها .(الظاهر، 2009).  
ووضحها الخضيري في الشكل (2.1.9) التالي.

وهو منهج يستمد تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة ، فهو يصف ويشخص الحالة التي وصلت إليها الأزمة وتتبعها تاريخيا ، ويدرسها في ضوء دراسات أو مقارنة و يقوم تشخيص الأزمة علي ثلاث رؤي أساسية هي :

- رؤيا عميقة ضاربة الجذور في أعماق ماضي الأزمة لمعرفة أسباب نشوئها
- رؤيا واسعة تحيط بالمناخ المحيط بالأزمة والمدي الذي وصلت إليه في الحاضر
- رؤيا أستشرافية ممتدة الي الإمام والي المستقبل وتوقعات ما سيحدث من تطورات في الأزمة ومخاطر استمرارها . (فتحي، 2002)

### الشكل (2.1.9) منهج الدراسات المقارنة

المصدر: (ماهر، 2006).



### 2.1.16 استراتيجيات التعامل مع الأزمات

قبل التعرف علي استراتيجيات مواجهة الازمات يجب معرفة ان الهدف من مواجهة الازمات هو إدارة الموقف من خلال إستخدام الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة من خلال ما يلي .:

- وقف التدهور والخسائر .
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان .
- الإستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير .
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة لإتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها . (عبد الهادي، 1995)

ويمكن استخدام إستراتيجية أو أكثر في المواجهة مع الأزمة من خلال مراحلها كما أن تحديد الإستراتيجية الواجب إستخدامها يختلف باختلاف الهدف المحدد وأن كان لنفس الأزمة عند تكرارها ،وقد ذكر (ماهر،2006) أن هناك نوعان من الإستراتيجيات:.

أولاً: الإستراتيجيات التقليدية : تم استخدامها عبر الدهور، واثبتت نجاحات كبيرة ، ولقد تعودت المنظمات والدول علي استخدامها

**الإستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمة:(الحارثي،2001) :**

### **1- الإنكار .:**

وهي تشير الي رفض الاعتراف بوجود خلل أو أزمة ، فعندما يكون النظام الإداري ديكتاتوري ومتسلطاً يميل الي أن يكون حساساً تجاه أي نقد أو لوم .

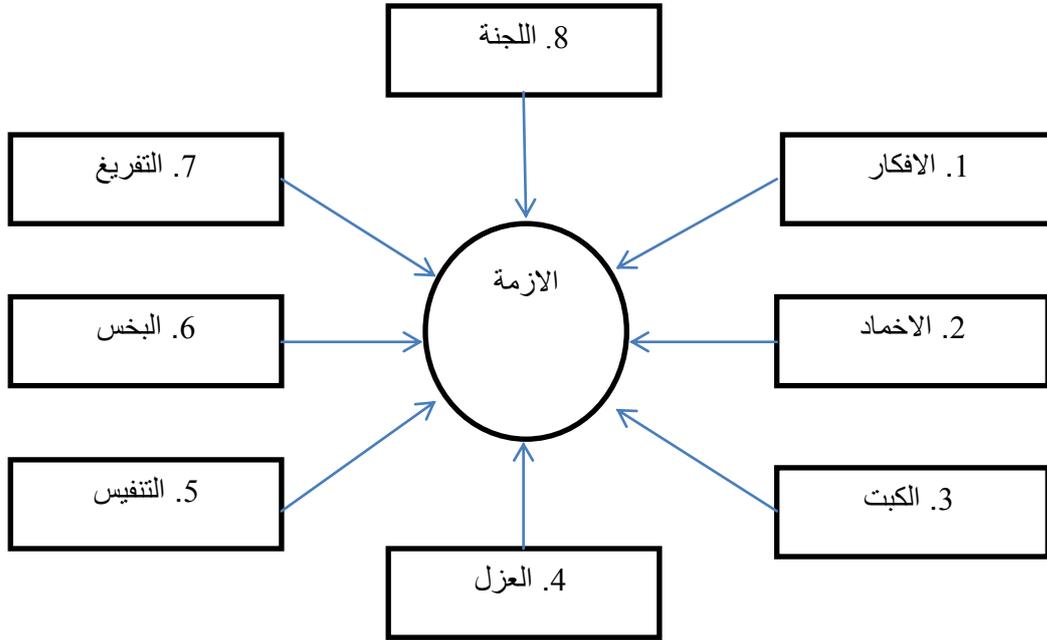
### **2- الإخماد .:**

وهو يشير الي صدام عنيف وعلني وصريح مع قوي الأزمة، ويلجأ النظام المتسلط الي مرحلة الخمد وحينما تصل الأزمة الي مرحلة التهديد والخطر المباشر لكيان المنظمة.

### **3- الكبت .:**

هو تحريك عنيف وسريع وسري ضد قوي الأزمة يهدف تدمير وأخماد العناصر الأساسية المحركة للأزمة وتستخدم فيه المنظمات المستبدة والمتسلطة، والشكل (2.1.10) التالي يبين الإستراتيجيات التقليدية.

## الشكل (2.1.10) الإستراتيجيات التقليدية



المصدر: (ماهر، 2006).

### 4- العزل:.

وتشير الي قيام المنظمة بأبعاد قوي الأزمة عن الموقف الأزموي ، وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا وماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة نفسها

### 5- التنفيس:.

وهي تشير الي تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار وهذه الطريقة معروفة بأسم "تنفيس البركان".

### 6- البخس:.

هنا تقوم المنظمة بالإعتراف بوقوع أزمة معينة وتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل معها بالأساليب المناسبة وتفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية

### 7- التفريغ:.

وهي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الازمة ومؤيديها، وذلك بفرض التعرف علي مدي صعوبة المحركين والمؤيدين والتفاوض معهم ومحاولة امتصاص غضبهم واستقطاب ميولهم واقناعهم بالشكل الملائم.

## 8- تصعيد الأزمة:

ويتم اللجوء إليها في حالة غموض الأزمة وعدم وضوحها بالنسبة لصاحب القرار، أو في حالة وجود تكتل وراء الأزمة، حيث يلجأ صاحب القرار في هذه الحالة إلى تصعيد الأزمة بهدف فك هذا التكتل وتطوير حالة من التعارض وتناقض مصالح أطراف هذا التكتل، ولذلك غالباً ما تستخدم هذه الطريقة في حالة الأزمات السياسية (الحارثي، 2001).

## ثانياً: الاستراتيجيات الحديثة (عودة، 2008) :

وهي ظهرت بسبب طبيعة التطورات العصرية، وتم اكتشاف بعضها كنتيجة للتطور والبحث العلمي.

### 1- فرق العمل .:

إذا كانت الأزمة متشعبة الجوانب (البشرية، المالية، القانونية، السياسية، الانتاجية)، فلا بد من وجود اشخاص متخصصين في كل جانب من هذه الجوانب، وكلا يدلي بدلوه في محاولة حل الأزمة، وعند مواجهة المشكلة المتشعبة تطرح علي هؤلاء المتخصصين ويقدم كل واحد منهم تصورهم العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، حيث لا يترك شيء للاجتهاد وللصدفة.

### 2- المشاركة الديمقراطية .:

يتم استخدام هذه الطريقة حتي يكون طابع الأزمة يغلب عليه الجانب البشري وفي بيئة تفضل الحرية السياسية والاقتصادية، وفي منظمة يحترم افرادها المدير الاعلى الذي سيقود الديمقراطية الإدارية بينه وبين العامل

### 3- الإحتياط التعبوي .:

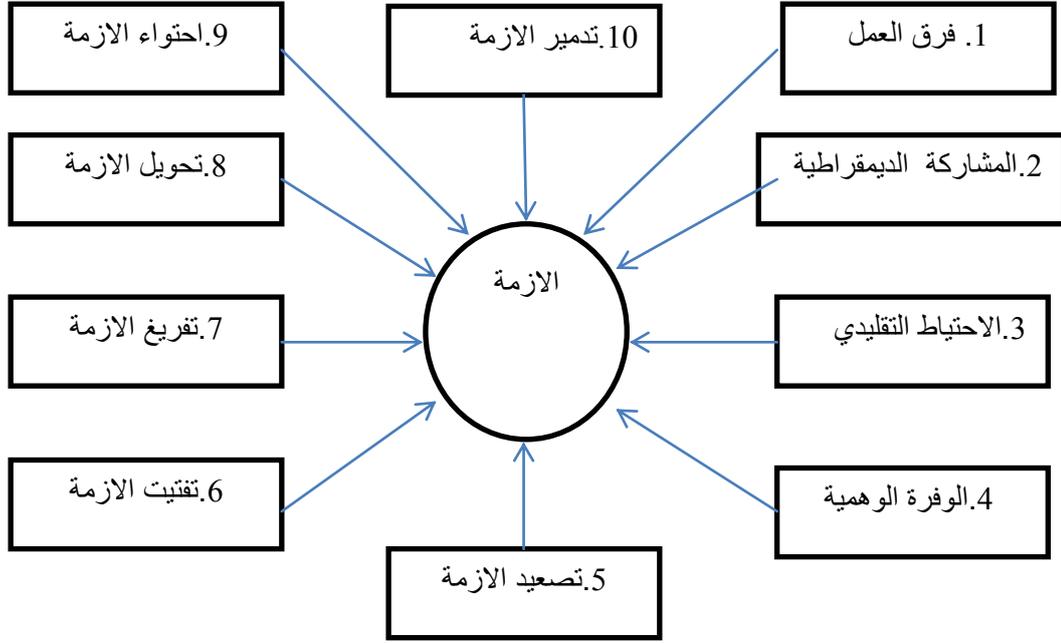
أخذت هذه الطريقة من علوم الاعداد العسكرية وعلوم ادارة المشتريات والمخازن وإدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود أحتياطي في أمان.

وتلجأ اليه المنظمات الصناعية التي تحتاج الي مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكننا مواجهة أزمة نقص بالمواد الخام.

### 4- الوفرة الوهمية .:

حيث ترتبط الأزمة بجوانب كارثية في الغذاء أو النقود يكون علي الدولة أن تواجه الوضع الكارثي من خلال توفير المواد بشكل أكثر مما هو مطلوب.

### الشكل (2.1.11) الاستراتيجيات الحديثة لمواجهة الازمات



المصدر: (ماهر، 2006).

#### 5- التصعيد .:

وهو ترك الأزمة أو الصراع يزيد ويحتدم علي الاخص حينما يكون هناك اطراف سياسية.

#### 6- التفتيت او التجزئة .:

تعتمد علي الدراسات والتحليل الكافي والدقيق للعوامل المكونة والقوي المؤثرة علي الأزمة ،والعلاقات المترابطة بينها ، وبصفة خاصة في الأزمات الكبيرة والقوية والتي تشكل تهديدا كبيرا عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة .

بحيث يتم العمل علي تحويلها الي أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة مما يسهل التعامل معها ، وذلك عن طريق التركيز علي ضرب الروابط المجتمعة للأزمة لتجزئتها ، وتحويل العناصر المتحدة الي متعارضة

#### 7- التفريغ .:

تنشأ الأزمة لأسباب معينة وأن فقدت الأزمة هذه الأسباب انتهت "فاقد الشيء لا يعطيه" فعلي المسؤولين أن يتعرفوا علي مضمون الأزمة وفلسفتها (أي اسبابها) ، بحيث يتم الإعراف بوجود

أزمة ، والإقتراب من محركها ومؤيديها ، ثم البدء بالحوار معهم ، والتسلح بأشخاص مناسبين في هذا الحوار فرجال الدين قادرين علي اقناع محركي الأزمات ذات الخلفية الدينية ، وشيئا فشيئا يتم اقناع محركي الازمة بخطاهم ، وهنا تصبح الأزمة مفرغة (أي بدون) أسبابها ، وبالتالي تنتهي بسرعة .

8- التحويل لمسار الازمة:.

وتهدف الي التعامل مع الازمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف امامها وتركز علي ركب عربة قيادة الازمة والسير معها لأقصى مسافة ممكنة ثم تغير مسارها الطبيعي وتحويلها الي مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الازمة ،

9- الاحتواء:.

تعتمد علي التفاهم مع محركي الأزمة ومناقشتهم والتفاوض معهم بشكل يستغرق الوقت ، ويفوت الفرصة علي أي جهة خارجية ترغب في تدمير المنظمة وتهديد كيانها ، حيث تعتمد علي محاصرة الأزمة وحصرها في المحركين الظاهرين وأمتصاص غضبهم والأستماع الي مطالبهم.

10- تدمير الأزمة :.

وتسمي بالتفجير الداخلي لعناصر الأزمة أو بالصدام المباشر ، حينما تري المنظمة ان هناك خطر مدمر للمنظمة ويهدد بقائها والموضحة بالشكل (11.2) .

**الفصل الثاني: الإطار النظري**

**المبحث الثاني: متطلبات إدارة الأزمات**

### 2.2.1 تمهيد:

تضمن هذا المبحث متطلبات ادارة الازمات والتخطيط العلمي لإدارة الازمة والبيانات والمعلومات بإدارة الازمة ونظم الاتصال والقيادة بإدارة الازمة.

### 2.2.2 متطلبات إدارة الازمات:

يرى(البزاز، 2001) أن من المتطلبات الإدارية للتعامل مع إدارة الأزمات ما يلي:

- 1- إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية وخضوع الأزمة للمنهج الإداري السليم وذلك بالخطوات التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة.
  - 2-الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور ممكن أن يواجه مدير الأزمة في أثناء عملية مواجهتها وإدارتها.
  - 3- تفويض السلطة: يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية ذاتها ويكون مرتبطا أيضا بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها ويشكل التفويض عنصرا جوهريا في إدارة الأزمات.
  - 4- فتح قنوات الإتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر وذلك لأن إدارة الأزمات بحاجة ماسة لتوفير كم مناسب من المعلومات، ومن ثم المتابعة الفورية لها.
  - 5- مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات، وهذا يعني أن خططا معينة يجب أتباعها مثل اختراق جدار الأزمة ثم التمركز والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة.
- ويرى البعض من الكتاب ان المتطلبات الادارية للتعامل مع إدارة الأزمات تتمثل في الاتي:

### 2.2.3 التخطيط لإدارة الأزمات

التخطيط هو محور عملية إدارة الأزمات ، وبدونه لن تكون هناك إدارة جيدة وناجحة للأزمات ، فالتخطيط يمكن أن يساهم في منع حدوث الأزمة و أن يتلافى عنصر المفاجأة التي تصاحب الأزمة و العودة للوضع الطبيعي بعد الإنتهاء من الأزمة .

### 2.2.4 مفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات :

تعرف عملية التخطيط للأزمات على أنها "هي التنبؤ بالأزمات المحتملة و موقف أطراف الأزمة المباشرين و الظروف المحيطة بها ، و الإعداد الجيد لمواجهتها و مع مراعاة ردود الافعال المحتملة لجميع الأطراف و تأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة و تجنب آثارها." ( زيدان ، 2003 ، 96)

بينما يرى " عليوه " أنها عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات و السياسات الإدارية و أنظمة تنفيذ ، توفر القدرة و السلطة لإدارة الأزمة و الكارثة." (عليوه ، 2004 ، 73).

## 2.2.5 التخطيط العلمي للتعامل مع الأزمة:

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة الأزمة والتصدي لها، وقبل أن يتم هذا بكامله يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أول بأول، وعلى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدتها من قبل صانعي الأزمة، ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان، بإعتبارها جميعا مناطق ساخنة . (أبوخليل، 2001).

## 2.2.6 أهمية التخطيط للأزمات : (عودة ، 2008)

و تبرز أهمية التخطيط للأزمات في :

- 1) أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات.
- 2) ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من أثارها السلبية .
- 3) يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها.
- 4) يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة ، و توفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد و أقلها وفرة ، كما يعمل على توفير الجهد ، و الإحتياجات المادية و البشرية اللازمة للتغلب على الأزمة .
- 5) المحافظة على إقتصاديته التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية ( الارتجالية ) و عديمة الفائدة.

فإن خطط إدارة الأزمات هي مخرج أساسي لعملية التخطيط و التي تعتبر وثيقة تهدف في جهودها إلى محاولة منع الأزمة عن طريق إتخاذ إجراءات وقائية أو على الأقل التحضير للتعامل بكفاءة و فاعلية مع الأزمة في حالة عدم منعها مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية و إستعادة النشاط في أقل وقت ممكن و بأقل الخسائر .(مصطفى، 2000)

تري الباحث أنه من الصعب وضع خطة موصدة للأزمات تكون مناسبة لجميع المنضّمات في كل الأوقات و الأزمات ، نظراً لأن التخطيط للأزمات يوضع في ظل أهداف المنظمة و على أساس الاستراتيجيات و السياسات و الثقافة التنظيمية السائدة لكل منظمة ، و في ضوء افتراضات خطط الطوارئ و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة إلا أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات و هي ما يلي:

- \_ أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة، و تحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع.
- \_ أن تتميز بالعلمية بحيث تكون مفهومة و بسيطة ، وتتلائم مع جميع المستويات في المنظمة.
- \_ أن تتميز بالشمول و قابلية التنفيذ.
- \_ أن تتلائم مع الامكانيات المادية و البشرية المنظمة.

## 2.2.7 أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات (السيد، 2000).

ويمكن إيجازها في النقاط التالية :

- أ- التنبؤ بالأزمات المحتملة و الظروف البيئية المحيطة بها، و تقييم المخاطر و التهديدات الناجمة عنها ، ووضع الأولويات تبعاً لنوع و شدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.
- ب- عند تنفيذ المهام الموضحة بالخطة و تدريب فريق الازمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء و إكتساب الخبرة إستعداداً للمواجهة، يجب وضع برنامج زمني،
- ت- إعادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة .
- ث- خطة مواجهة الأزمات يجب أن يضع لها تصور يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات ، مع تحديد الوحدات الفرعية التي تشترك في المواجهة عند حدوثها ، و الإمكانيات المتاحة و المطلوب تفرزها من وسائل إنذار و نظام اتصالات و احتياجات مادية و بشرية أخرى .
- ج- تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الإتصال بها سواء لإبلاغها أو للإستعانة بها حسب موقف كل أزمة ، مع التنسيق المسبق مع كل منها . ( رجب،2000) .

## الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع خطة لمواجهة الازمات (سالم، 2005)

- 1- السياسة العامة للدولة و التي تحدد الإطار العام لمجموعة القيم و المبادئ الخاصة بالدولة و المعايير التي يجب أن يتحرك خلالها طاقم الإدارة و متخذي القرار.
- 2- الموارد و الإمكانيات الذاتية المتاحة و التي يمكن توجيهها لصالح إدارة الأزمة .
- 3- شكل و طبيعة المخاطر المتوقعة و المحتمل تأثيرها على المصالح الحيوية للدولة .
- 4- مدى توفر منظومة العمل داخل القطاعات المختلفة للدولة من عناصر قيادة و سيطرة و نظم معلومات و خيارات متخصصة ف مجال إدارة و مواجهة الأزمات .
- 5-الوقت المتاح للتعامل مع الأزمة.
- 6 - الصفقات الشخصية و الخبرات لصانعي و متخذي القرار و أطقم إدارة الأزمات .

## 7- الظروف البيئية و الاجتماعية في منطقة الأزمة .

مراحل عملية التخطيط لإدارة الأزمات :

إن أهم خصائص الأزمة هي المفاجأة و الإنتشار السريع فليس له وقت ، وهنا تظهر الحاجة إلى التخطيط المناسب للقيام بالعمل المناسب و السليم بإدارتها و تختلف كل أزمة عن الأخرى و لكن ينبغي التعامل بحذر مع بعض الازمات الأمر الذي سيستلزم معه مراجعة و تقويم و تحديث تلك الخطة .

و يتطلب التخطيط لإدارة الأزمات القيام بالمراحل الآتية:

(1 تحليل المشكلات المحتملة : analyzing possibilities of) trouble

عند محاولة وضع خطة لإدارة الأزمة و إعداد الفريق المدرب فإنه من الضروري الأخذ بالإعتبار تقدير المشاكل المشابهة و المحتملة و هو ضروري و هام لإقناع الإدارة بأن هذه التقديرات ضرورية و عقلانية ، و بعد هذا التحليل يمكن وضع هذه التصورات في صورتها النهائية ثم الحصول على موافقة الإدارة عليها.

(2 إعداد الخطة preparing a plan

عند الحصول على موافقة الإدارة على التحليل المبدئي فإن الخطوة التالية هي إعداد خطة تفصيلية لمواجهة التهديدات المحتملة.

(3 إختيار الفريق staff selectoin

يتطلب الأمر وجود العديد من الأفراد ليكونوا أعضاء في فريق إدارة الأزمة ، ويتكون فريق إدارة الأزمات على مستوى العمليات من قائد الفريق و مسئول التخطيط و متخصص في العمليات و مسئول اتصالات ، و يمكن إضافة تخصصات أخرى حسب الموقف و نوع الأزمة.

4- تسهيلات الإتصال

(4 تكون مهمة الاتصال أكثر صعوبة في ظروف الطوارئ خاصة الأزمات ، فقد تتعطل نظم الهواتف فتؤدي هذا التدخل و هذه الأعطال على عدم القدرة على إيصال المعلومات الهامة لمواجهة الأزمة كطلب إمدادات و مساعدات .

(5 تخطيط التدريب على مواجهة الأزمة :

إن الفريق الذي تم إختياره سوف يحتاج للتدريب لكي يتم التأكد من حسن إعدادة بشكل جيد لمواجهة متطلبات الأزمة.

و من أجل وضع خطة أكثر تطوراً لمواجهة السلبيات التي قد يسفر عنها عملية التنفيذ فإنه

يجب مراعاة :

• تحديد المجالات التي تثبت أن الاستعداد لمواجهتها كان كافياً، مع تحديد أوجه القوة في هذا النظام .

• تحديد المجالات و الإجراءات و القرارات التي تحتاج إلى تحسين ، مع تحديد أوجه الضعف في النظام الذي تم تطبيقه.

• تحديد الإجراءات و المقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين أو الضعف.

### الإجراءات والأنشطة اللازمة للتخطيط لإدارة الأزمات : (الأمير، 2003):

إن التخطيط للأزمات يتطلب من مدير المنظمة بالتعاون مع أعضاء فريق إدارة الأزمات على القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في:

- إجراء مسح كامل لموارد المنظمة.

- رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عن طريق نظام المعلومات.

- توقع الأخطار المحتملة حدوثها ، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة.

- تحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمنظمة.

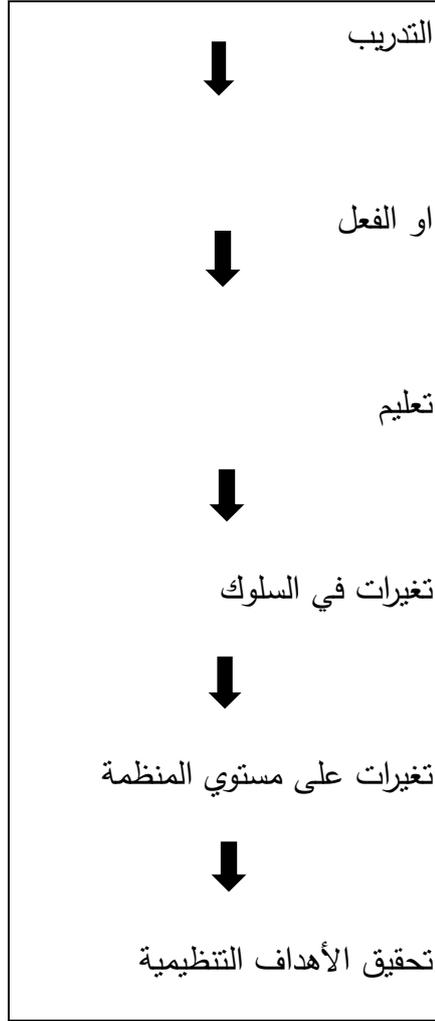
- الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية.

- إعداد سيناريوهات الأزمة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة مع إعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة اللذين يختلفان كل منهما في مدى أستعداد المنظمة للأزمة، وفي طبيعة الظروف المصاحبة لموقف الأزمة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لمواجهتها.

- تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات مجتمع المنظمة والشكل (2.2.1) بين خطوات التخطيط لإدارة الأزمات.

و ترى الباحث أنه من الأفضل عند وضع خطط لإدارة الأزمات الاستعانة بالخبراء و المتخصصين في هذا المجال ، و محاولة الاستفادة من تجارب و خطط و ممارسات التعامل مع الأزمات في المنظمات الأخرى لزيادة كفاءة و فاعلية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية كما أنه لا بد من إجراء تجارب إفتراضيه للتعامل مع الأزمات المحتملة لاختبار مدى كفاءة و فاعلية تلك البرامج والخطط .

### الشكل (2.2.1) خطوات التخطيط لإدارة الازمات



المصدر : (عبد الغفور، 2003)

### 2.2.8 المعلومات وإدارة الأزمات

عملية النجاح في أي عمل إداري تتوقف على كمية وجودة المعلومات و كيفية إدارتها بالشكل الصحيح، و النجاح في إدارة الازمات يتوقف بشكل خاص على مجموعة من الركائز أو الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها المعلومات، و التي تمثل العمود الفقري لنجاح كافة التدابير و الإجراءات المتخذة بجميع مراحل إدارة الأزمة (البديري، 2008).

### 2.2.9 البيانات والمعلومات: (أبوقحف، 2002)

البيانات : هي المادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات وهي تعني الحقائق و المفاهيم التي تصنف الوقائع أو الأحداث .

و البيانات بحد ذاتها تعتبر غير كافية لإعطاء معنى معين ، لذلك يجب تحويلها ( معالجتها ) إلى صيغة مفيدة و وضعها في سياق محدد ليصبح له قيمة.

**المعلومات :** هي مجموعة البيانات المنظمة و المنسقة بطريقة توليفيه مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص و تركيبية متجانسة من الأفكار و المفاهيم التي تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى معرفة اكتشافها .

إن علاقة البيانات بالمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي ، و لكن لا بد من الإشارة إلى أن ما بعد معلومة بالنسبة للفرد ما قد تكون بيانات خام بالنسبة لفرد آخر .

لذلك فإن البيانات تصبح معلومات عندما يتم معالجتها و تحويلها لتعبر عن معنى أو معرفة أو فكرة ، كما أن السعة الرئيسية التي تميز المعلومات عن البيانات هي أن المعلومات تكون دائمة ذات دلالة و معنى للمستخدم.

إن نظام المعلومات عبارة عن مجموعة من العناصر البشرية و الآلية ( التحضيرات و الإجراءات و البرمجيات و قواعد المعلومات ) التي تشكل لكي تقوم بعملية جمع و من أجل السيطرة على الأزمة بفاعلية و في ضوء ذلك المفهوم يتضح أن هناك بعض العناصر التي يتعين توافرها لتوفير نظام معلومات متكامل للأزمات و هي :العنصر البشري المؤهل القادر على التعامل مع نظام المعلومات و خاصة في توقف الأزمة \_ توفير المستلزمات المادية مثل الحواسيب لجمع و تخزين و تحليل و تصنيف المعلومات. (السيد، 2000)

إن لنظام المعلومات وظائف مهمة تم إيجازها فيما يلي :

- جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالأزمة من داخل و خارج المؤسسة.
  - تنظيم البيانات و المعلومات و تبويبها وتصنيفها و معالجتها.
  - نقل و إيصال المعلومات إلى المستفيدين منها في توقف الأزمة بالطريقة المناسبة .
- إن توافر نظام معلومات في الأزمة هو ذات أهمية عالية لإدارة الأزمة بفاعلية ،لأنه يعود بفوائد عديدة منها :

- الاستجابة السريعة و المرنة للأحداث و المفاجآت في موقف الأزمة .
- التغلب على عامل ضيق الوقت و الخطر و نقص المعلومات حتى لا تنفجر الأزمة .
- محاولة السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر و ترشيد و تنسيق ما يبذل من مجهود في التعامل مع الأزمة .
- ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

## 2.2.10 أهمية المعلومات في إدارة الأزمات (مهنا، 2004):

تؤكد التجربة الإنسانية أن غياب المعلومات أو نقصها و عدم دقتها كانت دائما العامل المباشر و الرئيسي في اتخاذ القرارات غير السليمة ، و التي تؤدي إلى الفشل عند إدارة أي من الصراعات و الفشل في اتخاذ أي من المشروعات.

و تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في إدارة الازمات من خلال ما يلي :

أ- تجنب المفاجأة :

تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها و تقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.

ب- سرعة اتخاذ القرار و تحقيق أهدافه:

إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار هو أحد سمات الأزمة ، إلا أن توفر المعلومات و إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العائق.

إن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون أحد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة و تقدير الموقف و إتخاذ القرار و الوسائل المتاحة لتنفيذه.

ت- ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي انطباعات خاطئة لصانعي و متخذي القرار.

لا شك في أن لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات "صورة ذهنية خاطئة" لتقييم القضايا و المسائل ، ومن هنا تبرز أهمية المعلومات و استمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقا للمتغيرات و تطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم، بعيدا عن أي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلباً على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة ، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية و تفاقم مخاطرها و تهديداتها

ث- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة و تداعياتها المحتملة: يشكل استمرار تدفق المعلومات المتوقعة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيسياً في سرعة اتخاذ القرار المناسب ، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب و متطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث و المتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة و البيئة المحيطة بها .

ج- تعظيم الإمكانيات و القدرات الخاصة بإدارة الأزمة:

• تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة و الحصول على أقصى مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة .

- التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم و دفعه لاتخاذ قرارات غير صالحة دون أن يدري.

## 2.2.11 أنواع المعلومات (برهان، 1996):

أ- تصنيف المعلومات وفقاً لمعايير مختلفة .

التصنيف من حيث المصدر:

- معلومات داخلية :

و تعكس الحقائق المتعلقة بالأحداث و الوقائع المتعلقة بسير العمل في مختلف وحدات المنظمة

- معلومات خارجية:

و تعكس الحقائق المتصلة بالأحداث و الوقائع الجارية خارج المنظمة و المتعلقة بمجال اهتمام المنظمة.

ب- التصنيف من وجهة نظر الإدارة :

- معلومات محاسبية:

و تعكس العمليات و الاحداث و الحقائق المتعلقة بالمجالات المالية و المحاسبية حيث تركز المعلومات المالية على التقارير المتعلقة بالحالة المالية، بينما تهتم المعلومات المحاسبية بالتقارير المتعلقة بتكاليف الأعمال و ترتيبها.

- معلومات إدارية :

تتصف المعلومات الإدارية بكونها تفصيلية جداً ، و يفضل المديرون عادة الحصول على معلومات إجمالية أو ملخصة يتم من خلالها إبراز النتائج الإجمالية و الاتجاهات التي تمثل موضع اهتمام الإدارة.

ت- تصنف المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية التي يمكن أن تستفيد منها إلى :

- معلومات استراتيجية:

و تتعلق بفترة زمنية مستقبلية طويلة نسبيًا ، و تصف هذه المعلومات أهداف و غايات و استراتيجيات المنظمة و الموارد اللازمة لتحقيق هذه الاهداف.

- معلومات تكتيكية (وظيفية) :

تغطي هذه لمعلومات فترة زمنية تصل إلى السنة و تتعلق غالباً بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة وفقاً للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا .

- معلومات التنفيذية :

وهي المعلومات التفصيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المنظمة.

ث - كما يمكن تصنيف المعلومات الإدارية الضرورية للإدارة العليا إلى سبع أنواع من المعلومات هي :

- المعلومات المتعلقة بالأوضاع الحالية ومستويات الأنجاز ، وغالباً ما توضح هذه المعلومات المستويات الأداء الفعلي لمقارنتها مع المستويات المخططة.
- المعلومات المتعلقة بتقييم العمل:

وتهدف هذه المعلومات إلى لفت انتباه المديرين سواء إلى المشاكل الحالية التي تواجه العمل أو إلى الفرص المتاحة للاستفادة منها .

- معلومات تحذيرية-

وهي تتضمن إشارات تحذيرية بحدوث تغيرات يمكن أن تؤثر على نجاح المنظمة من تحقيق أهدافها .

- معلومات التخطيط :

وتشمل الخطط والبرامج التي يمكن اللجوء إليها في المستقبل .

- معلومات العمليات الداخلية:

وتعتبر المؤشرات الأساسية لأداء المنظمة ، وتتعلق هذه المعلومات بالمجالات الوظيفية المختلفة لعمل المنظمة .

- معلومات البيئة الخارجية للمنظمة :

وهي المعلومات المتعلقة بالاتجاهات و الآراء و الأفكار الموجودة في بيئة المنظمة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمجالات نشاط المنظمة.

## 2.2.12 نظام الأتصال و إدارة الأزمات

تعتبر عملية الأتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمات ، و كذلك مدير المنظمة بصفته مسئول أمام الجميع ( عاملين \_ جمهور \_ وسائل إعلام ) و لا تقتصر أهمية الأتصال أثناء إدارة الأزمة فقط بل أيضا في جميع مراحل الأزمة ، ففي مرحلة ما قبل الأزمة و التي يتم فيها الإعداد لمواجهة الأزمات هناك الكثير ما يمكن أن تحققه مهارة الأتصال إذا توفرت في فريق إدارة الأزمة ، حيث أن الفريق مسئول عن إعداد العاملين بالمؤسسة لمواجهة الازمات . (زيدان،2003)

## تعريف اتصالات الأزمة:

وتعرف اتصالات الأزمة على أنها كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة ، بغض النظر عن الرسائل المستخدمة فيها ، و على هذا الأساس فإن الأنشطة و الأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة ، و كذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة (عبد الحميد،2011).

و غالباً ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأسباب التي تكمن وراء أستفحال الأزمات و تطورها بشكل سريع هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري ، بل يجد أن هناك " خطوط تصدع " في التنظيم الرسمي لهذا الكيان و وجود فجوات على سطح هذا التنظيم باعدت بين مستوياته الإدارية المختلفة ، و عمقت الفجوة بينها في الوقت الذي تمت و تكاملت فيه قوة تنظيم غير رسمي و أصبح قادراً على تحريك القوى و صنع الأحداث (الخضيري،1990).

### 2.2.13 دوافع الإهتمام باتصالات الأزمة (مكاوي،2005)

- أ- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات و الهيئات و الشركات في السنوات الأخيرة ، و ما يصحبه من تزايد سخط الجماهير.
- ب- التأثير العميق و المدمر للأزمات على الشركات و الهيئات ، و ما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة و الصورة الذهنية للمنظمة.
- ت- تحظى الازمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام بإعتبارها من الأخبار السلبية التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام و تلبية حاجة الناس من المعرفة وحب الاستطلاع.
- ث- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عند حد منظمة بعينها، بل قد يتجاوز إلى التأثير على قطاع كامل من المنظمات أو على البيئة بأكملها.

### 2.2.14 مكونات نظام الاتصال (الخضيري،1990):

- أ. أطراف الاتصال :
- حيث يوجد طرفان لعملية الاتصال ،طرف مرسل للرسالة و طرف مستقبل لها.
- ب. الرسالة:
- و هي المعلومات و البيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني، و هي التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المنقو عليه رمزاً و تشفيراً و تخاطباً.
- ت. الوسيلة :

الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال ، و هي التي يتم عن طريقها إيصال أو إبلاغ المعلومات و البيانات من المرسل الى المستقبل، و هناك عدة وسائل للاتصال مثل الاتصال الشخصي بين الأفراد وجهاً لوجه ، أو اتصال غير شخصي و ذلك عن طريق الهاتف أو الفاكس أو غيرها من وسائل الاتصال الحديثة.

