الجامعة الإسلامية - غـزة
عمادة الدراسات العليـا
كليـة التـجـارة
قسـم إدارة أعمال

سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية

دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة

إعداد
وسام صبحي مصباح إسليم

إشراف الدكتور
ماجد الفرا

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال

1428 هـ / 2007م

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي
سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ
ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا
تُحْصِنُونَ ﴿٤٨﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ
ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴿٤٩﴾

(سورة يوسف، الآية : 47-49)

إهـــداء

إلى من قال فيهما عز وجل :

(وَقَضَى رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَاناً) (سورة الإسراء الآية 23)

والدي العزيز أطال الله في عمره .

والدتي رعاها الله وألبسها ثوب الصحة والعافية .

إلى ...إخواني وأخواتي لما قدموه من مساعدة ودعم وتشجيع .

إلى ...زوجتي وأبنائي محمد وفاطمة حفظهم الله .

إلى... أصدقائي وكل من أسدى إليّ معروفاً أو نصحاً أو عوناً .

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع عرفاناً وتقديراً .

راجيا المولى العزيز القدير أن ينفع بها أبناء هذا البلد المعطاء .

الباحث

شكر وتقدير

يقول المولى عز وجل (وإِذْ تَأذن ربكُم لَئِن شَكَرتُم لأَزيدنكُم ولَئِن كَفَرتُم إِن عذَابِي لَشَدِيد) (سورة إبراهيم الاية 7)

أحمـد الله حمداً كثيراً يليق بجلاله وكمال صفاته الذي وفقني وأعانني على إتمام هـذه الدراسة وإخراجها إلى النور، وأصلي وأسلم على من لا نبي بعده معلم هذه الأمة ومرشدها ...

بمزيد من الاعتراف بالفضل والامتنان يسرني ان تقدم بالشكر والتقدير :

للجامعة الإسلامية بغزة، ولطاقم التدريس في كلية التجارة- قسم إدارة الأعمال .

للدكـتور **ماجـد الفـرا**، المشرف على هذه الرسالة والذي أحاطني بكريم سجاياه وملاحظاته القيمة التي أغنت بحثي وساهمت بإخراجه إلى النور .

ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الفاضل الدكتور **يوسف بحر**، والأستاذ الفاضل الدكتور **بسام أبو حمد** لتفضلهما بقبول مناقشة هذا البحث .

كمـا أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان على ما قدموه من مقترحات .

ولا يفوتنـي أن أتقـدم بالشكر والتقدير إلى وزارة المالية، ولكل من ساعدني في عملـية جمـع المعلـومات داخـل الوزارة، وأخص بالذكر الأخ الفاضل **صلاح البسوس** .

وأخيراً أتقدم بالشكر والعرفان إلى جميع من ساهم في إظهار هذا الجهد المتواضع مـن أساتذة وزملاء وأصدقاء، وأستميحهم عذراً إذا لم يتسع المجال لذكرهم، فلهم مني جزيل الشكر والتقدير .

والله ولي التوفيق،،،

الباحث

ملخص الدراسة

هـدفت هـذه الدراسـة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلـسطينية وذلـك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل استبانة مكونة من (53) فقرة موزعة على (5) مجالات تغطي أقسام وأهداف الدراسة، قام الباحث بتوزيعها على أفـراد مجـتمع الدراسة والبالغ عددهم (192) ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالـية الفلـسطينية بغـزة، واسـتخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاسـتبانات، وقـد تـم استرداد (172) استبانة أي بواقع (89.5%) من مجموع أفراد الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم مجالات الدراسة حصلت على أوزان نسبية تعدت في قيمـتها الوزن النسبي المحايد، حيث حصلت جميع فقرات (مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات) على (66.70%)، وحصلت جميع فقرات (مجال نظام الاتصالات ودوره فـي إدارة الأزمـات) علـى (65.80%)، وحصلت جميع فقرات (مجال توفر المهارات القـيادية ودورهـا في إدارة الأزمات) على (67.39 %)، وحصلت جميع فقرات (مجال تـشكيل فـريق عمـل ودوره فـي إدارة الأزمات) على (62.77%)، أما المجال الأول (التخطـيط ودوره فـي إدارة الأزمـات) كـان الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال (59.71 %)، وهي أقل من (60%).

والنتـيجة النهائـية هو وجود نظام لإدارة الأزمات في وزار ة المالية بغزة بحاجة إلى تنمـية وتطويـر، يركـز علـى مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

وقـد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتبار أنـه جزءاً مكمل للتخطيط الاستراتيجي، كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمـات فـي كـل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات والتعامل معها.

Abstract

The aim of the study is to recognize the Schemas of crisis management in the Palestinian Governmental institutions through a field survey that was done on the Palestinian Ministry of Finance in Gaza. Eventually, these Schemas would be studied to know the readiness of the Ministry to deal with expected crisis. To reach the goal of the study, a survey of (53) paragraphs distributed in 5 fields were distributed to a (192) employees in managerial positions in the Ministry. (172) questionnaires were returned or (89.5%) of the total surveys distributed.

The study reached the following results:
Information field and its role in crisis management (66.7%), Communications System and its role in crisis management (65.8%), Leadership skills and its role in crisis management (67.39%), Establishing Team work and its role in crisis management (62.77%), Planning field and its role in crisis management (59.71%) which is less than 60%.

The study found out that there is a medium range crisis management system in the Palestinian Ministry of Finance that focuses on a group of remedies methods to cure the crisis.

The study recommended the need to pay special attention on the future planning of crisis management and its inseparable role to strategic planning. The study also recommended the necessity to establish an independent crisis management unit.

فهرس المحتويات

الموضـــوع	الصفحة
الإهـــداء	ب
شكـــر وتقدير	ج
ملخص الدراسـة	د
فهرس المحتويات	و
فهرس الجـداول	ك
فهرس الأشكـال	م
الفصل الأول **الإطـار العام للـــدراسة**	
المقـــــــدمة	2
مشكلـــة الدراسة	4
فرضيات الدراسـة	4
أهداف الدراســة	4
أهميـــة الدراسـة	5
متغيـرات الدراسة	6
مصطلحات الدراسة	6
هيكليـــة الدراسة	7
الفصل الثاني **الإطار النظري والخلفية الدراسية**	
المبحـــث الأول	
1/2 – مفاهيم عامة حول الإدارة	10
المبحـــث الثاني	
1/2/2 – تعريف الأزمة	12
2/2/2 – الخصائص الأساسية للأزمات	
3/2/2 – التمييز بين الأزمة والمفاهيم ذات صلة	14
4/2/2- أسباب نشوء الأزمات	17
5/2/2- دورة حياة الأزمة	22
6/2/2- أبعاد الأزمة	24

7/2/2 – أنواع الأزمات	25
8/2/2-فوائد الأزمات	27
المبحـــث الثالث	
1/3/2 – تعريف إدارة الأزمات	29
2/3/2-إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات	30
3/3/2 ـ مراحل إدارة الأزمة	32
4/3/2 ـ التعامل مع الأزمات	33
5/3/2 ـ خطوات التعامل مع الأزمات	38
6/3/2 ـ المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة	40
7/3/2 ـ متطلبات نجاح إدارة الأزمات	42
8/3/2 ـ عناصر برنامج إدارة الأزمة	43
9/3/2 ـ الإجراءات المطلوبة أثناء وقوع الأزمة	44
10/3/2 ـ أساسيات في التعامل مع الأزمة	45
الفصل الثالث	
المبحـــث الأول **التخطيط وإدارة الأزمات**	
1/1/3- مفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات	52
2/1/3- أهمية التخطيط لمنع الأزمة	52
3/1/3- أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات	53
4/1/3- الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع خطة لمواجهة الأزمات	54
5/1/3- عناصر التخطيط الاستراتيجي	55
6/1/3- مراحل وضع خطة مواجهة الأزمات والكوارث	55
المبحـــث الثاني **المعلومات وإدارة الأزمات**	
1/2/3- البيانات والمعلومات	60
2/2/3- نظم معلومات الأزمة	61
3/2/3-أهمية المعلومات في إدارة الأزمات	62
4/2/3- أنواع المعلومات	63
5/2/3- سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات	65

المبحـــث الثالث **نظام الاتصال وإدارة الأزمات**	
1/3/3- تعريف نظام الاتصال	67
2/3/3-تعريف اتصالات الأزمة	67
3/3/3- دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة	68
4/3/3- مكونات نظام الاتصال في إدارة الأزمات	68
5/3/3- أساليب الاتصال في إدارة الأزمات	70
6/3/3-أدوات الاتصال	71
المبحـــث الرابع **القيادة وإدارة الأزمات**	
1/4/3- تعريف القيادة	72
2/4/3- تعريف القائد	72
3/4/3- خصائص قائد فريق المهام الأزموية	73
4/4/3- القيادة والإدارة	74
5/4/3- الظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة	75
6/4/3- التدريب على قيادة الأزمات	76
المبحـــث الخامس **فريق إدارة الأزمات**	
1/5/3- تشكيل فريق إدارة الأزمات	78
2/5/3- أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة	80
3/5/3- مراحل عمل فريق الأزمات	81
4/5/3- تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات	82
المبحـــث السادس **أهمية الوقت في التعامل مع الأزمات**	
1/6/3-إدراك أهمية الوقت	83
2/6/3- إدارة الوقت	84
3/6/3- مزايا إدارة الوقت	84
4/6/3- عوامل النجاح في إدارة الوقت	84
5/6/3- أهم أساليب التغلب على أسباب ضياع الوقت	86

المبحـــث السابع **وزارة المالية الفلسطينية**	
1/7/3 – تعريف الوزارة	87
2/7/3 – نشأة الوزارة	87
3/7/3 ـ رسالة الوزارة	88
4/7/3 ـ أهداف الوزارة	88
5/7/3 ـ مهام واختصاصات الوزارة	89
6/7/3 ـ تطور عمل الوزارة	90
الفصل الرابع **الدراسات السابقة**	
أولاً : الدراسات العربية	93
ثانياً : الدراسات الأجنبية	108
ثالثاً : تعليق على الدراسات السابقة	116
الفصل الخامس **الإطار المنهجي للدراسة**	
1/5- منهجية الدراسة	120
2/5- مجتمع الدراسة	120
3/5- عينة الدراسة	121
4/5- أداة الدراسة	124
5/5- صدق وثبات الاستبيان	124
6/5-المعالجات الإحصائية	132
الفصل السادس **عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها**	
1/6-اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف)	134
2/6- مناقشة مجالات الدراسة	135
3/6- اختبار فرضيات الدراسة	146
الفصل السابع **النتـــائج التوصيـــات**	
النتائج	166

التوصيات	170
مراجـــــع الدراسة	
أولاً : المراجع العربية	174
ثانياً : المراجع الأجنبية	182
الملاحـــــــــــــق	
ملحق رقم (1)أداة الدراسة في صورتها الأولية	186
ملحق رقم (2)أداة الدراسة في صورتها النهائية	190
ملحق رقم (3) قائمة بالمحكمين	194

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1)	توزيع مجتمع الدراسة حسب الدرجة الوظيفية للموظف في وزارة المالية الفلسطينية بغزة	121
2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	121
3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية	122
4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	122
5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال التخصص	123
6)	مقياس ليكرت	124
7)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(التخطيط ودوره في إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته	125
8)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المعلومات ودورها في إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته	126
9)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث(نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته	127
10)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع(نظام المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته	128
11)	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس(تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته	129
12)	معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)	130
13)	معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)	131
14)	اختبار التوزيع الطبيعي(One-Sample K-S)	134
15)	نتائج فقرات المجال الأول (التخطيط ودوره في إدارة الأزمات)	137
16)	نتائج فقرات المجال الثاني (المعلومات ودورها في إدارة الأزمات)	139
17)	نتائج فقرات المجال الثالث (نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات)	140
18)	نتائج فقرات المجال الرابع (توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات)	142
19)	نتائج فقرات المجال الخامس (تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات)	145-144
20)	معاملات ارتباط بيرسون بين القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية في غزة وكل من مجالات الدراسة الأخرى	148

21)	اختـبار t لقياس الفروق بين آراء أفراد العينة القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى الجنس	155
22)	تحلـيل التـباين الأحادي (One Way ANOVA)لقياس الفروق بين آراء أفـراد العيـنة القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص	158
23)	تحلـيل التـباين الأحادي (One Way ANOVA)لقياس الفروق بين آراء أفـراد العيـنة القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى الدرجة الوظيفية	161-160
24)	تحلـيل التـباين الأحادي (One Way ANOVA)لقياس الفروق بين آراء أفـراد العيـنة القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى عمر الموظف	163
25)	اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات لمتغير عمر الموظف	164

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الـــموضـــوع	الصفحة
1)	أسباب نشوء الأزمات	17
2)	دورة حياة الأزمة	22
3)	أنواع الأزمات	26
4)	الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمة	34
5)	الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة	37
6)	خطوات التعامل مع الأزمة	40
7)	شكل يوضح عناصر برنامج إدارة الأزمة	43
8)	شكل يوضح أساسيات التعامل مع الأزمة	45
9)	تحويل البيانات إلى معلومات	60
10)	أنواع المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية	64
11)	نظام الاتصالات في إدارة الأزمات	69
12)	إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات	78
13)	شكل يوضح خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية	82

الفصل الأول

الإطـــــــار العام

المقدمة :

"تجابـه المنظمات المعاصرة تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها" (الأعرجي ودقامسة، 2000، ص :773) .

وتؤثـر أزمات العمل على استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة ووضع سـمعة وبقـاء المؤسسة في بوتقة الاختبار، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجـنب حـدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الانهيار .

"ومهمـا تعـددت وتنوعت مجالات حدوث الأزمات سواء كانت سياسية،عسكرية، اقتصادية، أمنية أو إدارية فإن المضمون والفحوى المشتركة في كل الحالات هو عملية اتخاذ القرارات" (الأعرجي، 1995، ص :303) .

ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهر تفرزها وخصائص تميزها، والتـي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصـر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من آثارها السلبية وزيادة فرص تحويل آثارها لصالح المؤسسة(الأعرجي ودقامسة، 2000).

إن الكثيـر من الأزمات تبدأ صغيرة، ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الـصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها، لذلك فـإن الأشـخاص المـوكلة إليهم إدارة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميـزة مـن حيث الكفاءة والخبرة والقدرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية، حيث أن كل تلك الأبعاد في شخصية القائد تجعل من السيطرة على الوضع القائم أمراً ليس بالتعقيد الكبير.

كمـا أن "كـل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ" (أبو قحف، 2002"أ"، ص :343) .