ث. عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة:

و هو ما يتعلق بنظام الشفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب محتوى و مضمون الرسالة لأطراف أخرى.

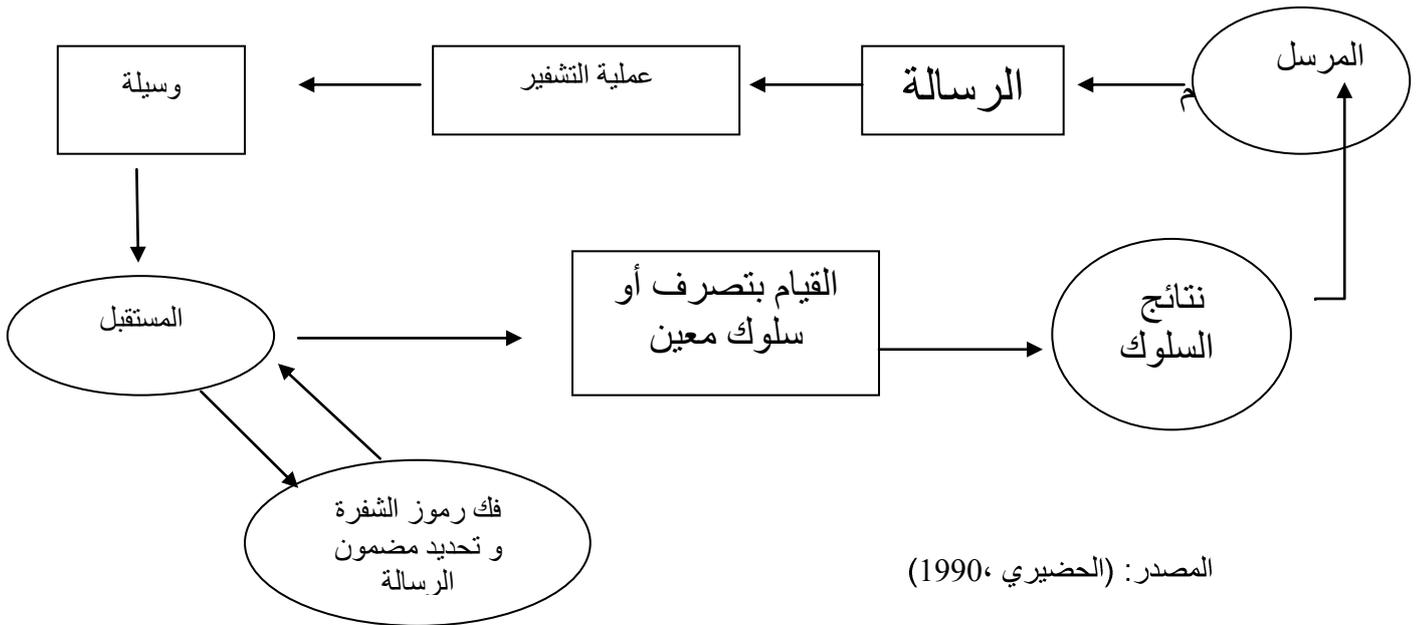
ج. السلوك المطلوب القيام به و الذي تتضمنه الرسالة:

و هناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به و السلوك الذي حدث و تم فعلاً، فغالباً ما تتضمن الرسالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة زمنية و لتحقيق هدف معين و باستخدام سيناريو تم إعداده مسبقاً و تم التدريب عليه و التأكد من استيعابه و فهمه و إمكانية تنفيذه .

ح. نتائج و نتاجات السلوك الذي تم القيام به:

و ذلك كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، و من وصولها بالشكل و المحتوى و المضمون المطلوب دون أي قصور او تحريف والشكل (2.2.2) بين ذلك.

الشكل (2.2.2) مكونات نظام الاتصال



المصدر: (الحضيري، 1990)

و يتكون نظام الاتصال في إدارة الأزمات من عدة عناصر رئيسية فينبغي أن تعمل بكفاءة مع بعضها البعض، و هذه العناصر هي : (بن عبدالله،2003)

- \_ أطراف الأتصال حيث يوجد في الأتصال دائماً طرفان ، المرسل للرسالة و المستقبل لها.
- \_ الرسالة أو المعلومة أو البيان المطلوب إبلاغه.
- \_ الوسيلة التي يتم بواسطتها إرسال الرسالة، و هي وسائل عديدة يجب أن تكون حديثة و متطورة.
- \_ الأمان و السرية فيما تحتويه الرسالة من معلومات و بيانات .
- \_ السلوك المطلوب القيام به فور استلام الرسالة و التنفيذ ما جاء بها.
- \_ تقييم السلوك و النتائج التي تم إنجازها بعد وصول الرسالة و إبلاغها إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية .

### 2.2.15 أساليب الأتصال في إدارة الأزمات(عثمان،2004):

أ. الأتصال اللفظي :

يعتمد الأتصال اللفظي على استخدام المفردات اللغوية، و اللغة كنظام أتصالي ، توفر للإنسان القدرة على تجاوز حواجز الزمان و المكان ، ويعتبر الأتصال اللفظي اهم وسيلة يمكن استخدامها للتعامل مع الازمة، و هي أكثر شيوعاً بين أساليب الأتصال المعروفة.

ب. الأتصال الغير اللفظي:

يقصد بالأتصال الغير اللفظي ذلك الأتصال الذي يتم من دون كلمات منطوقة أو مكتوبة و ذلك بواسطة الإيحاءات و تعابير الوجه و المظهر العام و استخدام الجسد، و من أهم عناصر الأتصال الغير اللفظي ما يلي:

• حركة الجسد:

و يقصد بها حركة العينين و الرأس و الأيدي و الوجه بتعابيرهِ المختلفة و تعتبر العيون أحد أهم أشكال الحركات الجسدية و هي تعمل بمثابة قنوات اساسية في اتصال الأفراد ببعضهم البعض.

• الحيز المكاني:

ففي علاقتنا مع الاخرين نجد ان لسانه تقل في حالة العلاقات الحميمة و تبعد المسافة إذا كانت العلاقة تأخذ الشكل الرسمي، و تلعب الثقافة دوراً في تحديد تلك العلاقة.

ت. الأتصال العام:

يقصد بالاتصال العام الذي يتم من خلاله الشكل الخطابي ، و تلعب شخصية الفرد دوراً هاماً في الاتصال العام ، ويمكن رصد ستة عناصر رئيسية تجعل عملية الاتصال العام لا تأثير على حل الأزمة ،منها : الشخصية المتملكة ، المعرفة الواسعة ، المهارات اللفظية ، الحساسية تجاه رغبات الجمهور ، الحساسية تجاه الموقف الخطابي ، و الثقة بالنفس.

ث. اتصالات جماعات العمل:

إن الجماعات الصغيرة لها دور ذو فعالية في عملية الاتصال بأنها هامة في حل الأزمة ، ففرق العمل تبدأ في تحديد حجم الأزمة ، ثم تحاول وضع مجموعة من البدائل حتى تستطيع فالنهاية استخدام أفضل البدائل التي تقود إلى الحل الأمثل للأزمة .

ج. الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد صعوداً و هبوطاً ، و عبر قنوات التنظيم ، ويلعب الاتصال التنظيمي دوراً هاماً في التعامل مع الأزمات و من خلال الاتصال بين مجموعات العمل في تحديد و تصنيف المشاكل ثم طرح الحلول المناسبة.

### 2.2.16 أدوات الاتصال (الخضيري،1990):

يتعين توفير جميع أدوات الاتصال الفعالة التي تبقي متخذ القرار على معرفة تامة بما يحدث في مواقع الاحداث و بشكل فوري تلقائي ، و من أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات ما يلي:

أ- وسائل الاتصال اللاسلكية لنقل الصورة المرئية والسمعية عن طريق شبكات التلفزيون المغلقة و قنواته الخاصة.

ب- وسائل الاتصال غير الشخصية الاخرى مثل التلفون و الفاكس و الحاسبات الالكترونية.

ت- وسائل الاتصال الشخصية أي القائمة على الاتصال الشخصي بين الافراد من حيث توفير بعض الافراد الذين يتم توزيعهم على مواقع الاحداث و الازمات .

ث- وسائل الارتباط الخطي المباشر on line system مع شبكات المعلومات و أجهزة الكمبيوتر الذكية و أماكن اتخاذ القرار.

### 2.2.17 القيادة وإدارة الأزمات

إن القيادة عندما تواجه أزمة ما فإنها لا تضع بمشاركة الآخرين قراراً للتصدي لتلك الأزمة بهدف الحد من آثارها السلبية وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها وفاعليتها باعتبارها من الإدارة في اي كيان إداري . (السيد2000)

يعرفها (عثمان) على انها عملية استشارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة . (عثمان ، 2003 )

ويرى (هلال) إن قيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية ولأساليب السابقة وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة (هلال، 1996، ص132).

أ- اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين .

ب- تحفيز ودفع الناس للمشاركة .

ج- حشد الطاقات الكافية لأداء أعمال غير روتينية.

### 2.2.18 تعريف القائد:

هو الفرد المناط به توجيه الفاعليات في الموقف الأزموبي باعتباره أحد فريق التفاوض. (عثمان، 2004) .

ويقوم قائد الفريق بعدد من المهام، أهمها وضع السياسات السائدة لخطة إدارة الأزمة، والتأكد من تنفيذ التدريب على هذه الخطط وتنشيط فريق إدارة الأزمة، بالإضافة إلى إجراء التقويم الدوري لأداء عمل الفريق كل أزمة . (سليمون، 2001).

و"القادة أثناء الأزمة يقابلون الكثير من المواقف الصعبة، ولا يصلح معها تكرار السلوك غير المنتج ، وتكون المشكلة في أن القادة يفكرون بصورة عفوية في طريق التكرار لأنه الطريق المألوف ويستشعر الراحة فيه و إن كان لا يحقق النتائج المرجوة" (هلال، 1996، ص132)

### 2.2.19 الخصائص الشخصية لقائد فريق المهام: (الخصيري، 1990):

وتضم هذه الخصائص ما يلي:

أ- الشجاعة الكاملة غير المنقوصة التي تدفعه الى إقتحام المخاطر بجسارة وإقدام ، و الشجاعة قسمان قسم طبيعي متأهل في النفس البشرية و القسم الآخر مكتسب نتيجة اعتناق عقيدة معينة وكلا القسمين يجب أن يكونا في قائد فريق المهام الأزموبية.

ب- التفاؤل: في أن يعتقد أن الأمور سوف تتحسن لصالحه، وأن الظروف المستقبلية سوف تمكنه من قهر القوى الصانعة للأزمة مهما كانت الصعوبات التي تقف أمامه ، وأن يبث الثقة والتفاؤل على المحيطين به والعاملين معه.

ت- القدرة على تنمية العلاقات الإدارية وتطويرها مع أعضاء فريق المهام، وأن يجعل من الفريق كتلة واحدة قادرة على مواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية.

ث- المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي يواجهه الفريق وبأفراده ورؤيته الصادقة القائمة على المعرفة و الدراسة و الخبرة و المعاشية الوجدانية لأعضاء الفريق و إحساسه بالصعوبات، ومن ثم قيامه بإصدار قراراته و أوامره برؤية متكاملة وشاملة للموقف الأزموبي.

ج- أن يكون مؤهلا ومدربا على أصول القيادة و متطلباتها، و أن يكون رشيدا عاقلا في اتخاذ قراراته وواعيا مدركا لأبعاده وتأثيرها وبردود الفعل التي قد تنجم عنها.

ح- الثبات و رباطة الجأش و الصمود أمام تدهور الأحداث و القدرة على التكيف السريع معها و التوافق و السيطرة عليها، و عدم الانفعال و المواقف الصعبة.

خ- قوة الإرادة و الخبرة و الدراية في معالجة الأزمات خاصة في وقت الأزمة تتراكم المواقف و تزداد قسوة الأحداث، وبالتالي قد يحدث ارتباكا لا يمكن لمن لا خبرة له أن يدركه ويتعامل معه.

د- القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و عدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة و أن تكون قراراته حاسمة خاصة في الأوقات الحرجة.

ذ- أن تكون لدي القائد القدرة على التخيل و التوقع بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة قوى الفعل الأزموي خاصة إن توافرت الأجهزة العلمية و لإلكترونية الحديثة و ما تتيحه من قدرة على رصد حركة و اتجاهات قوى صنع الأزمة و تحليلها.

و هذه الخصائص الشخصية ذات أهمية خاصة لقائد فريق المهام الأزمويه، إذ يتوقف على توافر هذه الخصائص مقدار احترام و استجابة و طاعة أعضاء الفريق لأوامره بل يتوقف عليها مقدار نجاح هذا القائد في الوصول الى تحقيق الأهداف المحددة من جانب مدير الأزمة بحكمة و قدرة و ذكاء و يضاف الى الخصائص خاصة تحمل المسؤولية الكاملة و ارتفاع الروح المعنوية و الأستعداد الكامل للتضحية.

الخصائص الموضوعية المكتسبة والتي يمكن إكسابها لقائد فريق المهام: و تتعلق هذه الخصائص أساسا بالمعلومات و الثقافة و التعليم و كل ما يمكن و يصنف (الخصيري، 2006) القيادة في الأزمات الى ثلاثة انواع رئيسية هي:

القيادة الشورية ، القيادة المستبدة ، القيادة المتسيبة . و الجدول التالي (2.2.1) يوضح ذلك

## الجدول (2.2.1) يبين تصنيف القيادة في الازمات

القيادة المتسببة	القيادة المستبدة	القيادة الشورية
القائد يتمتع بهدوء ظاهري يتجاهل في ضوئه البيانات و المعلومات ذات العلاقة بالأزمة	القائد يتمتع بدرجة عالية من التوتر في معالجة الأزمة، ويسعى للخروج من الأزمة بسرعة لأنه ينظر للأزمات على أنها خطر يهدد كيان المنظمة	القائد يحث أفراد الفريق على النظر للأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع.
يترك أمر التصرف في الأزمات للعاملين في المنظمة مما يكون غير قادر على اتخاذ القرارات، مما يؤدي الى غياب القيادة في موقف الأزمة مما يزيد من الاضطراب و الفوضى و الخلل في موقف الأزمة فتزيد من الخسائر المادية و البشرية	يرى الأزمة بعدسة مكبرة بإعطائها أكبر من حجمها الطبيعي	التحلي برباطة الجأش
	أخذ القرارات بمفرده و بسرعة الأمر الذي يترتب عليه الفشل في التعامل مع الأزمة، ويزيد من نسبة المخاطر و التهديدات	تحدد الأولويات و جمع العائق التي لها علاقة بالأزمة
		توفير مناخ قوامه الألفة و الاحترام بين الأعضاء
		تشجيع استخدام التفكير الإبداعي في توليد البدائل المناسبة لموقف الأزمة، باستخدام أسلوب الوصف الذهني مما يؤدي الى التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية

المصدر: ( الخضيرى ، 2006 ).

إن هناك أوجه تشابه و اختلاف بين المفهومين و يتفق المدير و القائد في أن كلا منها يعمل على:  
أ- تحديد المطلوب منه.

ب- ما الذي يجب عمله.

ج- خلق المناخ التنظيمي المناسب.

د- متابعة و تقييم الأداء طبقاً للأسس و القواعد الموجودة. و الخلاف بين القائد و المدير هو الذي

يوضح الإجابة على السؤال " هل تحتاج الأزمة الى مدير أم قائد؟"

و الإدارة تعتمد التخطيط و الارتباط بالفترات الزمنية المحددة والاتجاه الى تقليص عنصر المخاطرة

لأقصى درجة، بينما تعتمد القيادة على التكامل و التوجيه و الالتزام و الدفع و التحفيز عن طريق

خلق جو من المفاجئات المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة.

وبالرغم من الخلاف بين القيادة و الإدارة فإنهما يكملان بعضهما البعض ، فوجود إدارة فقط يؤدي الى الجمود ، حيث يكون تجنب المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة اكثر من الصورة الكلية التي تجنب المخاطر و الاهتمام بالتخصص و اللوائح و التشريعات ، و عندما يتوفر الجانب القيادي فقد يكون التركيز على الصورة الشاملة و عدم الاهتمام بالتفاصيل ، و يكون التركيز ايضا على تفجير الطاقات دون التقييد بقواعد التقويم و الرقابة التقليدية.

إن علاقة القائد بالأزمة علاقة تفاوضيه و ليست علاقة نصر و هزيمة ، لأن هذا الاتجاه يعني عدم تحرك القائد بعلة حسم كل مشكلة تصادفه أثناء المواجهة مع الأزمة ، ومثل هؤلاء القادة يقفون وسط الطريق حيث يفقدون جزءا من وقتهم و حياتهم في انتظار حل المشكلة الأشياء و نجاح القائد في التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة و التأهيل للتعامل مع المشكلات المستقبلية .

و يرى الباحث إن هناك تداخلا كبيرا بين القيادة و الإدارة، ناتج عن طبيعة الأداء، حيث أن كلا منهما يشير الى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة ، كما إن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا و انخفاضا حسب نوعية القيادة التي تتولاها.

**الظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة (هلال،2004).**

أ- وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة

ب- العزلة في مكان يقيد حركته.

ج- التعرض للإيذاء.

و - قبول القائد بالدور المطلوب منه ليس المقصود الظروف غير الطبيعية، و لكن تمتد مسؤوليته الى قيادة الأزمات ، ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لإمكانية حدوث الأزمة بل و عدم الاستعداد السلوكي و الذاتي لها، وعندما تفاجئه الأزمة لا يجد رصيذا لديه سواء كان ذاتيا أو صفة مع الاخرين لمواجهة الأزمات.