إن إدارة الأزمـات تعـد من المفاهيم الحديثة التي ما تنفك تحظى باهتمام متزايد في العلوم الإدارية، ويرجع البعض ظهور المفهوم المذكور إلى اهتمام الدول والحكومات بتحديد السياسة أو الموقف الملائم الذي يجب اتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، وقد اتسع علم إدارة الأزمـات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة ولحل مآزق طارئة (عبد الهادي، 1995).

علـى الـصعيد الفلسطيني، فإن هناك العديد من الأزمات الداخلية والخارجية التي من شأنها تعطـيل عمـل المؤسـسات، الأمـر الذي يستوجب الحاجة لرص الصفوف والتوحد لتعميق الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها، بل وحشد كافة الإمكانيات البشرية والماديـة المطلـوبة لتأمـين احتـياجات السيطرة والمواجهة من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات الفلسطينية المختلفة وحماية الوطن وتخفيف آثار تلك الأزمات .

وبالنظـر إلى الواقع الفلسطيني، نجد أن الغالبية العظمى من متخذي القرار الإداري يعتمدون علـى أسـلوب الإدارة يوماً بيوم، مستغرقون ومنهمكون في روتين الحياة اليومية وهمومهم الذاتـية وكيفـية تدبير احتياجاتهم الشخصية ومتطلباتهم الحياتية رافضين مجرد الإصغاء إلى أهمية استخدام الإدارة العلمية في كياناتهم الإدارية التي يشرفون عليها ورفضهم كل جديد في علم الإدارة .

بناء على ما سبق، سيحاول الباحث في دراسته إلقاء الضوء على بعض سمات إدارة الأزمات فـي وزارة المالـية الفلسطينية بغزة ، وكيفية التعامل معها وما هي المشاكل والمعوقات التي تواجه المدراء عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمة في إداراتهم المختلفة.

مشكلة الدراسة :

التعـرف على سمات إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وطرق وأساليب الـتعامل مـع تلـك الأزمات، وذلك من أجل دراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية واستعداد الوزارة للتعامل مع الأزمات.

ويمكن صياغة المشكلة في صيغة السؤال التالي :-

ما هي سمات إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.

فرضيات الدراسة :-

1- يـوجد علاقـة ذات دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التخطيط لإدارة الأزمات وبين القدرة على إدارة الأزمات.
2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر المعلومات وبين القدرة على إدارة الأزمات.
3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين نظام الاتصالات وبين القدرة على إدارة الأزمات.
4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر المهارات القيادية وبين القدرة على إدارة الأزمات .
5- يـوجد علاقـة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تكوين فريق عمل وبين القدرة على إدارة الأزمات.
6- تـوجد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى (سنوات الخبرة، العمر، الجنس، الدرجة الوظيفية).

أهداف الدراسة :

1- تحديـد أسـباب حـدوث الأزمة، وتوضيح مراحل التعامل مع الأزمة في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
2- توضيح أهمية التخطيط في التنبؤ بالأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
3- توضيح دور المعلومات في التعامل مع الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
4- توضيح دور الاتصالات في التعامل مع الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
5- توضيح أهمية ودور القيادة في التعامل مع الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.
6- توضيح أهمية تكوين فريق عمل قادر على إدارة الأزمات والتعامل معها في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.

أهمية الدراسة :

لقـد اصـبح موضـوع إدارة الأزمات من أبرز الموضوعات التي تهتم بها الدول في الوقت الحاضـر، خاصـة بعد ان زادت مخاطر حدوثها وتنوعت أسبابها، وأصبحت كل الدول بلا اسـتثناء عرضة لأن تكون مسرحاً لوقوع أزمات على أراضيها، حيث تتكبد تلك المجتمعات خسائر فادحة ليس فقط نتيجة لحدوث الأزمة، بل أيضاً للسلوك الإنساني المتصرف حيالها .

ومـن هـنا تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تعالج موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصـر "إدارة الأزمـات" والذي يعد على قدر كبير من الأهمية حيث لم يسبق تناوله في أدبـيات الإدارة إلا علـى نطاق محدود، ولم ينل حظاً كافياً من العناية والاهتمام من الباحثين الممارسين للإدارة في المنظمات الإدارية .

وتسهم هذه الدراسة في توضيح دور التخطيط في إدارة الأزمات المحتملة، ومدى أهمية توفير نظام معلومات واتصالات جيد يستطيع توفير المعلومات المطلوبة في وقت الأزمات، وما هو دور القـيادة عـند وقـوع الأزمـات، وتوضيح أهمية تشكيل فرق عمل تستطيع التعامل مع الأزمات والحد من آثارها السلبية .

يأمـل الـباحث أن تـسهم هذه الدراسة بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القـيادات العلـيا والمخطط ـين والمـسؤولين عن عمليات اتخاذ القرارات في وزارة المالية الفلـسطينية بغـزة، وتـساعدهم في التعرف على كيفية التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية واسـتغلالها في تحقيق مزيد من التقدم والنجاح، وذلك من خلال ما تقدمه الدراسة من بيانات صادقة وموثوقة مستمدة من الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث، تمكنهم من اتخاذ القرارات بأسلوب علمي أكثر شمولية وموضوعية .

وتبـرز أهمية هذه الدراسة بما تسهم به من إثراء للمكتبة العربية بصورة خاصة وما تسهم به في مجال إدارة الأزمات بصورة عامة، كما تساعد هذه الدراسة على نشر الوعي بين الرؤساء والعاملين في وزارة المالية الفلسطينية من جهة وبين أفراد المجتمع الفلسطيني من جهة أخرى بأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها في ضوء كل أزمة على حدة.

متغيرات الدراسة :-

1-المتغيرات المستقلة :

- إدراك أهمية التخطيط
- توفر المعلومات
- توفر نظم اتصالات
- وجود قيادة ذات خبرة
- تكوين فريق عمل

2-المتغير التابع :

- القدرة على إدارة الأزمات

مصطلحات الدراسة:-

لقـد تعـددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعاً لاختلاف المجالات والمستويات التي يتـناولها الكـتاب والباحـثون في دراساتهم للأزمات، وكذلك لتعدد أنواع الأزمات وأسبابها وتصنيفاتها المختلفة .

تعريف الأزمة:-

يعـرف الخـضيري (1990) الأزمـة على أنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الـذي أصيب بها، مشّكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة فـي خلق مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منها فـي شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول من تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها .

تعريف إدارة الأزمات :-

إدارة الأزمـات فـي أبسط صورها، "هي القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة" (أبو قحف، 2002"أ"، ص: 353).

كمـا تعرف إدارة الأزمات على أنها "مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع وضـع غيـر عادي(غير طبيعي) لتجنب الاضطراب النفسي، وتقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات قدر الإمكان" (المسيلي وعبدالله،2005 ، ص:18).

هيكلية الدراسة :

تكونت الدراسة من سبعة فصول:

الفـصل الأول : الإطـار العـام للدراسة والذي يتناول مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأهدافها، وفرضيات الدراسة وأهميتها .

الفـصل الثاني : يشتمل على الإطار النظري وأدبيات الدراسة المتعلقة بتعريف إدارة الأزمة وأنواعها وأسباب حدوثها ومراحلها وكيفية التعامل معها .

الفـصل الـثالث : يوضـح دور التخطيط ونظم المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات، إضافة إلى توضيح أسس تشكيل فريق الأزمات، وأهمية توافر المهارات القيادية عند مواجهة الأزمات .

الفصل الرابع : يتناول مناقشة الدراسات السابقة وما هي أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية .

الفصل الخامس : يوضح المنهجية المتبعة في الدراسة، ويحدد أفراد مجتمع الدراسة، ويتناول أداة الدراسة والإجراءات التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأخيراً يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة .

الفـصل الـسادس : يوضح النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال مناقشة المحاور الخمسة للدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل السابع : يتناول مخلص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومجموعة التوصيات التي أوصى بها الباحث.

وذيلت الدراسة بقائمة من المراجع والملاحق.

الفصل الثاني

الإطار النظري والخلفية الدراسية

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الإدارة

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأزمة

- أسباب نشوء الأزمات
- دورة حياة الأزمات
- أنواع الأزمات
- فوائد الأزمات

المبحث الثالث : مفهوم إدارة الأزمات

- إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات
- مراحل إدارة الأزمات
- أساليب التعامل مع الأزمات
- خطوات التعامل مع الأزمات
- المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات
- الإجراءات المطلوبة أثناء وقوع الأزمات
- أساسيات التعامل مع الأزمات

مقدمة

"تعتبـر الإدارة بمفهـومها العام من أقدم الأنشطة الإنسانية على الإطلاق، فالإنسان في حياته البدائـية من صيد أو زراعة أبدى دراية إدارية مقصودة كانت أو غير مقصودة حتى يضمن لنفسه الحياة والبقاء" (المغربي وآخرون، 1995، ص: 15).

ولقـد برزت الحاجة إلى الإدارة منذ أن كان الإنسان مضطراً لأن يشارك الآخرين في إنجاز عمـل يهـدف من خلاله الحصول على شيء ما، حيث أن الوصول إلى الكثير من الأهداف الفردية غير قابل للتطبيق من خلال المجهود الفردي فقط ، بل يحتاج إلى تضافر جهود أكثر من فرد في سبيل تحقيق هذا الهدف .

ومـن الجديـر بالذكر أن العمل الإداري لا يقتصر على إدارة النشاطات الاقتصادية، بل أنه يـتعدى كـذلك ليشمل إدارة النشاطات الاجتماعية والسياسية والعسكرية، فالإدارة هي توجيه للـتفاعل بـين النشاطات المبذولة من قبل الأشخاص بشكل طوعي للوصول إلى هدف محدد (حرب، 2000) .

وفي إطار الحديث عن الإدارة والأزمة، لا يمكننا أن نتجاهل أن نشأة إصطلاح الأزمات جاء فـي الأصل من أحشاء الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامـة المفاجـئة وظـروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحروب الشاملة (البزاز، 2001) .

إن إدارة الأزمـات هـي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعـرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تـشغيل القـوى المكـونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكـيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية. ويعد علم إدارة الأزمـات مـن العلـوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامه للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية (الخضيري، 1990).

المبحث الأول

1/2 – مفاهيم عامة حول الإدارة:-

إن الأصـل اللاتينـي لكلمة إدارة (Administration) " كلمتان وهي: (Ad) وتعني To ، و(Minister) وتعنـي Serve، بحـيث أن معـناها اللاتينـي هو (To Serve) أي يخدم" (الشهراني، 2005، ص:13).

"أمـا بالنسبة للمفهوم الاصطلاحي فيختلف تعريف الإدارة تبعاً للمجال الذي تمارسه، فرجال الأعمال ينظرون إلى الإدارة بطريقة تختلف عن نظرة رجال التعليم، فلكل جماعة اهتماماتها الخاصـة التـي تعكس نظرتهم إلى الإدارة وعلى تعريفهم لها، إلا أنه مهما اختلفت وجهات النظـر وتعددت، فإن للإدارة أبعادها وطبيعتها التي لا ينبغي أن تغيب عن المهتمين بالإدارة مهما اختلفت مواقفهم واهتماماتهم" (حمدونة، 2006، ص:13).

إن لفـظ إدارة يحمل معه معنيين، الأول: وهو مشتق من فعل أدار، الذي يأخذ معنى الإدارة والقـيام بالأعمـال والنـشاطات المختلفة، عامة كانت أم خاصة، وتنفيذ الأعمال عن طريق تخطـيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهودات العاملين لتحقيق هدف محدد، والثاني : وهو معنى عـضوي، إذ يعنـي مجمـوعة من الأشخاص المكونين لمرفق عام كإدارة الجوازات وإدارة البريد وهيئة الإذاعة والتلفزيون مثلاً، ويهتم التعريف العضوي أيضاً بالمنطقة أو الهيئة ذاتها وبتكويناتها الداخلية (البزاز، 2001) .
لـذا فـإن الإدارة وبالإضـافة إلـى أنها ذلك النشاط الذي يهدف للوصول إلى تحقيق الهدف المنـشود بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة، فإنها تعني أيضاً تحسين استخدام وتنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين .

ويوجد تعريفات كثيرة للإدارة نذكر منها ما يلي :-

الإدارة هـي "عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة، والتحفيز والرقابة التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد البشرية، والمادية، والمالية والمعلوماتية ومزجها، وتوجيهها وتحـويلها إلى مخرجات، بكفاءة، لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها" (الشماع، 2004، ص:9).

بيـنما يـرى (ديـسلر) أن الإدارة هي إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلال التخطيط، التنظيم، إدارة الأفراد، القيادة والرقابة (ديسلر، 2002).

وعرفها (المغربي) على أنها "عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب " (المغربي، وآخرون، 1995، ص:19) .

بينما عرفها (السلمي) على أنها عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام موارد المنشأة المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة (السلمي، وآخرون، 1991) .
إن الإدارة تعطي اهتماماً خاصاً بالعنصر البشري، وترعى مصالحه وتسعى لاشباع حاجاته ورغباته قدر الإمكان، وتبذل الجهد من أجل تحقيق التعاون بين أفراده داخل المنظمة التي تعتبر جماعة وخلية عمل واحدة، وبدون التعاون بين العنصر البشري لن يكتب لها النجاح، والإدارة الحديثة لن يغيب عنها تفاعل المنظمة مع البيئة المحيطة التي تعبر عن المجتمع المتواجدة فيه والتي تعيش في كنفه، فهي تسعى إلى تحقيق النفع له من خلال ما تقوم به من أعمال، فلولا قبوله لها لما قامت المنظمة أصلاً (العقيلي، 1993).

من خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكن استنباط بعض الخصائص العامة للعملية الإدارية (حرب،2000، ص ص: 28-29) :-

أ- الإدارة هي عمل يتم تنفيذه من قبل الآخرين حيث ينطوي على تحديد الهدف وتنفيذه من قبلهم .
ب- العمل الإداري عمل مستمر باستمرار بقاء المنظمة التي تستمد ديمومتها من بيئتها المحيطة .
ت- ينطوي العمل الإداري على القيام بمجموعة من المهام، وهي وضع الأهداف والتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة .
ث- القيام بالوظائف الإدارية من قبل أي مدير يستلزم التعامل مع العناصر البشرية من خلال إيجاد علاقات تعاون جماعي واستخدام أساليب التحفيز والتشجيع والمشاركة من قبل جماعات العمل لبلوغ الأهداف بشكل كفوء.
ج- التغيير المستمر وذلك تبعاً للتغيير الدائم في عوامل البيئة المحيطة من جهة والتغيير الذي يميز العنصر البشري العامل والمدير من جهة أخرى .
ح- تحتاج الإدارة إلى مجموعة من المهارات والمعرفة في شؤون الإدارة كونها مهنة مستقلة تحتاج إلى معرفة ومهارة مختلفة عن تلك المهارات في تنفيذ العمليات بشكل فعلي.

المبحث الثاني

2/2- مفاهيم عامة حول الأزمة

تعـددت المفاهـيم المختلفة للأزمة من وجهات نظر مختلفة، ولاشك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لمصطلح الأزمة يساعد في التعامل بشكل أفضل مع موضوع إدارة الأزمات.

الأزمة لغوياً :-

"الأزمـة Crisis وجمعهـا أزمات ، إزم وأُزم، وتعني لغة، أزمة حادة كالأزمات السياسية، وأزمـة العـام: اشتد قحطه، وأزم الدهر عليهم، تأزم الامتناع عما يضر، يقولون، "أصل كل دواء الأزم". وأوازم : الـشدة والضيقة. نقول أزمة اقتصادية، أزمة سياسية" (البزاز، 2001، ص:11) يتضح مما سبق أن الأزمة لغوياً تعني الشدة والقحط.

لقـد نشأ مفهوم الأزمة في بدايته "في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني "كرينو" ويعني نقطة تحول"Turningpoint" وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً" (عبد الوهاب، 2003، ص:19).
ورغـم أن مفهـوم الأزمـة قد ظهر إلى الوجود كمصطلح طبي إلا انه سرعان ما انتقل إلى مختلف العلـوم الإنـسانية والاجتماعية مثل علم السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاقتـصاد وعلـم الإدارة ، وذلـك بعد تفجر وانتشار الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية والسياسية والاجتماعية منذ بداية النصف الثاني من القرن الماضي .

1/2/2 - تعريف الأزمة :-

عـرف قامـوس **Webster** الأزمـة علـى أنها مرحلة أو نقطة تحول حاسمة للأشياء، إما للأفضل أو الأسوأ.

بينما عرفها (مكاوي) من وجهه نظر إعلامية علي أنها "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهـتمام سـلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه" (مكاوي، 2005، ص:17).

وعـرفها (مهنا) من وجهة نظر سياسية علي أنها "نوع خاص من التغيير الجوهري، في نمط العلاقـات بـين أطـراف صـراع مـا، وهذا التغيير يعود إلى تغيير في نمط تدفق الأفعال والتحركات المتبادلة بين أطراف الصراع" (مهنا، 2004، ص:26).

بيـنما عرفها (عباس) علي أنها "حدث مغاير لما هو مخطط له قد يكون متوقعاً وقد لا يكون (عباس، 2004، ص:28) .

ويـرى (تورنجـتون Torrington) أن الأزمـة هي "حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسـباب بالنـتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطـورات مستقبلاً وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته علي السيطرة والتعرف"(احمد، 2002، ص:25).

كمـا عـرفها (أبو قحف) من وجهة نظر استراتيجية علي أنها "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء" (أبو قحف"أ"، 2002 ، ص: 346)

ويرى (احمد، 2002) أنها عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين هما :

أ. **الـتهديد :** حـيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنها لن تستطيع الحصول أو المحافظة علي القيم والموارد والأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لها.

ب. **ضـغط الوقت** : يعبر ضغط الوقت علي إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر .

أمـا (هلال) فيرى أن الأزمة "هي نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجـئ يؤثر علي المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه" (هلال، 1996، ص:9)

بيـنما رأي (الخضيري) أن الأزمة "هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة أمام متخذ القرار" (الخضيري،1990، ص:53).

وعرف بيبر (Bieber) الأزمة بأنها "نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها" (العمار، 2003، ص:21).

2/2/2- الخصائص الأساسية للأزمات (الجندي، 2004، ص:18)(مهنا، 2004، ص ص: 244-247) (الخضيري،1990، ص:54):-

أ. **المفاجأة العنيفة:** عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بهـا أو المحيطين بها (بلْ تَأْتِيهِم بغْتَةً فَتَبهتُهم فَلَا يستَطِيعون ردهاَ)(سورة الأنبياء الآية 40) .

ب. **التعقـيد والتـشابك والتداخل والتعدد:** في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوي المصالح المؤيدة والمعارضة لها .

ت. **نقـص المعلـومات:** وعـدم وضوح الرؤيا لدي متخذ القرار، ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية أي الاتجاهات يسلك، وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من أخطار مجهـولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان الإداري لها (يا أَيها الذِين آمنُوا إِن جـاءكُم فَاسِقٌ بِنَبإٍ فَتَبينُوا أَن تُصِيبوا قَوماً بِجهالَةٍ فَتُصبِحوا علَى ما فَعلْتُم نَادِمِين) (سورة الحجرات الآية6).

ث. **سيادة حالة من الخوف:** قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة (ولَنَبلُونكُم بِشَيءٍ من الْخَوفْ) (سورة البقرة الآية 155).

ج. **ضيق الوقت:** فالحدث المفاجئ لا يتيح وقتا كافيا للرد عليه والاستجابة له وان الرد عليه يجـب أن يكـون سريعا للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح القومية، كما أن الاستعداد لا يكون كافيا للمواجهة (مهنا،2004، ص:247) .

ح. **الـتهديد**: وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم معين سـواء بالإشـارة أو القول أو الفعل من اجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطـرف الأول لتحقـيقها مـن قـبل الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب، ومن هنا تبدأ الأزمة (مهنا ، 2004، ص244) .

3/2/2 - التمييز بين الأزمة والمفاهيم ذات صلة :ـ

تختلط الأزمة بمجموعة مفاهيم إدارية أخري أو بظواهر أخرى وهذا الاختلاط قد يؤدي غالبا إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتخطيط للتعامل معها وتقليص آثارها، وبالتالي معالجات إدارية غير سليمة، ومن تلك المفاهيم: الحادث، المشكلة، الصراع والنزاع، والكارثة.

أ- الحادث Accident:ـ

يعبـر الحـادث عن شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضي أثره فور إتمامه، ولا يكـون لـه صـفة الامتداد بعد حدوثه المفاجئ العنيف، بل تتلاشى آثاره مع تلاشي تداعيات

الحدث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث ولكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط إحدى نتائجه (الخضيري، 1990، ص:63) .

ب- المشكلة Problem:-

تعرف المشكلة بأنها "عائق أو مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه" (احمد، 2002، ص:26) وتعبر المشكلة عن حدث له شواهد وأدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل إلى افضل حل بشأنها من بين عدة حلول ممكنة .

والمشكلة هي السبب لحالة غير مرغوب فيها، وبالتالي يمكن أن تعمل بمثابة تعقيد للازمة إذا اتخذت مساراً حاداً ومعقداً يصعب حساب أو توقع نتائجه بصورة دقيقة، ويحتاج التعامل معها إلى سرعة كبيرة في اتخاذ القرارات والإجراءات وتحتاج المشكلة إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها والقضاء عليها إلى جانب أن القدرة علي تحمل الظروف التي تنتج عن المشكلة أو الأزمـة مختلفة، حيث أن الفرد أو المنظمة يمكن أن يتعاملوا مع المشكلة في فترات طويلة تمـتد إلـى أيام عديدة أما الأزمة فلا يمكن أن نتحمل تفاعلاتها وتأثيراتها المختلفة مدة طويلة (هلال، 1996) .

ويمكـن القول أن لكل أزمة في حد ذاتها مشكلة تواجه متخذ القرار في الكيان الإداري ولكن بالطـبع ليـست كل مشكلة أزمة، ويعبر مصطلح الأزمات عن المشكلات الحادة التي يشعر الفـرد تجاههـا بالانفصال والضغط الشديدين، وأنها باستمرارها تشكل تهديداً لحياته، ولأمنه ولاستقراره، ولأهدافه الأساسية في الحياة (الخضيري، 1990).

ت- الصراع والنزاع Conflict & Dispute:ـ

يقتـرب مفهـوم الـصراع والنزاع من مفهوم الأزمة، باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن تـصارع ارادتين، وتضاد مصالحهما، وتعارضهما إلا أن الصراع لا يكون بالغ الحدة وشديد التدميـر كمـا هـو الحال في الأزمات، كما أنه قد يكون معروف ابعاده، واتجاهاته وأطرافه وأهدافـه، فـي حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات(هلال، 1996) (الخضيري، 1990،ص:62).

ويركـز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وتمهد العوامل التالية لظهور النزاع:-

- الاعـتقاد في وجود النزاع سواء كان حقيقيا أو وهمياً حيث يمثل التصرف في هذه الحالة بالإدراك ويلعب دوراً أساسياً في وجود النزاع .

- يـؤدي وجـود تعـارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات إلى التنازع بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة .

ويجـد الـبعض في النزاعات بعض الجوانب الإيجابية التي يعمل علي استغلالها مع اعترافه وإدراكـه للجوانب السلبية، مثل الحث علي التغيير وتقييم القرارات والأداء وتشجيع الابتكار والابداع وتنمية الموارد البشرية والمادية ووضع نظام قوي للوقاية من النتائج المدمرة للتنازع (هلال ،1996،ص15) .

ث- الكارثة Disaster:ـ

يخلـط الـبعض بـين الكارثة والأزمة، فرغم اتفاقهما في كونهما موقفاً مفاجئاً إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر علي مصالح الدولة .(كامل، 2003) .

إن كلمـة كارثـة مـشتقة من اللغة اللاتينية ومكونة من مقطعين Dic وتعني القوة السلبية، والثانـية Ustrum وتعنـي النجمة، والمعني الحرفي للكلمة هو " النجمة السيئة" ، أو " سوء الطالع" (مكاوي ، 2005، ص:54) .

فالكارثـة هي حادثة مفجعة مأساوية تربك الحياة اليومية بشكل بالغ وتوقع العديد من الخسائر المادية والبشرية، وتحطم الموارد المحلية، وتسبب مشكلات تمتد لفترات طويلة.

وقـد تحـدث الكارثة لأسباب طبيعية كالزلازل والبراكين والفيضانات والأعاصير والحرائق الطبيعية أو قد تحدث نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية .

لـذلك فـان الكارثة ليست هي الأزمة ولكن الأزمة هي إحدى نتائج الكوارث وفي كثير من الأحـيان ينتج عن الكوارث مجموعة أزمات يتم التصدي لها وفي نفس الوقت تنتج مجموعة ظروف من داخل هذه الأزمات تتيح الفرصة للقائمين علي القيادة وصانعي القرار باستثمارها فـي تحقـيق بعض الأهداف والتي يصعب تحقيقها في الظروف الطبيعية أو العادية وهو ما تطلق عليه الإدارة بالأزمات (هلال ، 1996، ص: 14) .

الفرق بين الكارثة والأزمة (مكاوي ،2005، ص:55) .

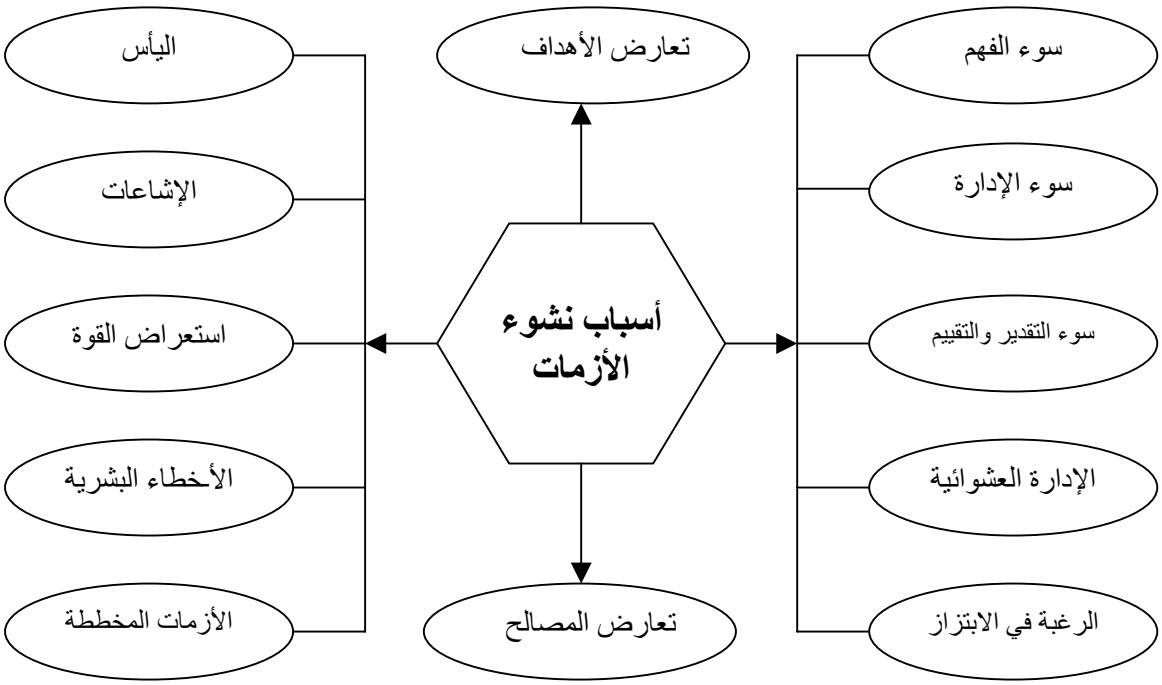
- تنطوي الكارثة علي مسار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودها في الأزمة .
- تـسترعي الكارثـة اهتمام الرأي العام والحكومة بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المـساعدات المادية والفنية للمنظمة علي خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية .

- اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابيا علي عكس الأزمة التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها سلبياً، والأمر الذي يجعل المنظمة المسؤولة عن الأزمة في موضع المسائلة المستمرة والانتقادات الشديدة .
- تقـع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات حتى تصل إلى درجة الانفجار .
- الهـدف الأساسـي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالـة لظروف الكارثة للحد من أخطارها ومحاولة احتوائها، أما الهدف الأساسي من التخطـيط للـتعامل مع الأزمة هو حماية سمعة المنظمة من الانهيار و التشويه وفقدان المصداقية، ويتطلب تحقيق هذا الهدف حشد كافة طاقات وموارد المنظمة .

4/2/2- أسباب نشوء الأزمات :ـ

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها ، فمنها من هو خارج عن قـدرات الإنـسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنـسان ونتيجة لتداخلاته ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة : أسباب فردية، اجتماعية، إداريـة ويمكـن إيـضاح تلـك الأسـباب علي النحو التالي (الحوامدة، 2003، ص: 176) (الخضيري، 1990، ص ص:28ـ40)

شكل رقم (1)
أسباب نشوء الأزمات



المصدر: (الخضيري، 1990، ص:28)

أ- سوء الفهم (المهدي وهيبة، 2002):ـ

يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين :ـ

- نقص المعلومات .
- التـسرع فـي إصدار القرارات أو الحكم علي الأمور قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب علـي مـتخذ القرار أن يحرص علي الحصول علي المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وان يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج .

ب- سوء الإدراك :ـ

يمـثل الإدراك مـرحلة اسـتيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري علي الأمـور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد .

ت- سوء التقدير والتقييم :ـ

وهي اكثر أسباب حدوث الأزمات ، من خلال جانبين: هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس علي مواجهة الطرف الآخر وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه.

ث- الإدارة العشوائية (السيد، 2000):ـ

وهـذا الـنوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات بل كمدمر للكيان الإداري ومحطـم لإمكانياته وقدراته ولاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيراً أو يمكن التغلب عليها، فالإدارة العشوائية تقوم علي الجهل وتشجيع الانحراف والتسيب والاعتماد علي الـتوجهات الشخـصية للرؤسـاء وتقوم الإدارة علي أساليب الفعل واتخاذ القرار الذي عليه الموقف، والقرارات فيها معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغيرها كل لحظة والتنصل من مسؤوليتها .

ولعل هذا يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقد إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شؤونها .

ج- الرغبة في الابتزاز :ـ

ويقـوم هذا الباعث علي السيطرة علي متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفـسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في السابق والتي لا يعلمها أحد لإجباره علي القيام بتصرفات اكثر خطأ وأشد ضرراً .

وتقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب الغير عادلة مـن خـلال صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري وإخضاعه لسلسلة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار علي الانصياع لهم .

ح- اليأس :ـ

يعد اليأس في حد ذاته إحدى الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القـرار، لذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد بواعث الأزمات وأسبابها ذات الطبيعة الخاصة، والأزمـة التي يسببها هذا الباعث هي أزمة إحباط حيث يفقد متخذ القرار الرغبة والدافع على العمـل والتطوير والتنمية، وتتفاقم الأزمة لتصبح " حالة اغتراب " بين الفرد والكيان الإداري الـذي يعمل فيه، وتبلغ قمة الأزمة عندما تحدث " حالة انفصام " بين مصلحة العامل او الفرد وبين مصلحة الكيان الإداري الذي يعمل فيه .

خ- الإشاعات (المهدي وهيبة، 2002):ـ

وهـي أهـم مـصدر من مصادر الأزمات، بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعـلا، وبالتالـي فـان إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة .

د- استعراض القوة (السيد، 2000):ـ

وهـذا الأسـلوب يستخدم من جانب الكيانات الكبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة كما يتم أيـضا مـن جانب الكيانات الإدارية الطموحة عندما تمتلك بعض عناصر القوة وترغب في قياس رد فعلها، أو اختبارها، حيث تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير علي مسرح الأحداث ودون حساب للنتائج أو العواقب، ثم تتداخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، وتتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج .

ذ- الأخطاء البشرية (المهدي وهيبة، 2002):ـ

هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواءاً كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتقاعسهم عن العمل وتراضي المشرفين وإهمال الرؤساء .

ر- الأزمات المخططة :ـ

ويطلق عليها الاختناقات الازموية المخططة، حيث تعمل بعض القوي المنافسة للكيان الإداري علي تتبع مسارات عمل هذا الكيان، وهو ما يعرف بالإدارة بالأزمات .

ز- تعارض الأهداف :ـ

يحـدث اختـلاف فـي الـرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الـواحد ، وقـد يلجـأ مـتخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتـوجهاته، ممـا يـوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين .

س- تعارض المصالح :ـ

وهـي إحـدى أسباب حدوث الأزمات سواء علي المستوى المحلي أو الدولي حيث يعمل كل طـرف من أصحاب المصالح المتعارضة علي إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة .

ويضيف أحمد(2002، ص ص: 30ـ31) أسباب أخرى لنشوء الأزمات في المنظمات .

أ- الخوف الوظيفي، وما ينتج عنه:-

- عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم .
- غياب التغذية الراجعة .
- عدم مشاركة العاملين في صنع القرار .
- عدم اعتراف العاملين بأخطائهم .
- ضعف أو انعدام الثقة بين الزملاء العاملين .

ب- أسباب خارجة عن إدارة المنظمة (المهدي وهيبة، 2002):ـ

مـثل الـزلازل والبراكين والأعاصير وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن بها والتحكم في أبعادها .

ت- ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار وما ينتج عنه:ـ

- عدم وجود المعلومات السليمة التي تساعد علي اتخاذ القرار المناسب .
- عدم دراسة الحلول البديلة للأزمات .
- مشاركة أفراد غير مؤهلين في صنع القرارات .

ث- عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة وما يترتب علي ذلك من :ـ

- عدم التعلم من الأخطاء .
- عدم الترحيب بالإدارة الجديدة والحلول المبتكرة .
- عدم إدراك أهمية عقد الاجتماعات في تطوير سير العمل .

ج- تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة :ـ

مـثل شـكاوي العملاء أو المشكلات المماثلة لمشكلات المنافسين التي يمكن أن تكون مؤشراً لوجود فشل أو جوانب قصور في الصناعة ككل .

ح- عدم الاهتمام بالتنمية الفردية وأثارها التي تتمثل في :ـ

- عدم تشجيع الأفراد على الانتماء للمنظمة .
- انتقال الخبرات المؤهلة للعمل لدي الشركات المنافسة .

خ- ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة مما يؤدي إلى :ـ

- عدم تفهم وجهات نظر الآخرين بشأن حل الأزمات .
- عدم التركيز علي النتائج والتركيز علي التشكيلات .
- عدم الثقة والمساندة .
- وجود قدر قليل من الولاء للمنظمة .

ويـرى الـباحث انـه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر، فغالباً ما تـرجع إلـى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض، كما أن إحدى أسباب نـشوء الأزمـات الحقيقية هو عدم القدرة علي التخطيط و التنبؤ وعدم توفر المعرفة المسبقة والمعلـومات بالإضـافة إلـى ضـعف القيادة وعدم توافر مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات.

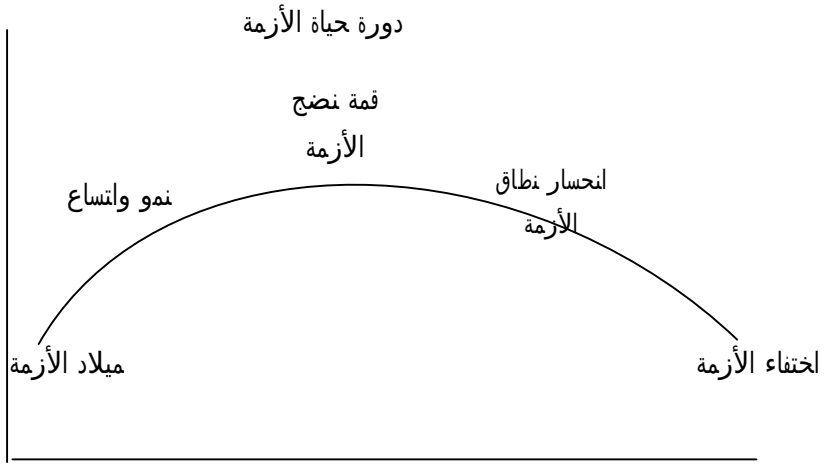
5/2/2- دورة حياة الأزمة :ـ

تمـر الأزمـة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها مثل أي كائن حي وهذه الدورة تمـثل أهمـية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر علي علاجها والتعامل معها .

لذلك فان الأزمة تمر بخمسة مراحل خلال دورة حياتها علي النحو التالي (بن عبدالله، 2003، ص ص: 265-266) (الخضيري، 1990، ص ص:71ـ75) .

شكل رقم (2)

دورة حياة الأزمة



المصدر:(بن عبدالله، 2003، ص:267)

أ- ميلاد الأزمة :ـ

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للازمة، حيث تبدأ الأزمة في الظهور في شكل إحـساس مبهم وتنذر بخطر غير محدد المعالم بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجـالات التـي سوف تخضع لها وتتطور إليها، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع الأزمة ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة وإيقاف نموها مؤقتاً دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام .

ب- نمو الأزمة :ـ

تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات .

- مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد .
- مغـذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها أضافت إليها قوة دفع جديدة وقدرة علي النمو والاتساع .

وفـي تلـك المـرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظرا لوجود ضغوط مباشرة قد تسببها الأزمة .

ت- نضج الأزمة :ـ

وتحـدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار علي درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقـه علـي ذاتـه أو ربما تكون نتيجة لسوء تخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق .

وتـصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تطيح بمتخذ القرار أو بالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه .

ث- انحسار الأزمة :ـ

تـصل الأزمـة إلـى هـذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي (أي الأزمـة) جزءاً هاماً من قوة الدفع الدافعة لها ومن ثم تبدأ في الانحسار والاختفاء التدريجي ، ونري أهمية أن يكون لدي القيادة بعد نظر في تلك المرحلة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه، خشية حدوث عوامل جديدة تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة علي الظهور والنمو مرة أخرى بعد اختفائها التدريجي .

ج- اختفاء الأزمة :ـ

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها التي تنتمي لها ، ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها إلا باعتبارها حـدثاً تاريخـياً قد بدأ وانتهى، حيث إن كل أزمة مهما بلغت قوتها ودرجة تأثيرها لا بد أن تنتهي حتى ولو مؤقتاً .

6/2/2- أبعاد الأزمة :ـ

تتميز الأزمة بعدة أبعاد رئيسية (الرهوان،2004، ص ص: 99-103) تتمثل في الآتي :ـ

أ- البعد الزمني :ـ

ويتـضمن تحديـد متـي بـدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات اسـتمرارها مستقبلاً لأن هذا التحديد الزمني يساعد علي اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء علي الجذور التاريخية للازمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلاً .

ب- البعد الموضوعي :ـ

ويعنـي معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة .

ت- البعد التأثيري :ـ

بمعنـي معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة بطالة مـثلاً فلابـد مـن تحديد آثارها علي المجتمع بصفة عامة وعلي الأمن بصفة خاصة لوضع الإجراءات الأفقية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة .

ث- البعد المكاني :ـ

ويعنـي هـذا العنـصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعانـي مـنها حالـياً، ويساعد التعرف علي البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضـعت الخطـة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء علي نشاط الجماعات المتطرفة في منطقة ما فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور ونشوء تلك الجماعات .

ج- البعد البشري :ـ

ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم .

ح- البعد المؤسسي :ـ

يـتعلق هـذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة .

خ- البعد المحيطي أو البيئي :ـ

يقـصد بها التعرف علي الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف علي المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلياً .

7/2/2 - أنواع الأزمات :-

تـتعدد أنـواع الأزمـات وتختلف، إلا أنه يمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس أهمها (بن عبد الله، 2003، ص: 264)(أحمد، 2002، ص ص:34-35):-

أ- حسب شدة أثرها:-

وتنقسم الأزمات إلى:

- أزمات شديدة الأثر وهي التي يصعب التعامل معها .
- أزمات محدودة الأثر، وهي الأزمات التي يسهل التعامل معها .

ب- حسب المستوى (مهنا، 2004، ص ص: 250-251):-

وتنقسم إلى :

- أزمات عالمية تؤثر على العالم كله مثل الحروب.
- أزمات إقليمية تؤثر على إقليم معين من العالم مثل الخليج العربي.
- أزمات محلية تؤثر على دولة واحدة دون غيرها .
- أزمات تنظيمية تؤثر على المنظمات .

ت- حسب البعد الزمني:-

وتنقسم الأزمات إلى نوعين :-

- أزمـات متكررة الحدوث وبالتالي لها مؤشرات إنذار مبكرة يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة وإمكانية توقع حدوثها .
- أزمات مفاجئة وهي التي تحدث دون سابق إنذار وبالتالي يصعب توقع حدوثها .

ث- حسب المراحل (المهدي وهيبة، 2002):ـ

تنقسم الأزمات من حيث مراحل تكوينها إلى:-

- أزمات في مرحلة النشوء .
- أزمات في مرحلة التصعيد.
- أزمات في مرحلة الاكتمال.
- أزمات في مرحلة الزوال .

ج- حسب الآثار الناجمة عنها :-

وتنقسم الأزمات إلى :-

- أزمات ليس لها آثار جانبية أي أن أثرها المباشر معروف .
- أزمات لها آثار جانبية ومضاعفات غير مباشرة.

ويضيف (مهنا، 2004)(بن عبد الله، 2003) تصنيفات أخرى على النحو التالي:-

أ- من حيث النوع :-

- أزمات سياسية .
- أزمات اقتصادية.
- أزمات عسكرية.
- أزمات اجتماعية .

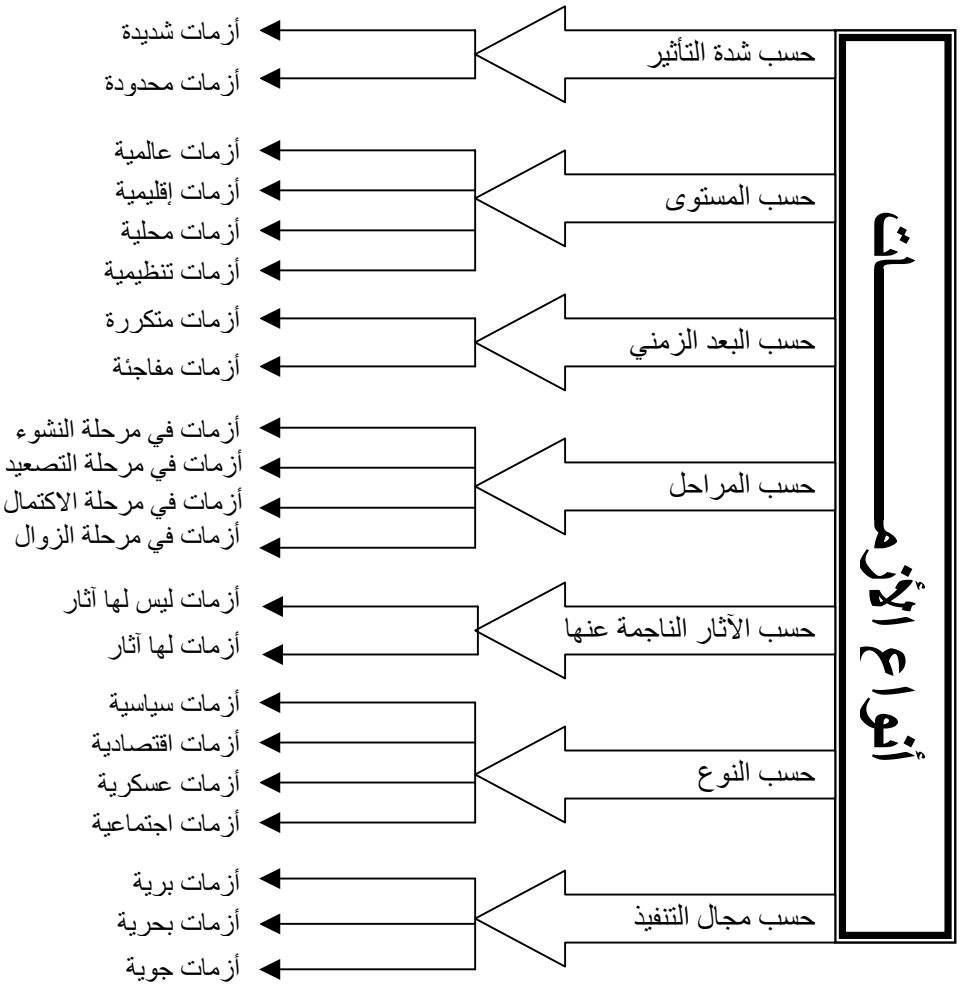
ب-مجال التنفيذ:-

- أزمات برية .
- أزمات بحرية.
- أزمات جوية .