**التدريب على قيادة الأزمات (هلال، 2011).**

التدريب على قيادة الأزمات يحتاج الى العمل على إكساب المستهدفين المهارات و الاتجاهات الأساسية اللازمة ، ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي بما يؤهل للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة ، و يعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة ، بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع و قريبة من ظروف الأزمة كيفية مواجهاتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن و المواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة. و يجب مراعاة الآتي عند تدريب القادة:

- أ- إدارة القائد اللازمة تعني أن ذلك يتطلب منه أن يمكث وقتاً طويلاً في ظروف الاجتهاد و التوتر، و أهم ما يميز تدريب القائد هو تعريضه لحجم مماثل للتوتر و الاجتهاد المتوقع.
- ب- أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات و يجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.
- ت- تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه و المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة.
- ث- اختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية و العقلية للتعامل مع الأزمات ، و يكون لديها الاستعداد و الرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل.
- ج- التدريب على العمليات المختلفة العقلية و البدنية التي تعرضها ظروف الأزمة .
- ح- دراسة الخبرات و التجارب الناتجة من أزمات سابقة و الاستفادة منها.
- خ- التطوير و التحديث المستمر للمعلومات و المهارات المستخدمة في مجال الأزمات.

## 2.2.20 فريق إدارة الأزمات

ويقصد به المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المنشأة والتي تستطيع التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع، قبل الوقوع وبعده واثناءه (عباس، 2004)

ولفريق المهام الأزومية أهمية خطيرة في إدارة الأزمات ، فأى كانت طبيعة الازمة ، نجدها في النهاية تتعلق وتتصل بالإنسان سواء في نشوئها وتصاعدها أو في معالجتها والتعامل معها ، ومن ثم يحتاج هذا التعامل الي إختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين علي التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحدثها والتصدي لتلك الأحداث ، ليس فقط لوقف تصاعدها ولكن ايضا لتجنب الكيان الإداري أي خسائر محتملة نتيجة لهذه الأحداث (الخصيري، 1990).

إن فريق إدارة الأزمات يتصدى بما يتوفر لديه من إمكانيات تفكير وأبتكار لإفرازات الأزمة الجديدة والمتغيرة في كل مرة، ويمثل ذلك نقطة انطلاق في التعامل مع الازمات واطاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط ، بل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة .

ويعمل فريق إدارة الأزمات من خلال التعاون الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة ، حيث يقوم بإستقبال البيانات والمعلومات التي يسعي للحصول عليها او التي تأتي اليه طواعية ويحللها ويقدم النصح والإرشاد الي المستهدفين ،ويقوم ايضا بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوي المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك (هلال، 2004)

ويجب ألا نخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها ، ففريق إدارة الأزمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الأحيان جزءاً

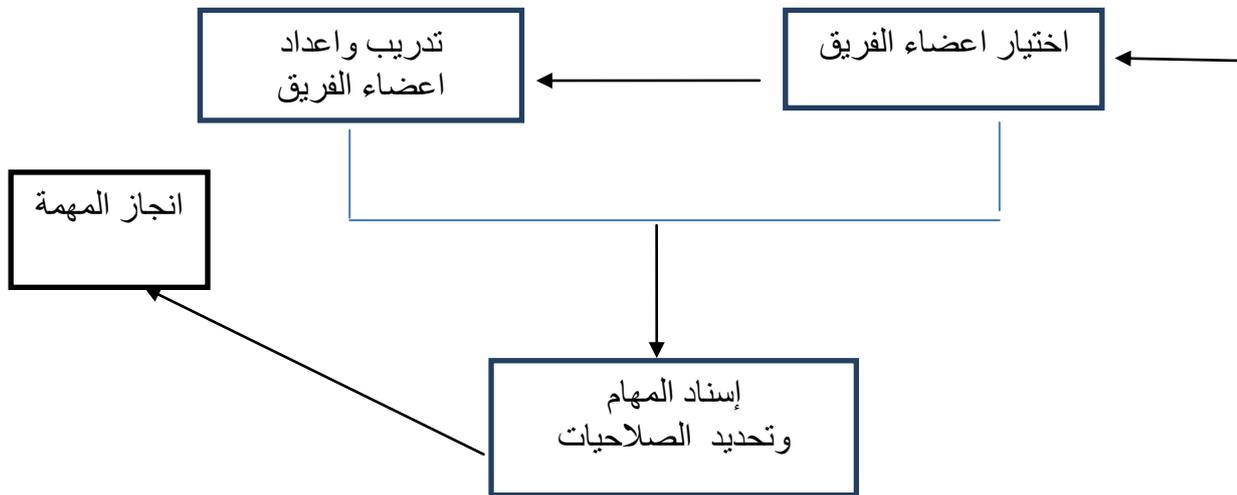
من الهيكل التنظيمي وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة لإخرى حسب طبيعة الأزمة ومكوناتها المشتركة ويعتمد في تشكيله غالبا علي أعضاء الفريق الثابت (هلال،1990)

### 2.2.21 تشكيل فريق إدارة الأزمات (الخضيري،1990)

الأزمة اصبحت متحورة ومتغيرة بشكل كبير ، نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، فضلا عن تزايد تشابكها وتكاثف علاقاتها ، وتشعب عناصرها ومكوناتها ، واتساع دائرة المهتمين بها ،وتغير واختلاف قوي التأثير وقوي الرصد والتأثر والتأثير المتبادل بينها وبين البيئة المحيطة بها. ونتيجة لهذا التشعب والاتساع والتنوع ، إختفت القرارات الفردية في إدارة الأزمات ، وأصبحت إدارة الأزمات إدارة جماعية القرار ، تقوم علي رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل مع الأزمات .

ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة الي أخرى ، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة اليه ، وتكليفه بمعالجتها ، وتحديد المدي الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام للحركة ،ويمكن توضيح تلك الإجراءات من خلال الشكل (2.2.3) التالي:

#### الشكل (2.2.3) إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات



المصدر : ( الخضيري ، 1990 )

ويتبين من هذا الشكل أن العملية التنفيذية هي التي تتدخل في تحديد خصائص ومواصفات اعضاء فريق التعامل مع الأزمة ،فالأزمة السياسية ، غير الازمة الاقتصادية ، غير الازمة العسكرية غير الازمة الاسرية .

ومن هنا فان عملية اختيار فريق الأزمات واسناد المهام اليه ترتبط بنوع الأزمة التي يتم مواجهتها  
الا ان هناك شروط معينة يتعين توافر في اعضاء الفريق هي :.

(أ) المهارة او القدرة الاكبر علي التدخل الناتج في الازمة .  
(ب) رباطة الجأش وبرودة الاعصاب وعدم القابلية للإنفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام  
أحداث الأزمة .

(ت) الطاعة العمياء للأمر المتخذ ، وتقديس الواجب أي كانت الخاطر التي قد تكتنفه .

(ث) التضحية بالذات ان لزم الامر و الاستعداد لذلك .

(ج) الولاء والانتماء للكيان الاداري .

(ح) الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكلة اليه .

ويضيف هلال (2004) بعض الشروط الأخرى :.

(أ) التخصصات المختلفة والمكاملة لبعضها

(ب) القدرة علي التحليل والأستنتاج والتخيل .

(ت) السرعة في اتخاذ القرار .

(ث) التفاؤل والطموح وقوة الارادة .

ومن هنا فان أعضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوفر فيهم هذه الخصائص  
والموصفات ، ويعمل الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد هو التعامل مع الازمة  
،والحيلولة دون تصاعدها ،وكذلك الحيلولة دون تدهور الوقف الأزموي وافراز الازمة لنتائجها  
والحفاظ علي حيوية الكيان الإداري ،وقدرته علي الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة .

ويجب ان نفرق بين فريق المهام الأزموية ، وبين تكوين إدارة الأزمات ذاتها ، ففريق المهام  
الأزموية هو الفريق الذي تناط به مهمة التعامل مع الأزمة الصانعة لها ، والحد من خطورتها  
ومعالجتها ، في حين أن إدارة الأزمات هي إدارة داخل الكيان الإداري لها صفة الدوام  
الإستمراري باعتبارها جزءا من هيكله التنظيمي .

وتلجأ الكيانات الادارية الي استخدام فريق ادارة الازمات ، نظرا لان الازمات الحديثة اصبحت  
تتطلب وجود اكثر من فرد لمعالجتها.

## 2.2.22 أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة (مكاوي، 2005)

(أ) يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس إدارة المؤسسة أو من ينوب عنه ، ومسؤولين عن تدفق  
الاتصال ، والعلاقات العامة ، والشؤون القانونية ، والأمن ، والسكرتارية، وأخصائي نفسي  
وأخصائي اجتماعي ، ومستشار من خارج المؤسسة.

(ب) يجب أن يتحلي أعضاء الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة ، كالقدرة علي العمل الجماعي ، والدقة والمرونة ، والجدية ، والتحمل ، والشجاعة، والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة علي الانجاز .

(ت) يتم توزيع المهام علي أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التدخل في المهام .

(ث) يتم تدوين البيانات كاملة عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وأرقام الهواتف حتي يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة .

(ج) يجب أن يكون لدي قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول علي المعلومات ونشرها علي وسائل الاعلام وان يكون قادرا علي .:

- الإجابة علي أي اسئلة بشكل كامل وفوري..
- القدرة علي إصدار قرارات رئيسية وضرورية ، وأن يكون قريبا جدا من الشخص المسؤول عن إتخاذ هذه القرارات .

(ح) التأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين علي مهارات الأتصال ، ولديهم القدرة علي كسب ثقة وتعاطف الاخرين، وإدارة الحوارات مع وسائل الاعلام.

### 2.2.23 مراحل عمل فريق الأزمات (عباس ،2004):

بعد تكوين فريق إدارة الأزمات للمنظمة ، يتم تحديد جدول أعمالها ، ويكون الإجتماع الأول للتعارف وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق ، ويتم تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولا ثم تبدأ بعد ذلك مراحل عمل الفريق علي النحو التالي .:

(أ) مرحلة توصيف المنشأة:.

ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المنشأة وكل ما يتعلق بها من عمال ومباني

(ب) مرحلة تحديد الأولويات .:

حسب المعلومات التي تتوافر في المرحلة السابقة ،يمكن استنباط المعلومات التي يمكن من خلالها تحديد وترتيب درجات المخاطرة التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في الرحلة السابقة .

(ت) مرحلة إعداد السيناريوهات .:

عند توفر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمات يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف علي الأزمات في كل عمل أو قسم أو إدارة ، وحصص التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث طبيعية أو حروب أو اضطرابات إقتصادية أو سياسية ، وحصص الأزمات المحتملة يمكن اعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن ان تحدث الأزمة والخطوات التي

تمر بها ، والي أي مدي سيساهم ببطء الادارة في تلقي إشارات الخطر الصادرة عن موقع الازمة في تفاقمها.

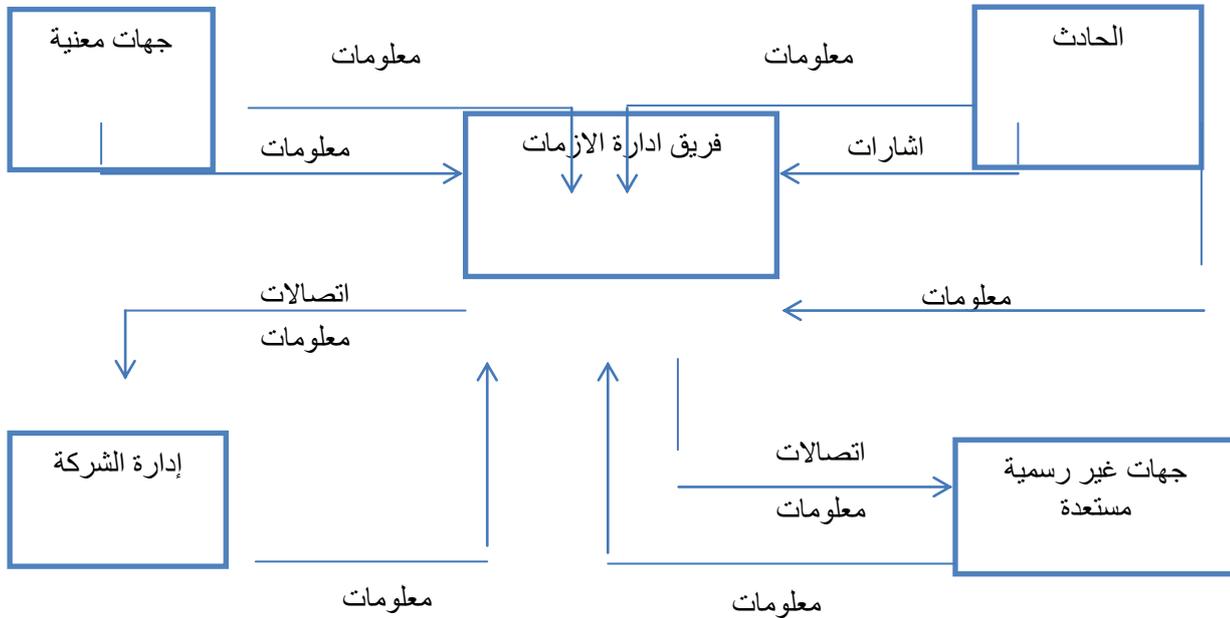
(ث) مرحلة أسوأ سيناريو:.

بعد حصر السيناريوهات المحتملة ،يمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدءا بالأسوأ، فيجب ترتيب الازمات وفق اهميتها ومدى اثرها علي مستقبل المنظمة وتأثيرها علي النظام ككل، وبذلك يتم الترتيب بتحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله.

(ج) مرحلة أبلغ ونشر الرسالة :.

بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات ، وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات ، يجب ان يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى "خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل اصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وابلغاها لمن وكيف ومتي؟، وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتي لا تختلط الخطوط والمسارات للسلطة والمسؤولية في وقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات، ويمكن توضيح تلك الخطوط والمسارات من خلال الشكل التالي الشكل رقم (2.2.4)

#### الشكل (2.2.4) خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية



المصدر: (عباس، 2004)

## 2.2.24 تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات (الخضيري، 1990):.

تتم عملية التدريب واكتساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها .:

- أ- المحاضرات العلمية والعملية .
- ب- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصا .
- ت- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث .
- ث- ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء
- ج- عصف الأفكار وترتيبها .

ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة ، والتي تتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصبية الي أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

## 2.2.25 عملية اتخاذ القرار في الأزمات

إن الازمة ما هي إلا صراع بين إدارتين متنافستين بقوة و شدة و احداها ترغب بتدمير الأخرى و كل قرار تتخذه يحتمل مخاطرة ضخمة في ضل سيادة حالة من عدم التأكد الشديدة لذا المقصود بعملية اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل المناسب من عدة بدائل ،في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة و ضيق الوقت و سرعة الأحداث ،و قبول و تجاوب العاملين في المؤسسة مع البساطة والوضوح لكي يتمكن أعضاء الفريق من تنفيذه و القرارات في موقف الأزمة و لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة و المتأثرة بالأزمة فقط و التي يمكن قياسها و التعبير عنها بالأرقام ، و إنما تتعلق بالعوامل الموضوعية و الأشياء الغير ملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية و الإجتماعية (هلال،1996).

ويقصد باتخاذ القرار في الأزمات" إختيار البديل المناسب من عدة بدائل ،في ضوء بعض المعايير المحتملة في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة و ضيق الوقت و سرعة الأحداث، و قبول و تجاوب العاملين في المنظمة، والبساطة والوضوح لتمكين أعضاء الفريق من تنفيذه" (اليحيوى،2006).

لذلك يواجه متخذ القرار ضغوطاً بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة تتمثل فيما يلي :

- عدم وضوح الرؤية في موقف الازمة .
- نقص المعلومات ؛ نظراً لتعدد المواقف المفاجأة و المتشابهة التي تتدعى بسبب الأزمة .

- سرعة الاحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر و ضيق الوقت المتاح أمام تصرف الفريق .
  - تأثر القرارات بشخصية القائد في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية حيث يكون اكثر انفعالا مما لا يتيح له ضمان التفكير
  - تفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة و استفحال عواقبها .
- إن حتمية فعالية القرار و جودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاث عناصر رئيسية وهي:
- العنصر الاول: و هو الفعالية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية و الموضوعية للأداء
- العنصر الثاني : هو الترشيح و يقصد به أن تكون تكاليفه و خسارته أقل قدر ممكن و من ثم يكون عائدته أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (إبتكارية).
- العنصر الثالث : و هو القبول و يقصد به تجاوز أعضاء فريق الأزمات و المتأثرين بهذا القرار. كما رأى الخضيرى أن المواصفات الأساسية للقرار السليم (الخضيرى،،د.ت) - إن يكون عكس التنقيد.

- أن يكون في حدود الإمكانيات المتاحة.

- أن يكون بسيطاً وخالياً من التعقيد .

- أن يكون ممكناً المتابعة عن قرب.

- أن يتم إصداره في الوقت المناسب.

- إمكانية إبلاغه للمستويات الإدارية المختلفة بما فيها فريق إدارة الأزمة،

أن يتسم بالوضوح لكافة الأفراد الموكلة إليهم مهمة إدارة الأزمة.

- أن يتم إنسيابه و تدفقه إلى كافة المستويات الإدارية دون أي عائق.

## 2.2.26 طرق وأساليب عملية اتخاذ القرارات في الأزمة : (الخضيرى، 2003)

وتختلف طرق و أساليب اتخاذ القرارات في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة و مجالها ، و عمقها و شدتها حيث أن الأزمات المتوقعة يتم اتخاذ القرارات بشأنها تبعاً لاستخدام التفكير الإبداعي عن طريق :

\_ تحديد الأزمة و توليد و تنمية الأفكار المتعلقة بالأزمة

\_ تحليل الافكار و تقييم الافكار و من ثم تنفيذ الافكار.