ويوضح الشكل التالي العديد من أنواع الأزمات :-

شكل رقم (3)

أنواع الأزمات



مصدر الفكرة (المهدي وهيبة، 2002، ص:66)
نقلاً عن (البريدي، 1999)

8/2/2- فوائد الأزمات (بميك، 2004)

أ- ميلاد الأبطال :

يخرج القادة الجدد من وسط دخان وضجيج الأزمة، هذه الحقيقة تنطبق على ميدان القتال، مثلما تنطبق تماماً على عالم الأعمال، لذلك فإن الأزمات يمكن أن تخلق القادة، فالأشخاص الموهوبـون الـذين يحـصلون على فرص يحطمون قيود البيروقراطية ويبرهنون على قـدراتهم علـى الإنجاز، وحتى بالنسبة للمدير في الإدارة الوسطى أو الدنيا، تمثل الأزمة فرصـة كبيـرة لمباشـرة مهـام خطيـرة والعمل مع أناس جدد وتعلم كيفية التعايش مع الغموض.

ب- تسريع التغيير :

إن الأزمـة تـضغط الـوقت، فما كان من قبل يمضي ببطيء يبدأ الآن في الإسراع، مع ظهـور شـبح الفوضى، وينبغي على أولئك الذين يسعون إلى التغيير أن يرحبوا بالأزمة، فـرغم أن هـناك آثاراً جانبية غير مرغوبة لمعظم الأزمات تتسارع هي الأخرى، إلا أنه مجرد ثمن صغير للتقدم .

ت- مواجهة المشكلات :

من طبيعة البشر أن يتحاشوا مواجهة أخطر ما لديهم من مشكلات بممارسة النشاط اليومي المعـتاد، ويحـدث فـي أحوال نادرة أن يتضح أن هذا الأسلوب يتسم بالذكاء، ففي بعض الأحـيان تزول المتاعب من تلقاء نفسها أو تتغير الظروف وتقل المصاعب بمرور الوقت، بـيد أن التأخير يزيد الأمور سوءاً وتعقيداً في معظم الأحيان، وإذا كان المثل القديم يقول "إذا كـان لديك شيئاً مكسوراً أصلحه بسرعة"، فربما يمكننا أن نضيف له عبارة " لأنك إن لم تفعل سوف تجبرك الأزمة على ذلك " .

ث- إمكانية تغيير الأفراد :

فـي الأوقـات العاديـة يكـون من الصعب إدخال تغييرات هامة على قوة عمل الشركة وصـفوف الإدارة بها، دون إثارة القلق والاستياء ومعارضة النقابات العمالية، ومن ثم فإن الأزمة توجد بيئة جيدة للتغيير .

ج- الاستراتيجيات الجديدة :

إن الأزمـات تفـرض أحـياناً إعادة النظر في الخطط التي تبدو ثوابت لا يمكن التزحزح عـنها، فالـتهديد الذي يواجه ازدهار الشركة وعدم التأكد والضغوط وفقدان السيطرة كلها أمـور تـسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة، وفي مثل هذه الأوقات تبرز الاستراتيجيات الجديدة .

ح- أنظمة الإنذار المبكر :

يرغب معظم من تحقق لهم النجاة من أزمة ما، في إيجاد طريقة ما لتفادي تكرار التجربة، فـنحن نحب أن تكون لنا السيطرة على حياتنا سواء من الناحية الشخصية أو ناحية العمل، غيـر أن القبض على دفة الأمور يستلزم أن يكون المرء قادراً على التأثير على الأحداث، ولكـي نؤثر على الأحداث نحن بحاجة إلى أن نعرف ما تحمله لنا الأيام في جعبتها، وهذا بـدوره يستلزم منا إقامة أنظمة للإنذار مبكر تستشعر عدم الأداء إن كان موجوداً وترسل إشارات للتحذير من الخطر قبل أن تبدأ الأزمة بوقت طويل .

خ- مزايا تنافسية جديدة :

إن الشركة التي تنجو من أزمة ما عادة ما تجعلها التجربة أكثر ذكاء وأصلب عوداً، وتميل محـنة الأزمة إلى خلق روح التضامن بين الناجين، فقد واجهوا عدواً مشتركاً وتعلموا أن يرعـى كل منهم الآخر، إنهم يعرفون كيف يتصرفون في مواجهة المحنة وكيف يخرجون منها منتصرين وقد رأوا قيمة الاجتهاد في العمل وقيمة العمل بذكاء، وصاروا يعرفون أن لا شيء أهم لتحقيق النجاح في مجال الأعمال من قائد قوي يسانده فريق مخلص .

المبحث الثالث

3/2- مفهوم إدارة الأزمات

نشأ اصطلاح إدارة الأزمات (Crisis Management) في الأصل من أحشاء الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحرائق والحروب الشاملة (مهنا، 2004) .

ولقد نما هذا المصطلح بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية في إشارة إلى إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المشاكل والمعضلات الدولية الساخنة والحادة (البزاز، 2001) .
"ويعد علم إدارة الأزمات، من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية" (الخضيري، 1990، ص: 261) .

1/3/2 – تعريف إدارة الأزمات :-

عرفها (فنك) Fink على أنه " القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث" (حمدونة، 2006، ص:27).

بينما يرى (مكاوي) أن إدارة الأزمة من وجهة نظر إعلامية تعني " إدارة السمعة، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة" (مكاوي، 2005، ص:80).

أما (عثمان) فيرى أن إدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (عثمان، 2004).

وعرفها (أحمد) على أنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين" (أحمد، 2002، ص:36) .

وعـرفها (أبو قحف)من وجهة نظر سياسية على أنها "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحيتها أو بقائها في السوق" (أبو قحف"أ"، 2002، ص:352).

ومن خلال ما سبق لبعض مفاهيم إدارة الأزمات يمكن استنباط أن إدارة الأزمات هي :

نظـام يهتم بالتنبؤ ودارسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث فـي المنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد .

2/3/2-إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:-

يخلـط بعـض متخذي القرار الإداري عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات Crisis Management وبـين أساليب الإدارة بالأزمات Management By Crisis، بل يحاول بعضهم أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة، مدمراً الكيان الإداري الذي يشرف علـيه، بـل قـد وصل الأمر إلى تسخير قراراته الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات والمساهمة في ازدياد الضغط المولد للأزمات واستخدام الأزمات المفتعلة كستار لإخفاء الفشل الإداري (عثمان، 2004)(الخضيري، 1990) .

إن إدارة الأزمـات ومـن خلال ما تم استعراضه من تعريفات سابقة هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

أما **الإدارة بالأزمات** فتعني نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط مـتولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قـبل وقـوعها، ولكـن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقـوم بجهـود غالـباً ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى (هلال، 1996)(أحمد، 2002) .

وتقـوم الإدارة بالأزمـات علـى افـتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المـشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها البعض علم "صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة في الآخرين، حيث إن لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الأزموي، أو يخف تأثير إفرازات الأزمة (عثمان، 2004) .

الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات (هلال، 1996، ص:153) :-

أ- وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسة الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها .

ب- تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها .

ت- السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين .

ث- السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل .

ج- لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية .

ح- الخروج من أزمات مزمنة .

خ- صناعة المؤامرات .

د- منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته .

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة ة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استراتيجيتها في الهيمنة على العالم، ولتأكيد قوتها وبسط نفوذها بشكل لا يفقدها أصدقاءها، وتستطيع تحييد أعدائها وتدمير مصالحهم (الخضيري، 1990) .

لذا فإن الإدارة بالأزمات تقوم على "افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، لذلك فهي ليست عملية استراتيجية، ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة" (هلال، 1996، ص:154) .

3/3/2 ـ مراحل إدارة الأزمة (عثمان، 2004، ص ص:126-129) .

أ- تجنب الأزمة :ـ

وهـي أول مـرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم .
لـذلك علي المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحـذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات، كتلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة .

ب- الإعداد لإدارة الأزمة :-

علـى رجـال الإدارة العلـيا أن يـضعوا خططاً للتصدي للأزمات، وخططاً للعمل، وخططاً للاتصالات، وإقامة العلاقات العامة، ويؤكد بعض المديرين أن أحد فوائد التنبؤ بالأزمات هو كيفية التخطيط لها والتعامل معها . وعند الإعداد لمواجهة الأزمات يلزم البحث عن التفاصيل الدقـيقة، ولهـذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة .

ت- الاعتراف بوجود الأزمة :-

هـذه المرحلة من إدارة الأزمات غالبا ما تكون أكثرها مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين مـن خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن .

ث- احتواء الأزمة :-

والمـشكلة فـي تلـك المـرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدي الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة ، وقد تكون المعلومات اكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة .

ج- تسوية الأزمة :-

السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة ، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر .

ح- الاستفادة من الأزمة :-

وتتـضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبـرات السابقة في الإصلاح والتطوير، فكل أزمة تخلق دروساً معينة يجب الاستفادة منها، كما أنه من الممكن أن يترتب على الأزمة ظهور فرصة جديدة يمكن الاستفادة منها .

4/3/2 ـ التعامل مع الأزمات :ـ

هناك نوعان من الأساليب في التعامل مع الأزمات (هلال ، 1996)

أولاً: الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات .

تختـلف الأزمـة من حيث نوعها وشدتها واسبابها، والهدف من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق :ـ

- وقف التدهور والخسائر .
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الازموي .
- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها .
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير .
- دراسـة الأسباب والعوامل التي أدت للازمة لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها او حدوث أزمات مشابهة لها .

والـتعامل مع الأزمة لتحقيق الأهداف السابقة يتم من خلال استخدام اكثر من أسلوب، لذلك فان أهم الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات .

أ- أسلوب النعامة (الهروب) :-

الأزمـة بطبيعـتها متطورة وغير جامدة، لأنها تنتج عن احتكاك أو صدام عوامل بشرية أو صناعية أو طبيعية، وهذا الاحتكاك يحدث بين عاملين أو اكثر .

ونظراً لأن هذه العوامل متغيرة فإن الأزمات الناتجة عنها تكون متغيرة وتبدو مظاهرها بالغة التعقـيد والصعوبة مما يؤدي إلى الغموض في الموقف الازموي لدرجة قد تجعل الفرد حائراً وعاجزاً عن التعامل معها بالشكل الصحيح .

ولاشك أن شعور الفرد أو الأفراد المتعاملين مع الأزمة بالحيرة والعجز في كيفية التعامل مع الأزمة يخلق نوعاً من التوتر الشديد، ويزداد هذا التوتر عندما تكشر الأزمة عن أنيابها وتزيد من آثارها .

وكي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب، وما ينتج عن عجزه عـن مواجهتها من جانب آخر ، فانه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية للتخلص من هذه الحالة التـي لا يـستطيع معايشتها عن طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة .

وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً مختلفة منها :

- **الهروب المباشر** : مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائيا، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في المواجهة، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب .

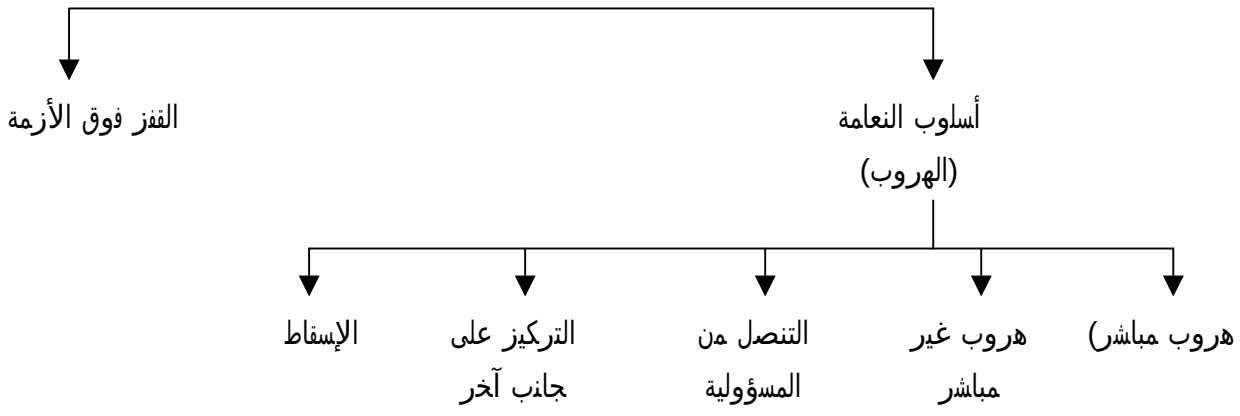
- **الهروب غير المباشر :** وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التـي تستدعي النقل بعيدا عن مجتمع الأزمة، أو الإصابة المصطنعة التي تحقق نفس الغرض.
- **التنـصل من المسؤولية** : عن طريق إلقاء المسؤولية علي الآخرين، وتبرير المواقف التـي أدت إلى حدوث الأزمة بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي، حيث يتم تقديم أعذارٍ بعيدة عن المسؤوليات .
- **التركيـز علـي الجانب الآخر** : حيث يعمل المسؤول علي تحاشي الفشل المتوقع في مـواجهة الأزمة بالتركيز علي جانب آخر من الموضوع وليس في صميم الأزمة أو التركيز علي جانب يستطيع تحقيق بعض النجاح فيه .
- **الإسـقاط : حـيث يعمـل المسؤول علي تغطية قصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضـواء** علـي عـيوب الآخرين، والقصور في أدائهم وغالبا ما يركز علي انه قد حذرهم كثيراً من ذلك.

ب- القفز فوق الأزمة :

ويتركـز هـذا الأسـلوب علي الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة علي الأزمة عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي يوجد خبرة في التعامل معها .

ويـؤدي هـذا الأسـلوب غالـبا إلـى ترك النار تحت الرماد، حيث قد يعتقد المسؤول نفسه والمحـيطون به في مجتمع الأزمة انه قد تم السيطرة عليها، في حين أنها تستعد للظهور مرة أخرى ويكون تأثيرها اكثر قوة .

شكل رقم (4)
الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمة



المصدر: (هلال، 1996، ص:119)

ثانياً: الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات (المهدي وهيبة، 2002، ص:173):ـ

يمـثل المـنهج العلمي في مواجهة الأزمات الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمـصلحة الكـيان الإداري، وأصـبحت الأساليب الاجتهادية غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها، ويوجد اكثر من أسلوب علمي للتعامل مع الأزمات :ـ

أ- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة :ـ

والهدف من الدراسة المبدئية هو :ـ

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة .
- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها
- تحديد القوي المؤيدة والمعارضة .
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

وتـتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى النتائج والأهداف السابقة علي طبيعة الأزمة وشـدة خطـورتها والوقت المتاح، ففي الأزمات الناتجة عن الكوارث الصناعية قد لا يكون هناك متسع من الوقت للتأني في دراسة أبعاد الأزمة .

وهـناك بعض الأزمات التي تتيح بعض الوقت للدراسة المتأنية للأبعاد والمدى وتحديد نقطة البداية للمواجهة والعلاج وذلك مثل الأزمات الإدارية أو المتعلقة بالعلاقات الإنسانية في بعض الأحيان .

ب- الدراسة التحليلية للازمة:-

يصعب مواجهة الأزمة بشكل تحليلي وشامل لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانات المتاحة، وتحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء تتيح الآتي :-

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب .
- التأكد واليقين من الأسباب .
- دور المكون البشري ومدي تأثيره في ظهورها .
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية) .
- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة .
- عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف .
- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة .

- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة واثر الوقت على انتشارها .
- تحديـد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها .

ونـتائج التحليل السابقة للموقف تمثل قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة، ويتطلب ذلك سرعة تحويل هذه البيانات إلى معلومات كمية يمكن استخراج المؤشرات من خلالها باستخدام العقول البشرية أو الإلكترونية في ضوء ما تنتجه الظروف والإمكانات .

ت- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة :ـ

وتعـتمد هـذه المرحلة على الخطوات السابقة بالتحديد الواضح للأسباب والأبعاد والعناصر وتنتهـي مـرحلة التخطـيط بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها .

وتحدد خطة المواجهة التحرك في الاتجاهات التالية :ـ

❖ **الاستعداد للمواجهة :ـ**

وهـي الخطـة اللازم اتباعها في اللحظات التي تسبق المواجهة والتعامل مع الأزمة وتتطلب اتخاذ مجموعة قرارات وإجراءات :ـ

- تحديـد مجمـوعة الإجـراءات الـواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط بمجال الأزمة وترتيب هذه الإجراءات طبقاً لما يساعد علي تقليل الخسائر ووقف التدهور .
- تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وطلبها .
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في مواجهة الأزمة .
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسئوليات .
- تحديد نوع المعلومات وتوقيتات صدورها .
- تنظـيم عملـيات الاتـصال داخل نطاق الأزمة نفسه، من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج المجال الازموي .

❖ **التخطيط للتعامل مع الأزمة .**

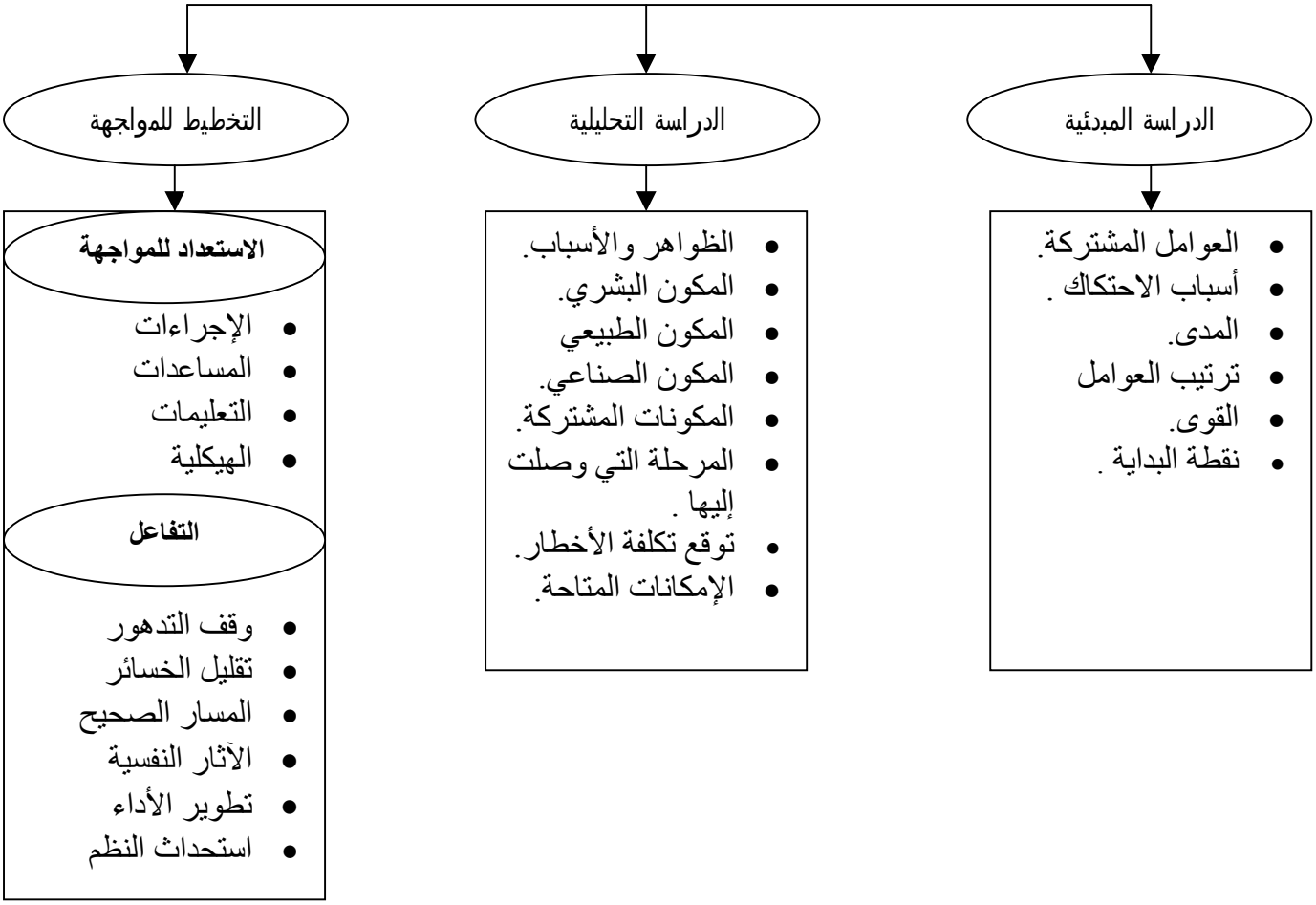
تهدف خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمات إلى :ـ

- وقف تدهور الموقف .
- تقليل الخسائر .
- السيطرة علي الموقف .

- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح .
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة .
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات او الأزمات المشابهة.

وتمـثل الـنقاط السابقة أهمية كبيرة في مواجهة الأزمة، وتمثل كل منها هدفاً مرحلياً لا يمكن الانتقال للهدف التالي له إلا بعد تحقيق الهدف الذي يسبقه .

شكل رقم (5)
الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمة



المصدر: (هلال، 1996، ص:125)

5/3/2 ـ خطوات التعامل مع الأزمات .

يمـر التعامل العلمي مع الأزمات وإدارتها بسلسلة متكاملة ومترابطة من الخطوات المتتابعة والتي يمكن توضيحها علي النحو التالي (الخضيري، 1990) .

أ- تقدير الموقف الازموي:-

يقصد بتقدير الموقف الازموي، تحديد مجموعة التصرفات التي قامت بها قوي صنع الأزمة، وقوي كبحها، شاملة تقدير مكونات هذه التصرفات وما وصلت إليه الأزمة من نتائج، وردود أفعـال وآراء ومواقف محيطة مؤثرة أو متأثرة بها بالإضافة إلى تحديد أسباب نشوء الموقف الراهن، ويشمل تقدير الموقف الازموي عدة أبعاد أساسية :ـ

- **تحديد دقيق وشامل للقوى التي صنعت الأزمة:-**

ويهدف هذا البعد على التعرف إلى هذه القوى لمعرفة حجمها وعددها .

- **تحديد وتوقع ورصد لعناصر القوة التي تتركز عليها القوي الصانعة للازمة:-**

وتـشمل هذه العناصر ما تملكه القوة الصانعة للازمة من ضغط أو قوى ضاغطة، وما تملكه مـن مـصالح تؤثـر علي مواقف الآخرين وعلى أموالهم، سواء لدي الجانب المؤيد لهم، أو المعارض .

- **تحديد من هي القوى المساعدة والمؤيدة لقوى صنع الأزمة :ـ**

حيث إن قوى صنع الأزمة لا تستطيع بمفردها أن تخلق الضغط الازموي بل أنها تحتاج إلى قـوى مـؤيدة لهـا، لذلك لابد من تحديد التحالفات التي تساند قوى صنع الأزمة ، وهل هي تحالفات هشة أم قوية ؟

- **تحديد لماذا وكيف صنعت الأزمة :-**

إن النتيجة هي نتاج مجموعة أسباب تفاعلت وأحدثت أثرها وأفرزت هذه النتيجة، ومن ثم فإنه يمكـن مـن خلال دراسة النتائج الوصول إلى الأسباب، وعلى هذا فإن ما تفرزه الأزمة من نـتائج يمكـن أن يدل على أسبابها، وهو أمر هام لمعالجة الأزمة، فتحديد الأسباب هو البداية الحقيقية لمعالجتها .

وبالوصـول إلـى هذه الأبعاد تتضح لمدير الأزمة السمات الرئيسة للموقف الازموي ومن ثم ينتقل إلى تحليل هذا الموقف .

ب- تحليل الموقف الازموي :-

بعـد تقدير الموقف الازموي وتحديده تحديداً دقيقاً، يقوم مدير الأزمة بمساعدة معاونيه بتحليل الموقف الازموي وعناصره المختلفة ومكوناته بهدف اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة والأهداف الحقيقية غير المعلنة التي يسعون لتحقيقها .

ويـتم تحلـيل الموقـف الازموي المركب إلى أجزائه البسيطة ثم إعادة تركيبة بشكل منتظم، بحيث يتم التوصل إلى معلومات جديدة عن صنع الموقف الازموي وكيفية معالجته .

وفي هذه المرحلة يتم استخراج النماذج الرياضية لقياس وتحليل الموقف الازموي ويعتمد هذا على الاختيار الدقيق والصحيح لأدوات القياس والتحليل والتي من أهمها :ـ

- تحليل علاقات الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت الخاصة بعوامل وعناصر الموقف الازموي والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة .
- تحليل أسباب التوتر على أساس المعلومات التي تم الحصول عليها والوصول إلى العوامل التـي دعمـته، وأيـضاً تحديـد مستويات التوتر التي بلغتها الأزمة، ومراحل الاستقرار والتعادل التي استطاعت قوى كبح الأزمة الوصول إليها.
- تحليل مواطن القوى لدى كل من الطرف الصانع للازمة وكذا الطرف الكابح لها ومواطن الضعف أيضا لدي الطرفين .
- تحلـيل طبـيعة الخطر الذي تشكله الأزمة، وتكاليف وأعباء استمرارها، ومدي تأثير كل ذلك على الكيان الإداري الذي نشأت به الأزمة .

ت- التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :-

وهي مرحلة رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج، وحشد القوى لمواجهة قوى الأزمة والتـصدي لهـا، ورسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمات بوضعه الحالي، مع إجراء كافة التغييرات التي تتم عليه أولاً بأول .

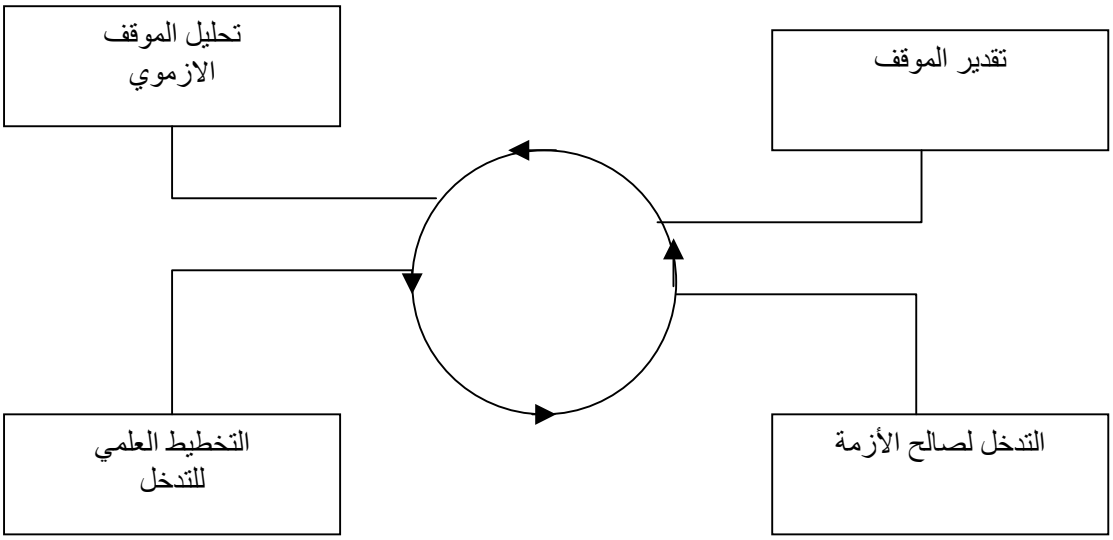
وعلـى هذا المسرح يتم وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي الأزمة ومن جانب مقاومي الأزمة، وتحديد بؤر التوتر وأماكن الصراع، ومناطق الغليان .

ث- التدخل لمعالجة الأزمة :ـ

مـن خـلال المعـرفة والإحاطة الشاملة والكاملة "بالسيناريوهات البديلة" والسيناريو المعتمد للـتدخل فـي الأزمة، وإسناد المهام، وتوزيع الأدوار على فريق المهام الازموية يكون متخذ القـرار الإداري فـي إدارة الأزمات قد حدد كل شيء ووضع لكل عنصر احتمالاته وحسب اتجاهاته ، ثم يتخذ القرار .

وتـتم المعالجـة الازمـوية من خلال مجموعة مهام أساسية ومهام تكميلية تجميلية، فالمهام الأساسـية تقوم على الصدام ، والمواجهة السريعة والامتصاص، والاستيعاب وتحويل المسار الخاص بقوي صنع الأزمة، في حين أن المهام الثانوية تنصرف إلى عمليات تهيئة المسارات وتأمـين الإمدادات وحماية قوى مواجهة الأزمات وتوفير المساندة والمؤازرة لها، أمام المهام التكميلية التجميلية فتنصرف أساسا إلى معالجة الآثار الجانبية السلبية المترتبة على الصدام مع قوى صنع الأزمة .