أما الازمات الغير متوقعة و الغامضة و شديدة التأثير فإن الاعتماد على نفس الطرق و أساليب اتخاذ القرارات التي كانت معتمدة قبل وجودها فإن ذلك يعني تأزم القرار، لأن متخذ القرار لا

يمكنه التخلص من الوضع المحيط بموقف الازمة الذي يتطلب اتخاذ قرارات سريعة في ظل تسارع الاحداث و ضيق الوقت مع نقص المعلومات .

لذلك فإن الاسلوب الاقل ضرراً في حالة عدم التأكد هو اتخاذ قرارات باستخدام المنهج المفتوح للنهاية ، حيث يتم اتخاذ القرارات في موقف الازمة دون تحديدات أولية ، و إنما يتم عن طريق تحديد هدف و وسيلة القرار بالتدرج و من خلال اكتشاف المجهول أثناء التعامل مع الازمة.

الأساليب الكمية التي تستخدم في عملية اتخاذ القرارات : (عثمان، 2004)

لعل من أهم الأساليب التي يتخذها القائد أثناء حدوث الأزمة لكي تساعده في عملية اتخاذ القرار هي الأساليب الكمية التي نوجزها فيما يلي :

1) أسلوب الأرقام القياسية :

تعد الارقام القياسية من أهم الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات ، فالرقم القياسي يعكس أحجام الحركة وفقاً لتطور مكوناتها و من ثم يساعد بشكل كبير على نجاح عملية رصد التطورات التي تحدث في قوى الأزمة و في نتائجها ، فالأزمة باعتبارها ظاهرة من الظواهر المركبة تحتاج الى دراسة عواملها و مكوناتها و بما أن أنها ظاهرة ديناميكية حركية فهي تحتاج إلى أدوات قياسية خاصة لقياس التغيير النسبي و المطلق في احجامها و مكوناتها هذا الحجم و تقوم الارقام القياسية بهذا الدور حيث تساعد متخذ القرار على وضع خطط و برامج مختلفة في ضوء الإمكانيات المتاحة لمعالجة الازمة و التغلب عليها .

و يعبر الرقم القياسي عن مقياس نسبي يقيس التغيير في قيم أو كميات او أحجام الظاهرة الأزمومية في سنة معينة يطلق عليها سنة المقارنة ، و تقيم نفس الظاهرة في سنة معينة يطلق عليها الاساس ، و لا تستخدم الارقام القياسية فقط للمقارنة بل أيضاً كأداة لقياس العلاقة بين المتغيرات المختلفة المسببة للأزمة .

2) بحوث العمليات :

تتضمن عدة أساليب كمية يمكن استخدامها في إدارة الأزمات بحيث تساعد على تحديد أهم أدوات التدخل في الأزمة و التوقيت المناسب لهذا التدخل و من أهم هذه الأساليب هي :

• أسلوب بيرت:

هو من الأساليب التخطيطية حيث يعمل من خلال وضع برنامج زمني و إجراءات و قواعد و مسارات محددة توزع على فريق المهام الأزمومية توضح لكل فرد من افراد الفريق الدور المتعين القيام به و تشرح له أهمية أن يتم تنفيذ مهمته بدقة كاملة .

• أسلوب نظرية المباريات:

و هو يتضمن نموذج رياضي كمي يرتبط بالصراع الأزموي الذي يقوم بين طرفين كل منهم يحاول أن يكسب المعركة و من خلال توقع شكل المباراة التي ستنتم مستقبلاً بين عناصر الأزمة الفاعلة لها و المقاومة أيضاً مع سيادة مناخ من عدم التأكد .

● أسلوب شجرة القرارات :

و هو أسلوب يمكن المدير من اتخاذ أكثر من قرار بالنسبة للمواقف الأزموية التي تواجهه في إطار الأزمة الواحدة و يستعان بالرسوم و الأشكال البيانية في رسم شجرة القرارات و تحديد المسارات البديلة و المسارات الفرعية و خط الاتجاه العام و المراحل المتتابعة لكل قرار في ضوء الاحتمالات المختلفة و المتوقعة في ظل مناخ عدم التأكد .

● أسلوب المحاكاة و تمثيل الأدوار و يقوم هذا الأسلوب على تصور مستقبلي للأزمة المتوقعة و تصور لأحداثها و تتابعات هذه الأحداث و نوع و حجم التصرفات التي ستحدث أثناء عمليات المواجهة بين الأطراف المختلفة و يستعان في أسلوب المحاكاة بأجهزة الكمبيوتر المتقدمة التي تحلل المواقف الأزموية المختلفة و ترصد و تحسب ردود الفعل المتوقعة من جانب قوى الأزمة و مدى مناسبة أو عدم مناسبة القرارات و التصرفات و الأساليب التي استخدمها فريق المهام الأزموية .

### 2.2.27 الأسس التي يجب مراعاتها عند عملية إتخاذ القرار : (الخضيري،2003)

حتى لا يصل قائد فريق الازمات إلى اتخاذ قرارات إرتجالية هناك عدة أسس يتعين عليه مراعاتها و هي :

- السعي للوصول إلى أهداف محددة من خلال تصرف إيجابي .
- الفهم و الإدراك المناسبين للأسلوب و الوقت المناسب للتنفيذ .
- الأستخدام السريع لمهارة التحليل و التقييم و أختيار أفضل البدائل مع إلتزام العمل بها .

### 2.2.28 أنواع القرارات في إدارة الأزمات : (عثمان،2004)

#### 1) القرارات قبل ميلاد الازمة :

و هي قرارات إستراتيجية و إدارية و وقائية تهدف إلى إكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الازمات نفسها قبل ظهورها على سطح الاحداث كما تهدف إلى الأستعداد المسبق للأزمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من اجل تهيئة البيئة و التنظيم و الفعالية الإدارية و الأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الازمة من اتخاذ قرارات فاعلة في أرضية صلبة .

#### 2) القرارات أثناء الأزمة :

و هي القرارات العمليانية و التكتيكية المتلاحقة و المتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت و تسارع الأحداث و تصاعد الأزمة ، و التي تهدف إلى إحتواء الأزمة بعد نموها و هي القرارات المتلاحقة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت و تسارع الأحداث و تصاعد الأزمة و التي تهدف إلى إحتواء الأزمة بعد ميلادها و منع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم إعادة السيطرة على الاوضاع وصولاً إلى إنهاء الأزمة بأقل تكاليف.

### **(3) قرارات بعد أنتهاء الأزمة :**

و هي القرارات التي تعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة و استخلاص العبر و يكمن ذلك قرارات وقائية و استعدادية تسبق الأداء في المستقبل ، فقرارات ما بعد الأزمة قد تهدف أحياناً إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات و خطط العمليات و طرق التنفيذ و الأداء الأزموي أو تهدف إلى إحتواء آثار الازمة و نتائجها و إزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبى و تعميق و ترسيخ ما هو إيجابى .

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية

### 3.1 تمهيد

تعتمد هذه الدراسة على قياس مستوى واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، والغرض من الدراسة الاستطلاعية التي أجريت لمعرفة معامل الصدق والثبات لإستمارة الإستبانة.

### 3.2 إجراءات الدراسة:

إحتوت الإستبانة على جزئين الأول يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والجزء الثاني تضمن محاور الدراسة الستة وهي التخطيط ودوره في إدارة الأزمات ودور المعلومات في إدارة ومواجهة الأزمات ودور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات ومحور المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات ومحور فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات ومحور عملية اتخاذ القرارات في الأزمات، والمستهدف في عينة الدراسة مديري المدارس ومقاس الدراسة ذو الخمس أوزان وهو مقياس ليكرت الخماسي والعبارات كلها إيجابية

### 3.3 العينة الإستطلاعية

يتكون حجم العينة الإستطلاعية من (20) مفردة ، وكان الهدف من القيام بالدراسة الإستطلاعية ، هو التحقق من مدى وضوح العبارات الواردة في مقاييس الدراسة ، وإجراء أي تعديلات على الإستبانة إذ لزم ذلك.

### 3.4 ثبات مقياس الدراسة

يتضح من الدراسة الإستطلاعية المبدئية ، وعند تطبيق إختبار معامل الثبات على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية ، والموزعة على (20) مشارك ، ومن خلال الجدول (3.1) يتبين أن معامل الثبات لمحور التخطيط ودوره في إدارة الأزمات بلغ (0.79) بينما محور دور المعلومات في إدارة ومواجهة الأزمات فقد بلغ (0.88) ، أما محور دور نظام الإتصالات في إدارة الأزمات فقد بلغ (0.84) ، بينما محور المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات فقد بلغ (0.92) ، إما محور فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات بلغ (0.80) ، ومحور عملية إتخاذ القرارات في الأزمات فقد بلغ (0.86) ، وفيما يتعلق بمعامل الثبات للمقياس ككل فقد بلغ (0.94) وهي جميعها درجات ثبات عالية .

وقد إستخرج معامل كرونباخ الفا (Alpha Cronbach) للإتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة وذلك من خلال المعادلات التالية:-

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right)$$

حيث:

k: عدد الفقرات المكونة للاختبار.

$\sigma_i^2$ : تباين الدرجات على الفقرات.

$\sigma_t^2$ : تباين الدرجة الكلية على الاختبار.

وبتطبيق المعادلات باستخدام العينة الإستطلاعية، أعطيت درجة ثبات وصدق عالية، كما هو موضح بالجدول التالي :

الجدول (3.1) قيم معامل الثبات والصدق لمحاور الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور
0.88	0.79	13	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات
0.93	0.88	10	دور المعلومات في إدارة ومواجهة الأزمات
0.91	0.84	10	دور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات
0.95	0.92	10	محور المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات
0.89	0.80	10	محور فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات
0.92	0.86	7	محور عملية اتخاذ القرارات في الأزمات
0.96	0.94	60	المقياس ككل

### 3.5 صدق أداة جمع البيانات

للتحقق من صدق مقاييس الدراسة قامت الباحثة باستخدام طريقة الصدق الذاتي الإحصائي (Statistical Validity)، بإيجاد الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار عن طريق المعادلة

$$S.V = \sqrt{\alpha}$$

حيث:-

S.V معامل الصدق.

$\alpha$  معامل الثبات (ألفا).

والتي أتضح أنها معاملات صدق عالية تعكس قدرة المقياس على قياس ما صمم لأجله. والجدول (3.1) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من دالة الجذر التربيعي، وهي تتراوح ما

بين (0.81-0.96) وهذا يبرر صدق المقاييس لهذه الدراسة ، وإن أسئلة المقياس تقيس ما أعدت لقياسه.

### 3.6 أداة جمع بيانات العينة الرئيسية:

تم استخدام الإستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة ، وقد اشتملت الإستبانة على قسمين الأول شمل المتغيرات الشخصية أما القسم الثاني فأحتوي على (60)، فقرة لقياس ومعرفة واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين بالمؤسسات التعليمية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي ، وتم إعداد الإستبانة بالإعتماد على عدد من الدراسات السابقة منها دراسة البديري (2008) جامعة بنغازي ، ودراسة عودة (2008) الجامعة الإسلامية غزة ، ودراسة إسليم (2007) الجامعة الإسلامية غزة.

### 3.7 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في المدارس الحكومية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي، والبالغ عددهم (259) حسب إحصائيات مكاتب خدمات التعليم ، وطبقاً لجدول ( Krejcie, Morgann ) فإن حجم العينة يكون (155) مشاركاً.

### 3.8 أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

إعتمدت هذه الدراسة على الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات، والإحصاء الاستدلالي، حيث تم تفرغ بيانات الإستمارات ، وتجهيزها للتحليل الإحصائي باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- تم حساب إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة درجة صدق وثبات المقياس.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف علي الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث.
- تم استخدام الإحصاء الوصفي ، وإستخراج الوسط الحسابي ، وذلك لمعرفة إستجابات أفراد العينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية.
- تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لإختبار فرضيات الدراسة باستخدام إختبار (t) وتحليل التباين لمعرفة الفروقات المعنوية بين المشاركين وفقاً للمتغيرات الديمغرافية..

### 3.9 الجزء الأول من الاستبيان:

تضمن هذا الجزء المتغيرات الديموغرافية وتشمل النوع والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة وهي كما يلي:

#### 1- النوع:

يبين الجدول (3.2) أن ما نسبته (63.2%) من المبحوثين العاملين بالمدارس الحكومية هم من الذكور، وأن ما نسبته (36.8%) من المبحوثين هم من فئة الإناث، ومن الملاحظ ان نسبة الذكور تفوق الإناث ويعزى ذلك ربما للثقافة العامة والتي ترغب عمل الذكور خاصة في إدارة المؤسسات.

جدول (3.2) التكرارات والنسبة المئوية لمتغير النوع

النسبة % Percent	العدد frequency	النوع
63.2	98	ذكور
36.8	57	إناث
100.0	155	المجموع

#### 2- المستوى التعليمي:

يبين الجدول (3.3) أن ما نسبته (41.3%) من المبحوثين مؤهلاتهم جامعية ، وأن ما نسبته (37.4%) من المبحوثين مؤهلاتهم دبلوم عالي ، وأن ما نسبته (19.4%) من المبحوثين مؤهلاتهم ثانوي أو ما يعادله ، وأن ما نسبته (1.9%) من المبحوثين مؤهلاتهم أقل من الثانوية.

جدول (3.3) التكرارات والنسب المئوية للمستوى التعليمي

النسبة % Percent	العدد frequency	المستوى التعليمي
1.9	3	اقل من الثانوي
19.4	30	ثانوي او ما يعادله
37.4	58	دبلوم عالي
41.3	64	جامعي بكالوريوس ليسانس
-	-	ماجستير
100.0	155	المجموع

### 3- العمر:

يبين الجدول (3.4) أن ما نسبته (54.8%) من المبحوثين تتراوح أعمارهم (من 40 إلى أقل من 50 سنة) ، وأن ما نسبته (25.2%) تتراوح أعمارهم بين (50 إلى أقل من 60 سنة) وأن ما نسبته (20.0%) أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ، ومن الملاحظ أن غالبية المبحوثين من قدامى الموظفين.

جدول (3.4) التكرارات والنسب المئوية لمتغير العمر

العمر	العدد frequency	النسبة % Percent
أقل من 30 سنة	-	-
من 30 إلى أقل من 40 سنة	31	20.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	85	54.8
من 50 إلى أقل من 60 سنة	39	25.2
المجموع	155	100.0

### 4- مدة الخدمة:

يبين الجدول (3.5) أن ما نسبته (56.8%) من المبحوثين تفوق مدة خدمتهم العشرون سنة، وأن ما نسبته (19.4%) من المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، وأن ما نسبته (15.5%) من المبحوثين تتراوح مدة خدمتهم (من 15 إلى أقل من 20 سنة) ، أما بقية النسب توزعت بين أقل من عشرة سنوات وخمسة سنوات وهي نسب ضئيلة، ومن الملاحظ أن غالبية المبحوثين مدة خدمتهم بالتعليم طويلة مما يمكنهم من أداء المهام بشكل افضل الأمر الذي قد ينعكس إيجاباً على إدارة الأزمات.

جدول (3.5) التكرارات والنسب المئوية لمتغير مدة الخدمة

مدة الخدمة	العدد Frequency	النسبة % Percent
أقل من 5 سنوات	6	3.9
5 إلى أقل من 10 سنوات	7	4.5
10 إلى أقل من 15 سنة	30	19.4
15 إلى أقل من 20 سنة	24	15.5
20 سنة فأكثر	88	56.8
المجموع	155	100.0

### 3.10 الإحصاء الوصفي :

تضمن هذا الجزء الجانب الوصفي للمقياس بحيث يتم تناول كل فقرة من فقرات الإستبانة وفقا لمحاور أو أبعاد الدراسة.

### 3.11 البعد الأول : التخطيط ودوره في إدارة الأزمات

تضمن هذا المحور ثلاثة عشرة فقرة تقيس عملية التخطيط ودوره في إدارة الأزمات، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (3.91) بإنحراف معياري (0.45) ، والوزن النسبي (77.00%) من إجابات المبحوثين في الاتجاه الموافق وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما أحتوته هذه الفقرات فيما يتعلق بالتخطيط ودوره في إدارة الأزمات.

يبين الجدول (3.6) أن الوسط الحسابي للفقرة (1) و(2) التي تنص على (تلتزم إدارة المدرسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها) (تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل(الخطر) التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة) بلغ على التوالي (4.47) و (4.17) و(3.6) ، وأن ما نسبته (93.6%) من المبحوثين يرون أنه تلتزم إدارة المدرسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها، وأن ما نسبته (94.2%) من المبحوثين يرون أنه تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل أو الخطر التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة.

وفيما يتعلق بالفقرة (3) (4) التي تنص على (تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها) (يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.17) (3.31) بإنحراف معياري (0.85) (1.02) حيث أن ما نسبته (85.8%) من المبحوثين يرون أنه تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها، وأن ما نسبته (49.7%) من المبحوثين يرون أنه يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.

وفيما يتعلق بالفقرة (5) (6) التي تنص على (تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية)(يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية يساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.81) (4.01) بإنحراف معياري (0.87) (0.87) حيث أن ما نسبته (76.2%) من المبحوثين يرون أنه تستطيع الإدارة توقع الصعوبات

والأزمات المستقبلية ، وأن ما نسبته (81.9%) من المبحوثين يرون أن يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.

وفيما يتعلق بالفقرة (7) (8) التي تنص على (تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية) (يتم إشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.14) (3.57) بإنحراف معياري (0.82) (1.12) حيث أن ما نسبته (89.0%) من المبحوثين يرون أنه تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، وأن ما نسبته (58.7%) من المبحوثين يرون أنه يتم إشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط.