شكل رقم (6)
خطوات التعامل مع الأزمة



المصدر: (الخضيري، 1990، ص:148)

6/3/2 ـ المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة:-

يـتطلب الـتعامل مـع الأزمات استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل علي تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة .

وفيما يلي عرض لأهم المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمات (البزاز، 2001)

أ- عـدم خـضوع معالجة التعامل مع الأزمات إلى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الأزمات الأخرى ومعالجة المشاكل الأخرى .

فمـا هـو صالح لهذا ليس بالضرورة أن يكون صالحاً لذاك، يضاف إلى ذلك عناصر أخرى كالسرعة واحتساب الزمن .

ب- إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية .

بعـبارة أخرى لا يمكن التعامل مع الأزمات في إطار من العشوائية والارتجالية بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح من خلال القيام بالخطوات التالية :ـ

- **التخطيط :** ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحـدد لهـا، ثـم التصور الدقيق للواقع وللمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تترافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ .
- **التنظـيم :** توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة (الجهد الجماعـي) كمـا يجب تحديد المساعدين والمسؤولية والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ .
- **التوجـيه :** حـيث تعتمد إدارة الأزمات علي فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأفراد القائمين عليها والظروف المحـيطة بالمواجهة وإحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم .

وتتـضمن عمليـة التوجـيه استخدام الأوامر الإدارية للقيام بعمل معين حيث يتصف الأمر الإداري بعدة مواصفات كالتالي :ـ

- ✓ أن يكون الأمر معقولا وقابلا للتنفيذ .
- ✓ أن يكون الأمر واضحا ولا يكون غموض فيه .
- ✓ أن يكون الأمر كاملا كما ونوعا من حيث المكان والزمان .
- ✓ أن يكـون الأمـر مكـتوباً ومعـتمداً مـن الـسلطة أو الجهة المختصة مع تحديد الصلاحيات.

- **المـتابعة :** إن نـتائج الأزمـة ليست نهائية، بل هي مرحلية، وعليه تكون معالجتها هي الأخرى مرحلية، إضافة إلى أن بعض الأسباب التي تقود إلى افتعال أزمات ستبقي كامنة، فمعظم الأزمات تأتي من أسباب غير مهمة أو صغيرة لا يحسب حسابها بدقة، فعلي سبيل المثال فإن حدوث أزمة صحية لإنسان ما تجعل مهمة الطبيب المعالج ان يعالج أولا حالة الأزمـة، ويبذل كل جهده للمحافظة علي حياة المريض كهدف أولي ثم بعد مرور مرحلة الأزمـة وزوال الخطر عن حياته يتولى الطبيب مهمة التحري والكشف عن الأسباب التي قـادت لـتلك الحالة للحيلولة دون وقوعها أو تكرارها مرة أخرى، ولا يتم ذلك دون ان يكون هناك متابعة حقيقية وتحري مستمر.

ت- الوفرة والحضور الدائم :ـ

وهـي مقـدار الاسـتعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور يمكن أن يواجه مدير الأزمة أثناء عملية إدارة الأزمة ومعالجتها.

ث- تفويض السلطة :ـ

إن التفويض هو القلب النابض في عملية الدورة الدموية لإدارة الأزمات ، والكثر من ذلك فان العمـل الإداري يبقي مرتبطاً بحدود الإمكانات المتاحة لمدير الأزمة، وان تفويض السلطة يتم أيـضا فـي إطـار المستويات الإدارية ذاتها، ويكون مرتبطاً أيضا بتحديد المهمات المطلوبة بالنـسبة لها، لذلك فان التفويض يشكل عنصراً جوهرياً في إدارة الأزمات، حيث يتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف وفقاً للموقف الازموي الذي يواجهه ، خاصة وان تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف .

ج- فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر :-

تحـتاج إدارة الأزمـات إلـى توفيـر كم مناسب من المعلومات والي متابعة فورية للازمة وسـلوكيات أطرافها، وذلك يحتاج إلى استخدام سياسة الباب المفتوح الذي يسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب، ومن ثم يتم فتح قنوات اتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر .

ح- مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات:-

وهـذا يـتطلب توفير خططاً معينة يجب اتباعها، فعلي سبيل المثال اختراق جدار الأزمة، ثم التمركـز وإقامـة قاعـدة التعامل، الذي يعني بناء رأس جسر داخل كيان الأزمة والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة وإخراجها عن مواقع السيطرة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة. وهـذا يعني التحرك باتجاه الحدث وليس الخنوع والانصياع له، والتحكم بعوامل الكم والكيف والـوقت والكلفة والسيطرة عليها، وتحويل قوى الفعل الإداري الصانعة للازمة إلى اتجاهات أخرى، كتصدير الأزمة أو ركوبها، أو تحويلها إلى حالة إيجابية .

7/3/2 ـ متطلبات نجاح إدارة الأزمات (الشهراني، 2005، ص: 24):-

ومن أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي :ـ

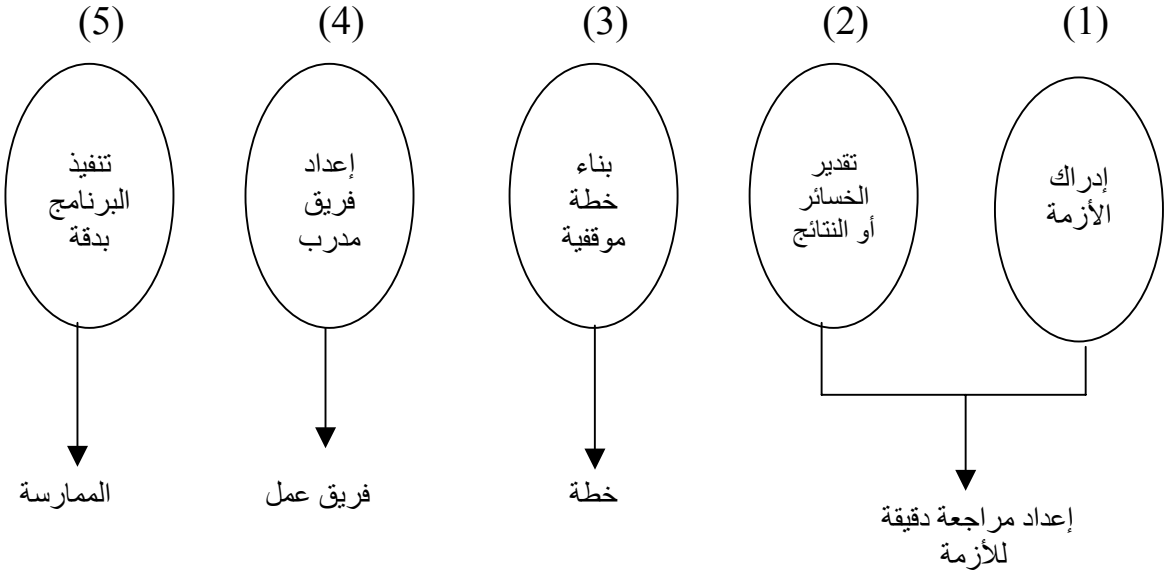
- تنمـية وتطويـر الأداء الـسياسي والإداري، واعـتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة .
- حـسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية .

- إيجـاد وتطويـر نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الازموية المرشدة .
- تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار .
- وضـوح الواجـبات والوظائف والمسئوليات الازموية وتحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات .
- تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب مـن إدارة الأزمـات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالاً في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمـات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية ، وذلك من خلال قراءة الأحـداث وجمـع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيـئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون ، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة .

8/3/2 ـ عناصر برنامج إدارة الأزمة :-

إن تنمـية أو إعـداد برنامج لإدارة الأزمة يجب أن ينطوي على خمسة عناصر رئيسة يمكن توضيحها على النحو التالي (أبو قحف، 2004"أ") :-

شكل رقم (7)
شكل يوضح عناصر برنامج إدارة الأزمة



المصدر :(أبو قحف،2004"ا"، ص:355)

إن برنامج إدارة الأزمة يمر بعدة خطوات على النحو التالي :
الخطوة الأولى هي إدراك الأزمة.
الخطـوة الثانـية هـي القيام بإعداد مراجعة دقيقة لها حيث يتم البحث عن مناطق أو جوانب الاضطراب ونقاط الخلل إضافة إلى إعداد سيناريو كامل عن الأزمة أو الكارثة لمناقشته .
الخطـوة الثالـثة هي إعداد أو تصميم (خطة موقفية) أو خطة الطوارئ يتم وضعها للتنفيذ الفوري بمجرد حدوث الأزمة .
الخطـوة الـرابعة هـي تكوين فريق لإدارة الأزمة، حيث لم يعد تكوين فرق إدارة الأزمات قاصـراً علـي أقـسام البوليس، بل اصبح الآن يشكل واحداً من فرق العمل داخل أي منظمة أعمال وفريق إدارة الأزمة دائما ما يحتوي علي متخصصين في مجالات مختلفة، وطبقاً لنوع الأزمـة دائمـاً مـا يحتوي علي متخصصين في مجالات مختلفة، وطبقاً لنوع الأزمة تتنوع وتتعدد التخصصات في الفريق .
وأخيـراً فان الخطوة الخامسة تتمثل في تنفيذ البرنامج أو الخطة الموضوعة بدقة فور حدوث الأزمـة، وهـنا لابد من التنويه إلى أهمية عنصر السرعة في تنفيذ البرنامج والسيطرة على الأزمة وتخفيف آثارها .

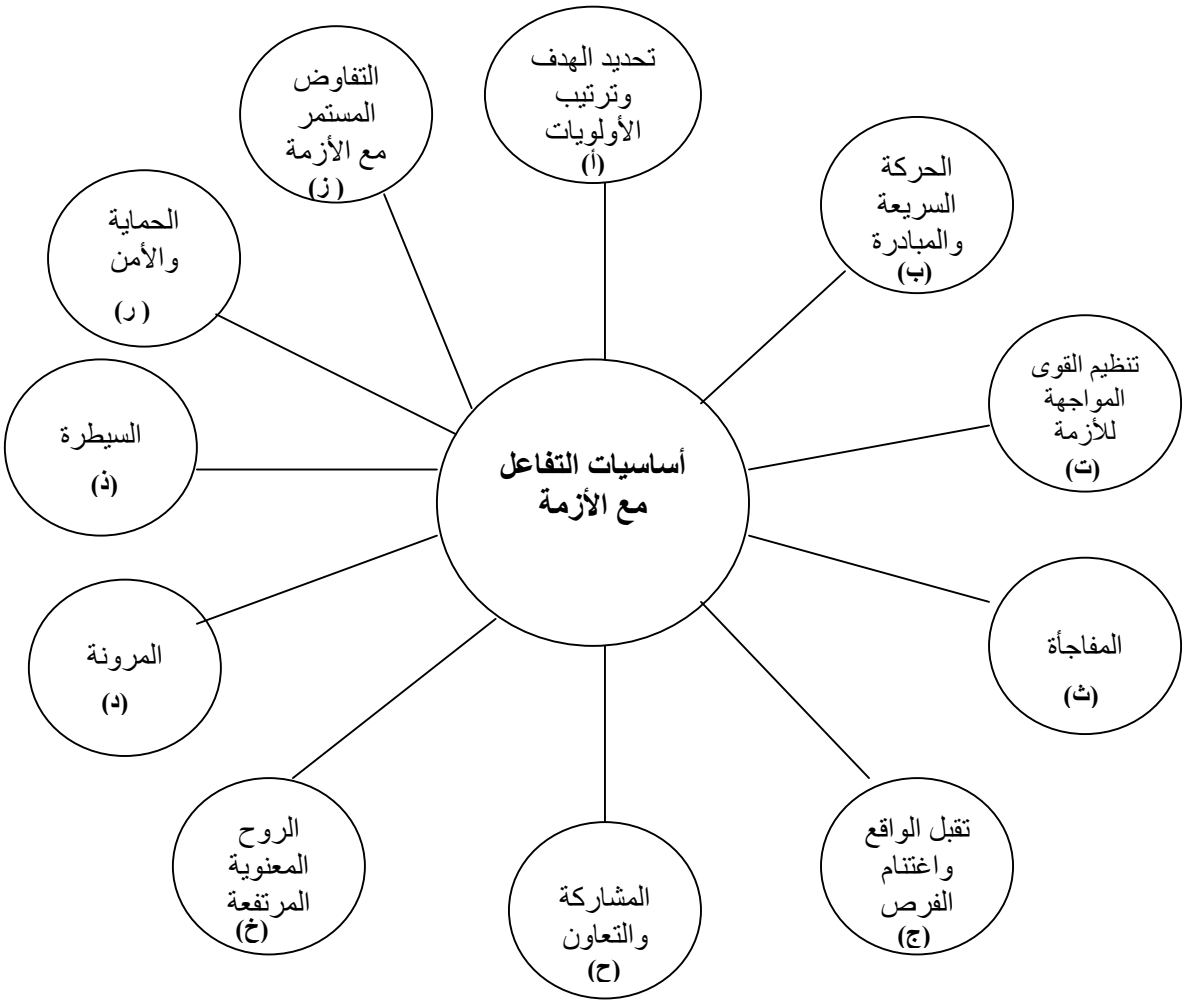
9/3/2 ـ الإجراءات المطلوبة أثناء وقوع الأزمة (كامل، 2003):-

أ- تقديـر الموقـف بدقة وسرعة، حيث يتم الاتصال بفريق المواجهة أثناء الأزمة وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم أو اتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها .
ب- الاتصال السريع بالمنظمات الحكومية وغير الحكومية المحتمل أن تساعد فعلاً في تقليل مخاطر أثار الأزمة .
ت- اسـتخدام المعلومات لخفض مستوى التوتر والصدمة حتى لا تحدث مشكلات ثانوية قد تكـون أحـياناً أشـد مـن اثر الأزمة أو الكارثة ذاتها، مع التأكيد على النظام وإعطاء مساحات وطرق تساعد في عملية المواجهة .
ث- اتخـاذ القـرارات الـسريعة الفعالة في ضوء الشروط الضاغطة (ترتبط بدقة الأدوار والمهام) .
ج- استخراج الخطط الموجودة للمواجهة بسرعة جداً وعمل التعديل المناسب لتحديد كيفية الإنقاذ والمحافظة على الأرواح والبحث عن المفقودين .
ح- الاتصال الجيد بالإعلام وعدم السماح لكل الأفراد بالإدلاء بمعلومات قد تكون خاطئة أي لابد من تحديد مسؤول للاتصال الإعلامي، والتأكد من الحصول على المعلومات بدقة.
خ- المـتابعة والتنسيق والترابط بين عناصر وأعضاء إدارة الأزمة وتسيير وسائل الاتصال المستمرة لضمان خفض حالة التوتر وتأثير الصدمة للمستوي العادي .