جدول (3.6) النسب والتكرارات والوسط والانحراف المعياري لمحور التخطيط ودوره في إدارة الأزمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		رقم الفقرة	مستوى الموافقة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.75	4.47	58.1	90	35.5	55	3.9	6	1.3	2	1.3	2		تلتزم إدارة المدرسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها.
0.67	4.26	35.5	55	58.7	91	3.2	5	1.9	3	0.6	1		تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل(الخطر) التي قد تكون مؤشرا لوقوع الأزمة.
0.85	4.17	38.7	60	47.1	73	7.7	12	5.8	9	0.6	1		تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
1.02	3.31	11.0	17	38.7	60	22.6	35	26.5	41	1.3	2		يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.
0.87	3.81	18.1	28	58.1	90	12.3	19	11.0	17	0.6	1		تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.
0.87	4.01	28.4	44	53.5	83	11.6	18	4.5	7	1.9	3		يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية يساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.
0.82	4.14	32.9	51	56.1	87	5.8	9	3.2	5	1.9	3		تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.
1.12	3.57	23.2	36	35.5	55	19.4	30	19.4	30	2.6	4		يتم إشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط
0.95	3.69	15.5	24	52.9	82	21.3	33	5.8	9	4.5	7		توفر الإدارة حلا لا معدة مسبقا (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة.
0.95	3.87	25.2	39	49.0	76	15.5	24	8.4	13	1.9	3		يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة
1.04	3.36	9.7	15	43.2	67	27.7	43	12.3	19	7.1	11		يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها.
0.74	4.17	32.9	51	56.1	87	7.1	11	3.2	5	0.6	1		تقوم الإدارة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات.
0.77	4.04	25.8	40	58.7	91	10.3	16	4.5	7	0.6	1		تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال
0.45	3.91	27.3	350	49.5	997	13.0	216	8.3	167	2.0	40		الاتجاه العام

وفيما يتعلق بالفقرة (9) (10) التي تنص على (توفر الإدارة حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة) (يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.69) (3.87) (بإنحراف معياري (0.95) (0.95) حيث أن ما نسبته (68.4%) من المبحوثين يرون أنه توفر الإدارة حلولاً معدة مسبقاً في شكل سيناريوهات لمواجهة الأزمات المتوقعة، وأن ما نسبته (74.2%) من المبحوثين يرون أن يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة.

وفيما يتعلق بالفقرة (11) (12) (13) التي تنص على (يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها) (تقوم الإدارة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات) (تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.36) (4.17) (4.04) (بإنحراف معياري (1.04) (0.74) (0.77) حيث أن ما نسبته (52.9%) من المبحوثين يرون أنه يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها، وأن ما نسبته (89.0%) من المبحوثين يرون أنه تقوم الإدارة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات. وأن ما نسبته (84.5%) من المبحوثين يرون أن تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال.

### 3.12 البعد الثاني: المعلومات ودورها في إدارة ومواجهة الأزمات

تضمن هذا المحور عشرات فقرات تقيس المعلومات ودورها في إدارة ومواجهة الأزمات، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (3.98) (بإنحراف معياري (0.60)، والوزن النسبي (78.3%) من إجابات المبحوثين في الإتجاه الموافق وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما أحتوته هذه الفقرات فيما يتعلق بدور المعلومات في إدارة الأزمات.

يبين الجدول (3.7) أن الوسط الحسابي للفقرة (1) و(2) التي تنص على (تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح) (توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات) بلغ على التوالي (4.06) و(3.92) (بإنحراف معياري (0.85) (0.90)، وأن ما نسبته (80.7%) من المبحوثين يرون أنه تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح، وأن ما نسبته (73.5%) من المبحوثين يرون أن توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات.

وفيما يتعلق بالفقرة (3) (4) التي تنص على (تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات) (عملية إسترجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.06) (3.88) بإنحراف معياري (0.88) (0.91) ، حيث أن ما نسبته (80.6%) من المبحوثين يرون أنه تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات ، وأن ما نسبته (77.4%) من المبحوثين يرون أن عملية إسترجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب.

وفيما يتعلق بالفقرة (5) (6) التي تنص على (تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات) (تستخدم الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتجسس) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.92) (3.81) بإنحراف معياري (0.88) (1.04) ، حيث أن ما نسبته (79.3%) من المبحوثين يرون أنه تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات ، وأن ما نسبته (70.3%) من المبحوثين يرون أنه تستخدم الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتجسس.

وفيما يتعلق بالفقرة (7) (8) التي تنص على (تقوم الإدارة بتوفير نسخ إحتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات) (توفر الإدارة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.23) (4.03) بإنحراف معياري (0.71) (0.80) ، حيث أن ما نسبته (89.1%) من المبحوثين يرون أنه تقوم الإدارة بتوفير نسخ إحتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات، وأن ما نسبته (81.2%) من المبحوثين يرون أن توفر الإدارة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.

جدول (3.7) يبين النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المعلومات إدارة الأزمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مستوى الموافقة	رقم الفقرة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.85	4.06	32.3	50	48.4	75	13.5	21	5.2	8	0.6	1	تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لإدراك الأزمة بشكل صحيح.	
0.90	3.92	27.7	43	45.8	71	19.4	30	5.8	9	1.3	2	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات.	
0.88	4.06	32.9	51	47.7	74	14.2	22	3.2	5	1.9	3	تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات.	
0.91	3.88	22.6	35	54.8	85	13.5	21	6.5	10	2.6	4	عملية استرجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب.	
0.88	3.92	23.3	36	56.1	87	13.5	21	4.5	7	2.6	4	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات.	
1.04	3.81	27.7	43	42.6	66	15.5	24	11.6	18	2.6	4	تستخدم الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتجسس.	
0.71	4.23	36.8	57	52.3	81	9.0	14	1.3	2	0.6	1	تقوم الإدارة بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات.	
0.80	4.03	27.7	43	53.5	83	14.8	23	2.6	4	1.3	2	توفر الإدارة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.	
0.83	4.09	33.5	52	47.7	74	14.8	23	2.6	4	1.3	2	يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات.	
0.96	3.82	24.5	38	45.2	70	21.3	33	6.5	10	2.6	4	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات.	
0.60	3.98	28.9	448	49.4	766	15.0	232	5.0	77	1.7	27	الاتجاه العام	

وفيما يتعلق بالفقرة (9) (10) التي تنص على (يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات) (تستخدم الإدارة مصادر متنوعة(مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.09) (3.82) بإنحراف معياري (0.83) (0.96) ، حيث أن ما نسبته (81.2%) من المبحوثين يرون أنه يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات، وأن ما نسبته (69.7%) من المبحوثين يرون أن تستخدم الإدارة مصادر متنوعة(مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات.

### 3.13 البعد الثالث: دور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات

تضمن هذا المحور عشرة فقرات تقيس دور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (3.95) بإنحراف معياري (0.66)، والوزن النسبي (77.3%) من إجابات المبحوثين في الإتجاه الموافق وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما أحتوته هذه الفقرات فيما يتعلق بدور نظم الاتصالات في ادارة الأزمات.

يبين الجدول (3.8) أن الوسط الحسابي للفقرة (1) و(2) التي تنص على (توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، انترنت) خاص بإدارة الأزمات) و(تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات) بلغ على التوالي (3.89) (4.18) وبإنحراف معياري (1.04) و(0.89)، وأن ما نسبته (73.6%) من المبحوثين يرون أنه توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة كالتليفون والفاكس والإنترنت خاص بإدارة الأزمات، وأن ما نسبته (83.2%) من المبحوثين يرون أنه تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات.

جدول (3.8) يبين النسب والتكرارات والوسط والإتحراف المعياري لمحور الاتصالات وإدارة الأزمات

الإتحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مستوى الموافقة رقم الفقرة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
1.04	3.89	31.0	48	42.6	66	15.5	24	7.1	11	3.9	6	توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، انترنت) خاص بإدارة الأزمات.
0.89	4.18	41.9	65	41.3	64	11.0	17	4.5	7	1.3	2	تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات.
0.87	4.07	31.6	49	52.3	81	9.7	15	4.5	7	1.9	3	تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة.
0.96	4.01	32.9	51	47.1	73	10.3	16	7.7	12	1.9	3	تتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.
0.83	4.09	31.0	48	54.2	84	9.0	14	4.5	7	1.3	2	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال داخل الإدارة.
1.03	3.84	27.7	43	44.5	69	15.5	24	9.0	14	3.2	5	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات.
0.96	3.82	20.6	32	55.5	86	13.5	21	6.5	10	3.9	6	توفر الإدارة بدائل لوسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى.
0.97	3.70	18.7	29	47.7	74	21.9	34	8.4	13	3.2	5	توجد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات الحكومية عند وقوع الأزمات.
0.88	3.86	21.9	34	51.0	79	21.3	33	3.2	5	2.6	4	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمات.
0.89	4.04	32.9	51	47.1	73	12.9	20	5.8	9	1.3	2	يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة.
0.66	3.95	29.0	450	48.3	749	14.1	218	6.1	95	2.5	38	الاتجاه العام

وفيما يتعلق بالفقرة (3) (4) التي تنص على (تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة) (تتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.07) (4.01) بإنحراف معياري (0.87) (0.96) ، حيث أن ما نسبته (83.9%) من المبحوثين يرون أنه تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة، وأن ما نسبته (80.0%) من المبحوثين يرون أنه تتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.

وفيما يتعلق بالفقرة (5) (6) التي تنص على (يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال داخل الإدارة.) (يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.09) (3.84) بإنحراف معياري (0.83) (1.03) ، حيث أن ما نسبته (85.2%) من المبحوثين يرون أنه يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال داخل الإدارة، وأن ما نسبته (72.2%) من المبحوثين يرون أنه يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات.

وفيما يتعلق بالفقرة (7) (8) التي تنص على (توفر الإدارة بدائل لوسائل الاتصال لإستخدام إحداها عند تعطل الأخرى) (توجد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات الحكومية عند وقوع الأزمات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.82) (3.70) بإنحراف معياري (0.96) (0.97) ، حيث أن ما نسبته (76.1%) من المبحوثين يرون أنه توفر الإدارة بدائل لوسائل الاتصال لإستخدام إحداها عند تعطل الأخرى، وأن ما نسبته (66.4%) من المبحوثين يرون أنه توجد إتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات الحكومية عند وقوع الأزمات.

وفيما يتعلق بالفقرة (9) (10) التي تنص على (يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمات) (يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.86) (4.04) بإنحراف معياري (0.88) (0.89) ، حيث أن ما نسبته (72.9%) من المبحوثين يرون أنه يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمات، وأن ما نسبته (80.0%) من المبحوثين يرون أنه يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة.

### 3.14 البعد الرابع: المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات

تضمن هذا المحور عشرة فقرات تقيس دور المهارات الإدارية في إدارة الأزمات، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (4.35) بإنحراف معياري (0.51)، والوزن النسبي (92.9%) من إجابات المبحوثين في الإتجاه الموافق، وهذا يعني موافقة المبحوثين على ما أحتوته هذه الفقرات فيما يتعلق بدور المهارات الإدارية في إدارة الأزمات.

يبين الجدول (3.9) أن الوسط الحسابي للفقرة (1) و(2) التي تنص على (يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة) (توفر الخبرة تدعم قدرة قائد الفريق على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة) بلغ على التوالي (4.36) و (4.34) وبإنحراف معياري (0.69) (0.65)، وأن ما نسبته (92.3%) من المبحوثين يرون أنه يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة، وأن ما نسبته (94.8%) من المبحوثين يرون أن توفر الخبرة تدعم قدرة قائد الفريق على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.

وفيما يتعلق بالفقرة (3) (4) التي تنص على (يمتلك القائد القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية) (يمتلك القائد القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وإمكانياتهم) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.32) (4.38) بإنحراف معياري (0.62) (0.66)، حيث أن ما نسبته (92.9%) من المبحوثين يرون أنه يمتلك القائد القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية، وأن ما نسبته (95.5%) من المبحوثين يرون أنه يمتلك القائد القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وإمكانياتهم.

وفيما يتعلق بالفقرة (5) (6) التي تنص على (يوفر القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمؤوسيه) (يحفز القائد مؤوسيه بإستمرار نحو تحقيق الأهداف) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.27) (4.36) بإنحراف معياري (0.68) (0.73)، حيث أن ما نسبته (91.0%) من المبحوثين يرون أنه يوفر القائد القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمؤوسيه، وأن ما نسبته (92.2%) من المبحوثين يرون أن يحفز القائد مؤوسيه بإستمرار نحو تحقيق الأهداف.

جدول (3.9) يبين النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور المهارات القيادية وإدارة الأزمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مستوى الموافقة رقم الفقرة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.69	4.36	45.8	71	46.5	72	6.5	10	0.6	1	0.6	1	يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة
0.65	4.34	41.9	65	52.9	82	3.9	6	0.6	1	0.6	1	توفر الخبرة تدعم قدرة قائد الفريق على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة
0.62	4.32	40.6	63	52.3	81	6.5	10	0.6	1	-	-	يمتلك القائد القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية
0.66	4.38	45.8	71	49.7	77	2.6	4	1.3	2	0.6	1	يمتلك القائد القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وإمكانياتهم
0.68	4.27	38.1	59	52.9	82	7.7	12	0.6	1	0.6	1	يوفر القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه
0.73	4.36	47.7	74	44.5	69	5.8	9	0.6	1	1.3	2	يحفز القائد مرؤوسيه باستمرار نحو تحقيق الأهداف
0.67	4.33	43.2	67	49.0	79	5.8	9	1.9	3	-	-	يهتم القائد بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات
0.71	4.39	49.7	77	42.6	66	5.8	9	1.3	2	0.6	1	يجسد قائد الفريق روح الفريق والتعاون مع الآخرين عند وقوع الأزمة
0.67	4.40	47.7	74	46.5	72	4.5	7	0.6	1	0.6	1	يتواجد قائد الفريق دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أول بأول
0.77	4.37	49.7	77	42.6	66	4.5	7	1.9	3	1.3	2	يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للعاملين عند وقوع الأزمة
0.51	4.35	44.9	698	48.0	746	5.3	83	1.0	16	0.6	10	الاتجاه العام



جدول (3.10) يبين النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور فريق العمل وإدارة الأزمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مستوى الموافقة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
		رقم الفقرة										
0.66	4.25	35.5	55	55.5	86	8.4	13	-	-	0.6	1	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة.
0.67	4.23	36.1	56	52.9	82	9.7	15	1.3	2	-	-	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات.
0.78	4.29	42.6	66	49.0	76	4.5	7	2.6	4	1.3	2	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة.
0.75	4.38	51.0	79	39.4	61	7.1	11	1.9	3	0.6	1	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية.
0.79	4.29	44.5	69	45.2	70	5.8	9	3.9	6	0.6	1	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات.
0.90	3.78	16.1	25	60.0	93	11.6	18	10.3	16	1.9	3	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من داخل الإدارة عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.
1.05	3.35	12.9	20	36.8	57	27.1	42	19.4	30	3.9	6	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات.
0.90	3.73	17.4	27	50.3	78	22.6	35	7.7	12	1.9	3	توفر الإدارة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات.
0.65	4.17	31.0	48	56.1	87	12.3	19	0.6	1	-	-	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل.
0.75	4.10	29.7	46	55.5	86	11.6	18	2.6	4	0.6	1	تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.
0.50	4.06	31.7	491	50.1	776	12.1	187	5.0	78	1.2	18	الاتجاه العام

وفيما يتعلق بالفقرة (3) (4) التي تنص على (تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة) (تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.38) (4.29) بانحراف معياري (0.75) (0.79) حيث أن ما نسبته (91.6%) من المبحوثين يرون انه تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة ، وان ما نسبته (90.4%) من المبحوثين يرون أنه تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية.

وفيما يتعلق بالفقرة (5) (6) التي تنص على (تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات) (يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من داخل الإدارة عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.29) (3.78) بانحراف معياري (0.79) (0.90) حيث أن ما نسبته (89.7%) من المبحوثين يرون انه تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات، وان ما نسبته (76.1%) من المبحوثين يرون أنه يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من داخل الإدارة عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.

وفيما يتعلق بالفقرة (7) (8) التي تنص على (يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات) (توفر الإدارة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (3.35) (3.73) بانحراف معياري (1.05) (0.90) حيث أن ما نسبته (49.7%) من المبحوثين يرون انه يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات ، وان ما نسبته (67.7%) من المبحوثين يرون أن الإدارة توفر برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات.

وفيما يتعلق بالفقرة (9) (10) التي تنص على (تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل) (تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.17) (4.10) بانحراف معياري (0.65) (0.75) حيث أن ما نسبته (87.1%) من المبحوثين يرون انه تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل، وان ما نسبته (85.2%) من المبحوثين يرون أن الإدارة تعتمد نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.

### 3.16 البعد السادس: عملية إتخاذ القرارات في الأزمات

تضمن هذا المحور سبعة فقرات تقيس عملية إتخاذ القرار في إدارة الأزمات، حيث بلغ الوسط الحسابي العام للمحور (4.08) بإنحراف معياري (0.53) والوزن النسبي (86.0%) من إجابات المبحوثين في الإتجاه غير الموافق وهذا يعني عدم موافقة المبحوثين على ما أحتوته هذه الفقرات فيما يتعلق سهولة الحصول على الخدمة.

يبين الجدول (3.11) أن الوسط الحسابي للفقرة (1) و(2) التي تنص على (تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في إتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل وإختبار أنسبها) و(تشرك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار) بلغ على التوالي (4.15) و (4.16) وبإنحراف معياري (0.66) و (0.68) وأن ما نسبته (90.3%) من المبحوثين يرون أنه تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في إتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل وإختبار أنسبها، وأن ما نسبته (89.0%) من المبحوثين يرون أن الإدارة تشرك أعضاء فريق العمل في صنع القرار.

وفيما يتعلق بالفقرة (3) (4) التي تنص على (تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم إتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة) (تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة و شديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لإعتبارات التنظيم الرسمي لضمان إتخاذ قرارات سريعة) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.18) (3.96) بإنحراف معياري (0.77) (0.78) حيث أن ما نسبته (87.8%) من المبحوثين يرون أنه تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم إتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة، وان ما نسبته (76.8%) من المبحوثين يرون أن الإدارة تعمل بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة و شديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لإعتبارات التنظيم الرسمي لضمان إتخاذ قرارات سريعة.

جدول(3.11) يبين النسب والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اتخاذ القرار إدارة الأزمات

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		مستوى الموافقة رقم الفقرة
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
0.66	4.15	27.7	43	62.6	97	7.7	12	1.3	2	0.6	1	تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختبار أنسبها
0.68	4.16	30.3	47	58.7	91	8.4	13	2.6	4	-	-	تشارك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار.
0.77	4.18	35.5	55	52.3	81	8.4	13	3.2	5	0.6	1	تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة.
0.78	3.96	23.9	37	52.9	82	19.4	30	3.2	5	0.6	1	تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة و شديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة.
0.75	4.05	25.8	40	58.7	91	12.3	19	1.9	3	1.3	2	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.
0.63	4.21	30.3	47	63.2	98	3.9	6	2.6	4	-	-	تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحاً وبسيطا لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه.
1.13	3.82	27.1	42	50.3	78	8.4	13	6.5	10	7.7	12	تحرص الإدارة على أن يلقى القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.
0.53	4.08	28.7	311	57.0	618	9.8	106	3.0	33	1.6	17	الاتجاه العام

وفيما يتعلق بالفقرة (5) (6) التي تنص على (تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة) (تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحًا وبسيطًا لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها على التوالي (4.05) (4.21) بإنحراف معياري (0.75) (0.63) ، حيث أن ما نسبته (84.5%) من المبحوثين يرون أنه تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة، وأن ما نسبته (93.5%) من المبحوثين يرون أن تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحًا وبسيطًا لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه. وفيما يتعلق بالفقرة (7) التي تنص على (تحرص الإدارة على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين) فقد بلغ المتوسط الحسابي لها (3.82) بإنحراف معياري (1.13) ، حيث أن ما نسبته (77.4%) من المبحوثين يرون أنه تحرص الإدارة على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.

### 3.17 الإحصاء الإستدلالي :

تضمن هذا الجزء الجانب الإستدلالي وهو التعرف على مدى وضوح مفهوم إدارة الأزمات ومستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات والفروق المعنوية بين إجابات المبحوثين وفقًا لمتغير (النوع، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة) والتعرف على المعوقات التي تحول دون التطبيق الفعلي لإدارة الأزمات في المدارس الحكومية.

### 3.18 الإجابة على التساؤل الأول:

- ما مدى وضوح المفهوم العلمي لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية

جدول (3.12) يبين التكرارات والنسب المئوية لوضوح المفهوم العلمي لإدارة الأزمات

النسبة % Percent	العدد frequency	مفهوم ادارة الازمات من وجهة نظر المشاركين
18.1	28	رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة
21.9	34	ادارة مهمتها اجراء البحوث
21.3	33	مجموعة الاستعدادات والجهود
38.7	60	كيفية التعامل مع الصدمات
100.0	155	المجموع

يبين الجدول (3.12) أن ما نسبته (38.7%) من المبحوثين يرون ان إدارة الازمات يقصد بها كيفية التعامل مع الصدمات ووسيلتها الفعالة هي الامتصاص، حيث يتم إيجاد حافز وقائي للكيان الإداري تكون مهمته الإمتصاص، ثم الانتقال من مرحلة الإمتصاص إلى مرحلة إستيعاب الصدمة، ثم تحليلها، ثم التغلب عليها، وأن ما نسبته (21.9%) من المبحوثين يرون أن المفهوم العلمي لإدارة الأزمات عبارة عن إدارة مهمتها إجراء البحوث والدراسات المتعمقة للمشاكل التي تواجه الكيان الإداري، ووضع الحلول التي تكفل التغلب عليها، ومجموعة الإستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، وأن ما نسبته (18.1%) من المبحوثين يرون في مفهوم إدارة الأزمات رسم الإتجاه المستقبلي للمنظمة، تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) والبيئة الداخلية (قوة وضعف)، ومن ثم القيام بعملية التنفيذ والتقويم والرقابة.

وإذا ما نظرنا للإتجاه العام لإجابات المبحوثين كون ممارسة مديري المدارس لإدارة الازمات في المستوى المرتفع ، وبالمقابل الغالبية منهم يرون ان المقصد من إدارة الأزمات هو كيفية التعامل مع الصدمات ، وهذا ربما يدل على عدم وعي المدراء بالمفهوم العامي لإدارة الأزمات وأن واقع ممارستهم لإدارة الأزمات تفتقر للأسس العلمية في ظل غياب التخطيط الوقائي والتقنيات الحديثة.

### 3.19 الإجابة على التساؤل الثاني:

- ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمدينة بنغازي لإدارة الأزمات؟

لمعرفة مستوى ممارسة مدراء المدارس لإدارة الأزمات يمكن إستخدام نموذج إحصائي لتحليل المتوسطات الحسابية ، وهذا النموذج يعتمد على تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) ، وذلك عن طريق حساب المدى بطرح أكبر قيمة للمقياس من أقل قيمة (5-1=4) ، ومن ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (4 ÷ 5 = 0.80) ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة للمقياس للحصول على طول الخلية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (3.13) يوضح مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات

مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات	طول الخلية
منخفض جداً	من 1.80-1
منخفض	من 2.60-1.80
متوسط	من 3.40-2.60
عالي	من 4.20-3.40
عالي جداً	من 5-4.20

يتبين من الجدول (3.13) وبناء على المتوسط العام لإجابات المبحوثين (4.05) والذي يقع في طول الخلية (4.20-3.40) ما يعني أن مستوى ممارسة مدراء المدارس لإدارة الأزمات مرتفع..

### 3.20 فرضيات الدراسة:

يمكن إختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### 3.20.1 إختبار الفرضية الأولى:

يمكن صياغة الفرضية الأولى على النحو الآتي:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع

الجدول (3.14) يبين الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين وفقاً لمتغير النوع

القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	النوع	مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات
0.810	153	0.241	0.47	4.05	98	ذكور	
			0.40	4.04	57	اناث	

وبناء على القيمة الاحتمالية  $P-Value = 0.810$  في الجدول (3.14) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) عليه يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع.

### 3.20.2 إختبار الفرضية الثانية:

يمكن صياغة الفرضية الثانية على النحو الآتي:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى

ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى ممارسة

مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (3.15) يبين الفروق المعنوية في اجابات المبحوثين وفقا لمتغير المستوى التعليمي

القيمة الإحتمالية	ف	التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوي ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات
0.607	0.614	0.126	3	0.377	بين مجموعات	
		0.204	151	30.875	داخل مجموعات	
			154	31.251	الكلية	

وبناء على القيمة الإحتمالية  $P\text{-Value} = 0.607$  في الجدول (3.15) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) عليه يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

### 3.20.3 إختبار الفرضية الثالثة:

يمكن صياغة الفرضية الثالثة على النحو الآتي:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى

ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى ممارسة

مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

وبعد استخدام تحليل التباين تم الحصول علي النتائج التالية :

الجدول(3.16) يبين الفروق المعنوية في اجابات المبحوثين وفقا لمتغير العمر

القيمة الإحتمالية	ف	التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوي ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات
0.107	2.266	0.452	2	0.905	بين مجموعات	
		0.200	152	30.347	داخل مجموعات	
			154	31.251	الكلى	

وبناء على القيمة الإحتمالية  $P-Value = 0.107$  في الجدول (3.16) وهي أكبر من مستوي الدلالة (0.05) عليه يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

#### 3.20.4 إختبار الفرضية الرابعة:

يمكن صياغة الفرضية الرابعة على النحو الاتي:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير مدة الخدمة.

**الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير مدة الخدمة.

الجدول(3.17) يبين الفروق المعنوية في اجابات المبحوثين وفقا لمتغير مدة الخدمة

القيمة الإحتمالية	ف	التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مستوي ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات
0.501	0.842	0.172	4	0.686	بين مجموعات	
		0.204	150	30.565	داخل مجموعات	
			154	31.251	الكلى	

وبناء على القيمة الإحتمالية  $P-Value = 0.501$  في الجدول (3.17) وهي أكبر من مستوي الدلالة (0.05) عليه يمكن قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين في مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة .

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات والمقترحات

## 4.1 تمهيد

تضمن هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، إضافة إلى أهم التوصيات التي يمكن العمل بها من واقع نتائج التحليل وبعض المقترحات المتعلقة بموضوع الدراسة.

## 4.2 النتائج والتوصيات

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التي أتضح من خلال تحليل وتفسير بياناتها، التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة، وستقوم الباحثة في هذا الجانب بعرض النتائج والتوصيات التي تم الوصول إليها من خلال الدراسة وذلك للتعرف على:

- مدى وضوح المفهوم العلمي لإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية.
- درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات.
- الفروق المعنوية بين آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات وفقاً للمتغيرات الشخصية العامة ( النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

## 4.3 نتائج الدراسة

على ضوء نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى جانبين الأول منها يتعلق بالنتائج العامة، أما الجانب الثاني فيتعلق بالنتائج المرتبطة بمجالات أو محاور الدراسة وهي كما يلي :

## 4.4 نتائج عامة

بينت الدراسة أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (98) فرداً أي (63%)، كذلك أوضح الدراسة أن الفئة العمرية الشائعة ما بين أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) إذ مثلوا ما نسبته (55%) وأن نسبة (25%) تقريباً سيحالون للتقاعد خلال السنوات القادمة.

كما خلصت الدراسة إلى أن (41%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية في مستوى شهادة التعليم الجامعي وهذا يعكس جانب من التحصيل العلمي الجيد لعينة الدراسة. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مدة الخدمة في مجال العمل بين أفراد عينة الدراسة هي من (20 سنة فأكثر) وهذا يعكس الخبرة العملية للمبحوثين إذ مثلت (57%) تقريباً.

## 4.5 النتائج المتعلقة بمجالات الدراسة

- بينت نتائج الدراسة أن مفهوم إدارة الأزمات من وجهة نظر أفراد العينة يقصد بها كيفية التعامل مع الصدمات ووسيلتها الفعالة هي الإمتصاص، حيث يتم إيجاد حافز وقائي للكيان الإداري تكون مهمته الإمتصاص، ثم الإنتقال من مرحلة الإمتصاص إلى مرحلة إستيعاب الصدمة، ثم تحليلها، ثم التغلب عليها حيث حظيت بوزن نسبي لها بلغ (39%) تقريباً من أفراد العينة يؤكدون على هذا المفهوم.
- كشفت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة مدراء المدارس لإدارة الأزمات مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.05) بوزن نسبي (81%) من أفراد العينة يرون أنهم يمارسون إدارة الأزمات بهذا النحو.
- أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع ، حيث حظيت القيمة الإحتمالية للفروق المعنوية بقيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وبالتالي أضحلت الفروق مما يعنى أن مديري المراحل المختلفة يتمتعون بالقدرة ذاتها على اختيار أساليب معالجة الأزمات في مدارسهم.
- أوضحت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، حيث حظيت القيمة الإحتمالية للفروق المعنوية بقيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وبالتالي تلاشت الفروق.
- أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر حيث حظيت هي الأخرى بقيمة إحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وبالتالي تبعثرت الفروق المعنوية وهذا أن دل على شيء ربما يدل على أن جميع المديرين يتمتعون بالقدرة نفسها على إختيار الأساليب الملائمة للتعامل مع الأزمات.
- بينت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق معنوية بين آراء المبحوثين حول مستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة حيث حظيت القيم الإحتمالية لها بقيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وبالتالي أختفت الفروق وربما دل ذلك على أن المديرين يتمتعون بالقدرة على إختيار أساليب التعامل مع الأزمات.

- أوضحت نتائج الدراسة بأن هناك ممارسات تتعلق بعملية التخطيط وأن هذه الممارسات تظهر جلية في التعامل مع الأزمات وذلك من خلال التخطيط المستمر والإهتمام بجمع وإكتشاف علامات الخطر للأزمات أو من خلال الإستعانة بالخبراء من خارج المؤسسة فضلا عن وجود وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.91) الإتجاه العام (77%) من المبحوثين يؤكدون على أن هناك ثمة دور لعملية التخطيط في إدارة الأزمات بالمدارس حسب وجهة نظرهم.
- أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك دور بارز للمعلومات في إدارة ومواجهة الأزمات وذلك بتوفير الإدارة لقاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات وإجراء عملية التحديث بين بين الحين والآخر لقاعدة البيانات فضلا عن إستخدام العديد من المصادر للحصول على المعلومات سواء مرئية أو مسموعة أو مقروءة ، حيث المتوسط الحسابي لها (3.98) والإتجاه العام (78%) من افراد البحث يؤكدون على أن للمعلومات دور هام وفاعل في إدارة ومواجهة الأزمات.
- كشفت نتائج الدراسة أن لنظام الاتصالات دور لا يقل أهمية من المعلومات في إدارة الأزمات ، ويظهر ذلك في توفير الإدارة لمنظومات اتصالات متنوعة كالفاكس والهاتف والإنترنت خاصة بإدارة الأزمات ، إضافة الي توفر كوادر بشرية قادرة على التعامل مع نظم الاتصالات فضلا عن وجود إتفاقيات وأتصالات مع مؤسسات وجهات حكومية عند وقع الأزمات ، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.95) والإتجاه العام (77%) من المبحوثين يؤكدون ذلك.
- توصلت نتائج الدراسة الي أن للمهارات القيادية دور فاعل في إدارة الازمات ويظهر ذلك من خلال توفر القدرة على تحليل المشكلة ، وتوزيع العمل وتحفيز العاملين وتجسيد روح الفريق والتعاون مع الاخرين عند وقوع الازمة ورفع الروح المعنوية حيث بلغ المتوسط حسابي العام (4.35) والوزن النسبي لها (93%) من أفراد العينة يقرون بذلك حسب وجهة نظرهم.
- بينت نتائج الدراسة أنه ثمة دور مهم لفريق العمل في إدارة الأزمات ، ويظهر ذلك من خلال اختيار وتشكيل فرق عمل من ذوى التخصصات المختلفة وممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الازمات ، فضلا عن البرامج التدريبية للعاملين على تنفيذ سيناريوهات مواجهة الأزمات إضافة الي التقييم الدوري لإداء فرق العمل ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (4.06) ووزن نسبي (82%) من المبحوثين يؤيدون ذلك.

- كشفت نتائج الدراسة إن إتخاذ القرار بإدارة الأزمات ليس بالأمر السهل كونه يتطلب التفكير العلمي والنظرة الموضوعية والتفكير الموضوعي والتقييم الموضوعي بعيداً عن التحيز وذلك لضمان تصويب القرار، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.08) وحظى بوزن نسبي (86%) تقريباً من المبحوثين يؤكدون ذلك.

#### 4.6 التوصيات:

##### توصيات عن المفهوم:

1. إقامة دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات
2. إقامة الندوات والمؤتمرات العلمية التي من شأنها تعزيز وترفع من مستوى الوعي والإلمام بمفاهيم إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها.

##### توصيات المتطلبات:

1. الإستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.
2. إستخدام الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرية والتجسس.
3. إيجاد إتفاقيات وأتصالات مع مؤسسات وجهات حكومية عند وقوع الأزمات.
4. الإستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات.
5. يجب أن تحرص إدارات المدارس قيد الدراسة على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.

#### 4.7 المقترحات:

تقترح الباحثة إجراء دراسات مماثلة عن :

- 1- أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية مديري المدارس في إدارة الأزمات.
- 2- دراسة إدارة الأزمات في ضوء الفكر الإداري الإسلامي.
- 3- أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات.
- 4 - أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في ليبيا.
- 5 - تطوير إدارة الأزمات في المدارس الليبية.

## قائمة المراجع

## المراجع

أ- المراجع العربية:

أولاً الكتب

1. أبو قحف، عبد السلام (2002) : الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات ، الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر.
2. أحمد، ابراهيم (2001) : إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي. ط 1 ، الإسكندرية، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع.
3. البزاز، حسن(2001) : إدارة الأزمة : بين نقطتي الغليان و التحول . بيروت ،المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
4. الحملوي ، رشاد(1995) : "ادارة الازمات :تجارب محلية وعالمية " ، ط 2 ، القاهرة ، مكتبة عين شمس .
5. الخضيرى ، محمد(1990) : إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي و الوحدة الاقتصادية ، القاهرة : مكتبة مدبولي .
6. الخضيرى، محسن أحمد (1995) : إدارة الأزمات، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد المصري والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي القاهرة.
7. الخضيرى، محسن أحمد (2003) : إدارة الأزمات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة.
8. السيد ، رجب(2000) : دورة القيادة في إتخاذ القرار خلال الأزمات ، طبعة الإيمان ، شباب الجامعة.
9. السيد ، عليوة(2001) : ادارة الازمات في المستشفيات ،،القاهرة ، ايتراك للطباعة والنشر .
10. الضحيان ، عبد الرحمن (2001) : إدارة الأزمات و المفاوضات من المنظور الإسلامي و المعاصر و التجربة السعودية، المدينة المنورة ، دار المآثر.
11. الضويحي ، عبد العزيز (2004) : التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الأزمات ط 1 القاهرة : دار الفكر العربي.
12. العارف ، نادية(2004) : الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة، الدار الجامعية.

13. العماري ، عباس (1993) : ادارة الازمات في عالم متغير، الطبعة الأولى، القاهرة ، مركز الأهرام للترجمة والنشر .
14. الهميم ، عبد اللطيف (2004) : إدارة الأزمات وقيادة الصراع في الموروث الإسلامي المعاصر ، دار عمار للنشر والتوزيع عمان.
15. خطاب ، عايدة (1992) : اصول الادارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
16. خطاب ، عايدة (2006) : مقدمة في الإدارة الإستراتيجية،الجامعة العمالية ، القاهرة.
17. زيدان ، ممدوح (2003) : تقييم الأداء و مواجهة الأزمات ، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
18. سالم ، محمد صالح (2005) : إدارة الأزمات و الكوارث بين المفهوم النظري و التطبيق العملي عين للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية ، القاهرة ، الطبعة الأولى.
19. ضرار، عامر عبدالباسط (2000) : "إدارة الأزمات رؤية إسلامية"، المنصورة ، دار الكلمة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى .
20. عباس ، صلاح (2004) : إدارة الأزمات في المنشآت التجارية . الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة .
21. عباس ، صلاح (2006) : إدارة الأزمات في المنشآت الإدارية ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة .
22. عبد الحميد ، قدرى(2011) : اتصالات الأزمات ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة.
23. عبدالرحمن ، توفيق(2002) : إدارة الأزمات التخطيط لما قد لا يحدث ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة – بميك .
24. عثمان ، فاروق (2004) : التفاوض وادارة الازمات ، الطبعة الاولى ، القاهرة ، دار الامين للنشر والتوزيع.
25. عثمان، فاروق (1998) : سيكلوجية التفاوض وادارة الأزمات ، الإسكندرية ، منشأة المعارف .

26. عز الدين ، أحمد جلال (1990) : ادارة الازمات في الحدث الارهابي ، الرياض ،اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية .
27. عليوة ، السيد (2003) : ادارة الوقت والازمات والادارة بالأزمات ، القاهرة ، دار الامين للنشر والتوزيع .
28. عليوة ، السيد (4004) : إدارة الأزمات و الكوارث \_ مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي ، الطبعة الثالثة ، القاهرة ، مركز القرارات للاستشارات.
29. عليوة ، السيد (2000) : إدارة الأزمات في المستشفيات ، القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر.
30. عليوة السيد (2001) : تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ، ط 1، القاهرة ، إيتراك
31. غنيم ، محمد (2006) : إدارة الأزمات مفهوم وتطبيق ، وزارة التربية والتعليم ، سلطنة عمان.
32. فتحي ، محمد(2002) : الخروج من المأزق - فن ادارة الازمات ، القاهرة ، دار النشر الاسلامية .
33. كامل ، عبد الوهاب (ب) (2003 ) : سيكلوجية إدارة الأزمات المدرسية ، الأردن ، عمان ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
34. كامل ، عبد الوهاب محمد ( أ ) (2003) : إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكلولوجي المعلومات ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية.
35. ماهر، أحمد (2006): إدارة الأزمات ، ط ، 1الإسكندرية الدار الجامعية .
36. مختارات ، بميك (2004) : إدارة الأزمات و التخطيط لما قد لا يحدث تعريب : علا أحمد إصلاح . المشرف العلمي : د عبد الرحمن توفيق ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة
37. مصطفى، يوسف (2005) : الإدارة التربوية ، مداخل جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى ، مصر ، دار الفكر العربي .
38. مكاي ، حسن (2005) : الإعلام ومعالجة الأزمات ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية.

39. ممدوح ، زيدان (2003) : تقييم الأداء ومواجهة الأزمات ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، الطبعة الأولى .
40. مهنا ، محمد (2004) : إدارة الأزمات قراءة في المنهج ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة .
41. هلال ، محمد عبد الغني (2011) : مهارات إدارة الأزمات ، مصر ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية.
42. هلال ، محمد عبد الغني (2004) : مهارات إدارة الأزمات : الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، ط 4 ، القاهرة ، مركز تطوير الأداء والتنمية.
43. هلال ، محمد (1996) : مهارات إدارة الأزمات ، الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها ، الجزء 29 ، القاهرة ، مركز سلسلة مهارات تطوير الأداء والتنمية

## ثانياً المجالات والدوريات:

1. أبو خليل ، محمد : (2001) موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها ، مستقبل التربية العربية ، المجلد السابع ، العدد واحد وعشرون.
2. أحمد، ابراهيم:(2002) إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج الإدارة " مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد واحد وثلاثون ، المجلد الخامس ، ص 647.
3. الأعرجي، عاصم(1995) : سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات ، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 35 ، العدد 2.
4. الباز، عفاف (2002) : دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات" مجلة النهضة ، المدينة المنورة ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ، العدد الحادي عشر ، ص 56 .
5. الهواري ، سيد (2009) : ماذا لو— إدارة الأزمات، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض والتخطيط لمواجهتها" مجلة مستقبل التربية العربية ، المجلد السابع العدد السادس عشر ، ص 61.

6. بن عبدالله ، عادل خيرالله : (2003) إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، مجلة مستقبل التربية العربية ، العدد العشرون ، المجلد التاسع .
7. عبد الهادي ، محمد : (1995) المعلومات ودورها في اتخاذ القرار و إدارة الأزمات، المجلة العربية ، العدد (101).
8. فهمي ، محمد (2000) : دور التخطيط في ادارة الازمات والكوارث ، بحث مقدم الي المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الازمات والكوارث ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 28-29 اكتوبر .

### ثالثاً: الرسائل العلمية:

- 1- أسليم ، وسام(2007):سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية : رسالة ماجستير ، غزة الجامعة الإسلامية.
- 2- الأمير، محمد علي( 3002) : خطط الطوارئ وادارة الأزمات بقطاع البترول ، دراسة تطبيقية ، المؤتمر الثامن لإدارة الأزمات ، القاهرة ، جامعة عين شمس.
- 3- البدرى، عبد الجليل (2008) : مدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات في المنظمات التابعة لقطاع النفط في ليبيا"، رسالة ماجستير، بنغازي ، جامعة قاريونس .
- 4- الجدلى ، ربحي (2006): واقع إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية ، رسالة ماجستير ، غزة ، الجامعة الإسلامية .
- 5- الحارثي ، مستور : (2001) بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، السعودية ، جامعة أم القرى .
- 6- الفزاري ، محفظة : (2003): تطوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية و الثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، مسقط، جامعة السلطان قابوس.
- 7- القحطاني ، سحمي : (2003) دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير، أكاديمية الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض. قسم الإدارة التربوية و التخطيط - كلية التربية - جامعة أم القرى
- 8- اليحيوي ، صبرية : (2006) إدارة الأزمات في مدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك فهد ، الرياض.
- 9- بن كردم ، عبدالله : (2005) اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات ، رسالة ماجستير الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية التربية جامعة الملك سعود.

- 10- توفيق ، عبد الرحمن (1998): فن إدارة الأزمات والصراعات ، القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة جدة مع الأزمات من وجهة نظرهم دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مكة .
- 11- سليمان ، ريم (2001): الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية ، دراسة نفسية لمستقبلات المواجهة ، رسالة ماجستير قسم علم النفس التربوي القاهرة : جامعة طنطا
- 12- صقر ، عاطف (2009) : درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها ، رسالة ماجستير ، غزة ، الجامعة الإسلامية
- 13- عبدالعال ، رائد (2009) : أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، رسالة ماجستير ، غزة ، الجامعة الإسلامية .
- 14- عبدالغفور ، محمد (2005) : أثر الأزمات على إستراتيجية تسويق خدمات قطاع النقل الجوي المصري" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق فرع بنها .
- 15- عودة ، رهام (2008) : واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية - رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الإسلامية.

#### المراجع الاجنبية :-

1. Alton , Sadegual (2005): Turkish School Principals earthquake experiences and reaction . International Journal of Educational Management , Vol. 19.No.4.
2. Cornell , D & Sheras , P. ( 1998 ): Common Errors in School Crisis Response Learning from our Mistakes , Psychology in the schools ,( 3 ) : pp. 297-307.
3. Callahan, Connie, J.(2000): "school counselors: untapped Recourses for -safe school:, principal leadership. vo1. (1) pp. 132-197.
4. Wheeler, Gregory, (2001)' crisis management training needs perceptions.
5. Case study of AN TJX- LEAK Of customer's information, (Unpublished Master Thesis) Ball State University, INDIANA, USA. (Online).

Available at: [http://cardinalscholar.bsu.edu/bitstream/123456789/193368/1/LaiY\\_2010-3\\_BODY.pdf](http://cardinalscholar.bsu.edu/bitstream/123456789/193368/1/LaiY_2010-3_BODY.pdf).

6. Coombs, W. T. (2007b): Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding. (2ed). CA: Sage.
7. Fink, S. (1986). Crisis Management: Planning for the Inevitable. NY: New Jersey: American Management Association.
8. Gilpin, D, Murphy, P. (2008): Crisis management in complex world, New York, USA. Oxford University.
9. Goel, Suresh, (2009). Crisis management, India, Global India Publication.
10. Lai, Y. (2010): An application of situational crisis communication theory case study of AN TJX- LEAK Of customer's information, (Unpublished Master Thesis) Ball State University, INDIANA, USA. (Online). Available at: [http://cardinalscholar.bsu.edu/bitstream/123456789/193368/1/LaiY\\_2010-3\\_BODY.pdf](http://cardinalscholar.bsu.edu/bitstream/123456789/193368/1/LaiY_2010-3_BODY.pdf).
11. Larson, J. Rudwell, P. (2010): Crisis Management Medias perception of crises in organizations. (Unpublished Bachelor Thesis). Lulea University of Technology. (Online). Available at: <http://epubl.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE.Pdf>
12. Little John, R., (1993): Crisis management: a team approach AMA-13 New York.
13. Manning, A. (2004): Strategic management of crises in small and medium business. (Unpublished Doctoral Thesis). Victoria University of Technology Melbourne, Australia. (Online). Available at: [http:// wallaby.vu.edu.au/adt-VVUT/uploads/approved/adt-VVUT20041223.120514/public/02whole.pdf](http://wallaby.vu.edu.au/adt-VVUT/uploads/approved/adt-VVUT20041223.120514/public/02whole.pdf).
14. Mitroff, I. I. and G. Anagnos. (2001): Managing crisis before they happen: *what every executive and manager Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom. USA, Contingencies & Crisis Management. Vol.(13), No.(3) pp.112.
15. Orifice, J. Michael. (2000): " Developing an effective crisis management plan: the role of a project manager:, school businesses ., affairs, vol.(66), no (9).

16. Rock, M. (2000): Effective Crisis Management Planning: Greeting A - Collaborative farm work. Education and Treatment of Children.
17. Sam blackthe(1993): Essentials of public relations first published (London kogan page limited 1993 school): Evidence-based prevention, The Journal of Education.
18. Stephan(2005):Towards New Typology Of Crisis”. Journal Ggundel .
- 19.Yamamoto.G, Sekeroglu. (2011): Crisis Management In Turkish Leather industry. African Journal of Business Management, 5 (80): 3212-3219, (Online). Available at: [http://www. Academic Journals.org/ ajbm/pdf/2011/18 Apr./yamamoto%20 and %20 Sekerglu.pdf](http://www.AcademicJournals.org/ajbm/pdf/2011/18Apr./yamamoto%20and%20Sekerglu.pdf).

بسم الله الرحمن الرحيم

تحية طيبة وبعد،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الاستبانة التي بين يديك هي جزء من دراسة بعنوان "واقع إدارة الأزمات في المدارس الحكومية - دراسة ميدانية على المدارس الحكومية الواقعة في نطاق مدينة بنغازي" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة بنغازي.

قد اشتملت الاستبانة على ستة مجالات هي:

أولاً: التخطيط ودوره في إدارة الأزمات.

ثانياً: المعلومات ودورها في إدارة الأزمات.

ثالثاً: نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات.

رابعاً: توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات.

خامساً: تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات.

سادساً: عملية اتخاذ القرارات في الأزمات.

وإذ نقدم لكم الشكر سلفاً على تعاونكم معنا في جمع البيانات المطلوبة، نؤكد لكم حرصنا

الشديد على هذه البيانات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني فائق الإخلاص والتقدير

أولاً: معلومات عامة:

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان المناسب

(1) الجنس:

ذكر.

أنثى.

(2) المستوى التعليمي:

ثانوي أو ما يعادله.

أقل من الثانوي .

جامعي (بكالوريوس - ليسانس).

دبلوم عالي.

ماجستير.

(3) العمر:

من 30 إلى أقل من 40 سنة.

أقل من 30 سنة.

من 50 إلى أقل من 60 سنة.

من 40 إلى أقل من 50 سنة.

(4) مدة الخدمة :

من 5 إلى أقل من 10 سنوات .

أقل من 5 سنوات .

من 15 إلى أقل من 20 سنة .

من 10 إلى أقل من 15 سنة .

من 20 سنة فأكثر .

أولاً: مدى وضوح المفهوم العلمي لإدارة الأزمات:

ضع علامة (✓) في المربع الذي يتفق مع أجابتك: (إجابة واحدة):

حسب اعتقادك فإن إدارة الأزمات يقصد بها:

- رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، تبعا لمتغيرات البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) والبيئة الداخلية (قوة وضعف)، ومن ثم القيام بعملية التنفيذ والتقييم والرقابة.
- إدارة مهمتها إجراء البحوث والدراسات المتعمقة للمشاكل التي يواجهها الكيان الإداري، ووضع الحلول التي تكفل التغلب عليها.
- مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة.
- كيفية التعامل مع الصدمات ووسيلتها الفعالة هي الامتصاص، حيث يتم إيجاد حافز وقائي للكيان الإداري تكون مهمته الامتصاص، ثم الانتقال من مرحلة الامتصاص إلى مرحلة استيعاب الصدمة، ثم تحليلها، ثم التغلب عليها.

## ثانياً: مدى ممارسة المدارس الحكومية لإدارة الأزمات:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					<b>التخطيط ودوره في إدارة الأزمات:</b>
					1. تلتزم إدارة المدرسة بالتخطيط المستمر لتطوير أداؤها.
					2. تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة.
					3. تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.
					4. يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات.
					5. تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية.
					6. يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية يساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.
					7. تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.
					8. يتم إشراك جميع العاملين في عمليات التخطيط
					9. توفر الإدارة حلاً لا معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة.
					10. يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة
					11. يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها.
					12. تقوم الإدارة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات.
					13. تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال
					<b>دور المعلومات في إدارة ومواجهة الأزمات</b>
					1. تحرص الإدارة على أن تتسم المعلومات الخاصة بالأزمة بالوضوح للعاملين لا أدراك الأزمة بشكل صحيح.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات.	2.
					تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات.	3.
					عملية استرجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب.	4.
					تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات.	5.
					تستخدم الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتجسس.	6.
					تقوم الإدارة بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات النذف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات.	7.
					توفر الإدارة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات.	8.
					يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات.	9.
					تستخدم الإدارة مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات.	10.
					<b>دور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات:</b>	
					توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، انترنت) خاص بإدارة الأزمات.	1.
					تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات.	2.
					تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة.	3.
					تتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة.	4.
					يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال داخل الإدارة.	5.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					6. يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات.
					7. توفر الإدارة بدائل لوسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى.
					8. توجد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات الحكومية عند وقوع الأزمات.
					9. يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمات.
					10. يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة.
					<b>المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات:</b>
					1. يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة.
					2. توفر الخبرة تدعم قدرة قائد الفريق على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.
					3. يمتلك القائد القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية.
					4. يمتلك القائد القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وإمكانياتهم.
					5. يوفر القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمروسيه.
					6. يحفز القائد مروسيه باستمرار نحو تحقيق الأهداف.
					7. يهتم القائد بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.
					8. يجسد قائد الفريق روح الفريق والتعاون مع الآخرين عند وقوع الأزمة.
					9. يتواجد قائد الفريق دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أول بأول.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للعاملين عند وقوع الأزمة.	10.
					<b>فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات:</b>	
					تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة.	1.
					يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات.	2.
					تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة.	3.
					تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية.	4.
					تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات .	5.
					يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من داخل الإدارة عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.	6.
					يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات.	7.
					توفر الإدارة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات.	8.
					تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل .	9.
					تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات.	10.
					<b>عملية اتخاذ القرارات في الأزمات:</b>	
					تستخدم الإدارة خطوات التفكير العلمي في اتخاذ القرار في موقف الأزمة المتوقعة والواضحة الأبعاد بوضع البدائل واختيار أنسبها	1.
					تشارك الإدارة أعضاء فريق العمل في صنع القرار .	2.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	
					3. تحرص الإدارة على أن يكون القرار الذي يتم اتخاذه أثناء الأزمة ممكن تنفيذه في حدود الإمكانيات المتاحة في موقف الأزمة .	
					4. تتخذ الإدارة بمشاركة الأعضاء القرارات في موقف الأزمة غير المتوقعة والغامضة و شديدة التأثير في ظل تنظيم شبكي مرن لا يخضع لاعتبارات التنظيم الرسمي لضمان اتخاذ قرارات سريعة.	
					5. تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب يتزامن مع حدوث الأزمة.	
					6. تحرص الإدارة على أن يكون القرار المتخذ لحل الأزمة واضحًا وبسيطًا لكافة أعضاء الفريق ليتمكن من تنفيذه.	
					7. تحرص الإدارة على أن يلقي القرار المتخذ في موقف الأزمة تجاوب وقبول كافة العاملين.	

شكراً على تعاونكم معنا ..

# قائمة المحكمين

جامعة بنغازي	إدارة أعمال	د- عبدالجليل المنصوري
جامعة بنغازي	إدارة أعمال	د- خالد الطيره
جامعة بنغازي	إدارة أعمال	د- صبري الكرغلي
جامعة بنغازي	الإحصاء	د. يوسف القماطي