10/3/2 ـ أساسيات في التعامل مع الأزمة Basics of crisis Management:-

يحـتاج الـتعامل مع الأزمات منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها إلى تطبيق الالتزام بعدة مبادئ رئيسة تمثل مصدراً قوياً للدخول في المواجهة مع الأزمة (هلال ، 1996):-

شكل رقم (8)
شكل يوضح أساسيات التعامل مع الأزمة



المصدر :(هلال، 1996، ص:93)

أ- تحديد الهدف وترتيب الأوليات:-

مهمـا اخـتلفت أنـواع وأسباب الأزمات، فلابد أن نقود الناس إلى بر الأمان دون أن نحرق أنفـسنا. وسـواء كنا نعمل كأفراد أو داخل مجموعات يجب أن نحدد لنا هدفاً، وتحديد الهدف يجعلنا ننظر إلى ما نريد تحقيقه أو نبتعد عنه أو نتجنبه .

ومن الطبيعي أن يكون هناك هدف رئيسي عند مواجهة الأزمة يكون واضحاً ومحدداً للقيادات وصـانع القرارات، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون هناك مجموعة أهداف فرعية أو مجزأة مـن هـذا الهدف، ويتم ترتيبها في ضوء أهميتها ومدي تناسقها مع الأهداف الفرعية المحققة والأهـداف الفـرعية الأخرى المطلوب تحقيقها . والأهداف التي يمكن تحقيقها تعني التحفيز والحـركة، وفـي نفس الوقت فإن الفشل في تحقيق الأهداف يعني المزيد من اليأس والإحباط والخسائر .

ب- الحركة السريعة والمبادرة :-

أولـى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر إلى الماضـي كثيراً وتركيز النظر إلى المستقبل، وهذا يعني ضرورة بدء التحرك، فبدون التحرك لن يكون هناك تقدم، وإذا بدأنا فهذا يعني أننا سنحقق أهدافنا .

ت- تنظيم القوي المواجهة للازمة :

تفـشل الهـياكل التقلـيدية والوظائف المكررة والتي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة أن تشارك في الحركة السريعة المطلوبة عند مواجهة الأزمة وذلك للأسباب الآتية :ـ

- التعود على الشكل النمطي في الأداء .
- انشغالها في التنصل من مسؤولية ما حدث .
- رؤية الأزمة من زاوية الأداء السابق .
- التركيز على الماضي والحاضر اكثر من المستقبل .

وتظهر الحاجة الماسة إلى التعامل بواقعية شديدة مع الإمكانات البشرية والمادية المتاحة وذلك من خلال إعادة توظيفها في اتجاه تحقيق الهدف الذي سبق تحديده، ويتطلب ذلك إعادة صياغة هيكل تنظيمي سريع ومؤقت للمشاركين في مواجهة الأزمة بعيداً عن الاتجاهات السابقة للعمل فـي الهـياكل الوظيفـية وتحميل كل مكان أو موقع في هذا الهيكل بالمسؤوليات والواجبات المناسبة لإمكاناته وللوقت المتاح أمامه للتنفيذ .

ويـتوقف نجـاح التنظـيم الجديد على القوة والإمكانات المتاحة أثناء مواجهة الأزمة وعلى الـتعامل مع الرغبات والاستعداد وحب المشاركة وليس على الأوامر والإجبار والضغوط مع الأخذ في الاعتبار الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن أن تساعد في إضافة القوة المناسبة .

ث- المفاجأة:-

تمـثل المفاجـأة أحد الأسس الهامة لمواجهة الأزمة، فإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل هذه الجهود أو قد يحدث أن يـسارع الـبعض للمشاركة بصورة خاطئة ودون حاجة إليهم أو طلبهم في عمليات المواجهة وهم في هذه الحالة يمثلون عبئاً على المختصين .

ومن أهم هذه المظاهر :ـ

- الازدحام في مكان الأزمة وإعاقة الحركة .
- إصدار أفعال هستيرية .
- التطوع بالمساعدة بصورة خاطئة .
- توجيه النقد إلى المسؤولين بصورة خاطئة .
- نشر الشائعات والأخبار المشوشة .

ج- تقبل الواقع واغتنام الفرصة :-

عـندما تـشتد المواقف وتكشر الأزمة عن أنيابها فليس أمامنا إلا أن نتقبل ما حدث بسرعة، فإضـاعة الـوقت فـي الدهـشة والاستغراب والندم ولوم الآخرين ليس هو المطلوب، ولكن المطلـوب التعامل مع ما حدث، وفي هذه الحالة يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، فالطـرق والوسـائل القديمة التي كانت متبعة أدت إلى الموقف الذي نعيشه مع الأزمة، وهذا يعني أننا في حاجة إلى طرق ووسائل جديدة حتى نستطيع التعامل مع الأزمة .

والفرصـة أثـناء الأزمة هي تجميع الممكنات مع بعضها ومحاولة الوصول إلى قمة الممكن ولـيس كمـا يعـتقد البعض أن الفرصة مرتبطة بالقدر والخطر، والنجاح في خلق الفرصة المناسـبة للـسيطرة علـي الأزمـة يعني الهروب من السقوط في قاع المستحيل والاستسلام والانهيار التام .

ح- المشاركة والتعاون :ـ

يتركـز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل اكثر مما يهتم بنجاح هؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل، لذلك لابد أن نتذكر أن الأفراد الذين يشاركون في المواجهة وإنجاز العمل ليسوا مجرد أشياء يمكن استبدالها بغيرها ولكنهم كيانات لها قيمتها وتم اختيارها للعمل المناسب لها.

والمشاركة والتعاون يعني اتحاد تفكير وإبداعات الجميع من اجل مضاعفة طاقات الأفراد من اجل البقاء، فالتضامن والاتحاد والمشاركة والتعاون كلها كلمات تحمل مضامين ومعاني قوية ولكنها هامة ومطلوبة وقت الأزمات لتجنب أن تجتاحنا المشاكل .

خ- الروح المعنوية المرتفعة :-

يخـتلف معني ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات عن المقصود بها في الظروف العاديـة، والاهـتمام بالـروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار التام، فعـندما تكـون الـروح المعـنوية في مأزق أو تعاني من تهديدات داخلية أو خارجية فهناك علامات كثيرة توضح هذا، ويمثل ذلك تهديداً لتعبئة قدرات الأفراد في مواجهة الأزمة، ويبقي علـي القائد أن يري هذه العلامات ويفسرها تفسيراً صحيحاً، وهذا يأتي من الخبرة بمثل هذه الأمور .

والاحتفاظ بالروح المعنوية مرتفعة لفريق الأزمة أثناء تأديته لعمله عملية تتحكم فيها المشاعر المشتركة بين صانع القرار والقائد وفريق العمل .

د- المرونة :ـ

هـناك الكثيـر من العوائق التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تحقيق الهدف المرسوم والمطلوب الوصـول إليه للسيطرة علي الأزمة، والمشكلة الحقيقية في مواجهة الأزمات هي تلك العوائق والحواجـز التـي تـستهلك الكثيـر من الوقت والجهد في التعامل معها، والخطأ الكبير هو الإصـرار علـي اجتـياز كـل العقبات بغض النظر عن نوعها ومدي تأثيرها على الأمور والإصرار على استخدام الإجراءات الصارمة لتحقيق الهدف .

والمرونة هي إحدى علامات القائد الناجح في إدارة الأزمة، فكثير من الناس يفرضون قواعد صارمة على الموقف لأنه تنقصهم الثقة في قدراتهم وقدرات فريقهم .

ذ- السيطرة :ـ

يحـتاج القائـد مـن اجل السيطرة على الأزمة أن يسيطر على حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها، ومن العوامل التي تؤدي إلى فقدانه لسيطرته ما يلي :ـ

- عدم المرونة والصلابة .
- توجيه النقد دائما .
- التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين .
- الهروب .
- التشكيك في ولاء الفريق .

وعندما ينجح القائد في السيطرة علي حركة الأفراد فإن ذلك سيساعده على مواجهة التتابع الـسريع والمتزايد لآثار الأزمة، والهدف من السيطرة على حركة الأزمة هو العمل على وقف تدهور الأمور، وعدم التشابك مع عناصر جديدة مؤيدة أو مدعمة لها أو قابلة للتأثر بها، وعدم السيطرة على الأزمة بالسرعة المناسبة يعني خلق أدوات ضغط جديدة تزيد

من تعقيد الأمور، حيث يكون المطلوب مواجهة أزمات أخرى أو مواجهة آثار اكثر شدة . وتصبح السيطرة على الأزمة هي الهدف الاستراتيجي لكل الأزمات من خلال التفوق على العوامل المسببة لها والوصول إلى نقطة السيطرة قبل أن تصل الأزمة إلى النقطة الحرجة التي تتدهور عندها الأمور إلى درجة يصعب على الإمكانات المتاحة التعامل معها .

ر- الحماية والأمن :ـ

تـتطلب مـواجهة الأزمـة السعي إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي، فالخوف إفراز منطقـي لكـل مـتدفق من الممارسات السلبية، وعندما يتأصل الخوف في الأفراد أثناء الأزمة، فلابد أن نتوقع كماً متنامياً من الآثار السلبية .

وتـتطلب عملـية التأمـين والحمايـة أثناء وقوع الأزمة تحفيز المشاركين في المواجهة لمـضاعفة وتعبئة قواهم الذاتية، إلا انه لا بد أن يكون هناك احتياطي يمكن الاستعانة به لمـضاعفة القـوى المواجهة للازمة والسيطرة عليها ومنع انتشارها أو تفاعل أي عوامل أخرى معها .

ز- التفاوض المستمر مع الأزمة :ـ

تنشأ الأزمة وتنمو وتتطور في ضوء العوامل والظروف المسببة والمحيطة بها، وتختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات من التعامل بقوة أو بعنف بغية القضاء عليها أو الانسحاب، وتحـتاج الأزمـة إلـى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد علي العواطف أو الصدفة أو الظروف، ولكنها تحتاج إلى الخطة والأساليب المناسبة .

والـتفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كلا الأطراف لابد أن يحقق إنجازاً، ومن الخطأ الإصـرار علـى الفـوز بجميع الإنجازات وإهمال حق الأطراف الأخرى بالخروج ولو ببعض الإنجازات .

ويـرى الـباحث أن تحديد الهدف وقت حدوث الأزمة لا يعني بالضرورة رفض المخاطرة، فالأزمـة لا يمكـن مواجهـتها إلا باتخاذ قرارات حاسمة، وكسر حواجز قد تقابل القادة أثناء الأزمـة، وذلـك ينطوي على نوع من المخاطرة وربما بعض الإخفاق أو تحقيق نسب نجاح متوسطة.

كما يرى أيضاً أن التخطيط الجيد للأزمات، ووضع الحلول والبدائل المسبقة يساعد القادة على إدارة الأزمات والتعامل معها في مراحلها الأولى، ويسهم في السيطرة عليها قبل تفاقمها.

الفصل الثالث

المبحث الأول : التخطيط وإدارة الأزمات

المبحث الثـاني : المعلومات وإدارة الأزمات

المبحث الثـالث: الاتصالات وإدارة الأزمات

المبحث الرابـع: القيادة وإدارة الأزمات

المبحث الخامس: فريق إدارة الأزمات

المبحث السادس: أهمية الوقت في التعامل مع الأزمات

المبحث السابع : وزارة المالية الفلسطينية

المقدمة :

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المنظمة نشوب الأزمات المفاجـئة أو علـى الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي المحافظة على سمعة المنظمة من التهديد أو التشويه (مكاوي، 2005).

لقـد أكدت التجربة الإنسانية بمختلف عصور التاريخ أن غياب المعلومات أو نقصها وكذا عـدم دقـتها كانـت دائماً العامل المباشر والرئيس في اتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي إلى الفشل والهزيمة عند إدارة أي من الصراعات (مهنا، 2004) .

وتعـد القـيادة أحـد المحـددات المركزية التي تسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعـة، سـواء كانـت هذه الجماعة مجموعة عمل في مؤسسة، أم فريق علاجي في مستشفى، أم كتيبة من الرجال في مهمة عسكرية، ومن ثم فإنها إما أن تسهم في توجيه تلك الـتفاعلات نحو بلوغ الأهداف الرئيسية لتلك الجماعة أو أن تؤدي إلى كفها عن بلوغ تلك الأهداف (شوقي، 1996) .

ويـشترط لـنجاح خطـة مواجهة الأزمات، إعداداً وتنفيذاً أن تتضمن تصوراً للأشخاص والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة و غير مباشرة ، أي تحديد "فريق إدارة الأزمات (الرهوان، 2004) .

كمـا يعتبر الوقت من الموارد القيمة والثمينة في أي مؤسسة ولأي فرد، وهو أحد الموارد التـي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، ولا يمكن أن يعاد إنتاجها أو يعاد تغطيتها، وتعتبر إدارة الـوقت في الوقت الحاضر علم وفن استخدام الوقت بشكل فعال، وهي من العناصر الأساسـية لـلإدارة الفعالـة، فالمنظمات والأفراد الذين يديرون الوقت بشكل جيد يكونون مجهـزين بـشكل أفضل وأحسن لمواجهة التحديات الشخصية والمهنية في عالم الأعمال (عبد الله، 2006) .

المبحث الأول

1/3- التخطيط لإدارة الأزمات

يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمـات، حـيث يمكـن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهـدف التخطـيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها (السيد، 2000) .

1/1/3- مفهوم عملية التخطيط لإدارة الأزمات :-

عـرف (مكـاوي) التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة (مكاوي، 2005) .

بيـنما يرى (عليوه) أنها " عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة " (عليوه، 2004، ص:30) .

2/1/3- أهمية التخطيط لمنع الأزمة (مكاوي، 2005) :-

أحـياناً يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعلياً، ويرجع نجاح بعض المـنظمات في معالجة الأزمات إلى وجود المسؤولين القادرين على نقل المعلومات الصحيحة بالسرعة المناسبة للاستجابة للحدث، في حين تفشل منظمات أخرى في معالجة أزمات مماثلة بسبب ضعف القدرات البشرية عند التعامل مع الأحداث، ومن الصعب إيجاد توازن كامل بين الإعداد المبالغ فيه لتجنب الأزمات، وعدم الإعداد، وإن كانت المنظمات التي ليس لديها خطط واضـحة للإعـداد للأزمـات غالـباً ما تدفع ثمناً باهظاً عند وقوع الخطأ، وكذلك الحال مع المـنظمات التـي تـسرف فـي اتخاذ إجراءات غير عملية أو غير قابلة للتنفيذ حين تفاجئها الأزمة.

ويرى (شومان) أن عدم التخطيط العلمي للاتصال لمنع الأزمة ينعكس سلباً على ردود أفعال الجماهيـر والرأي العام عند وقوع الأزمات، وهناك حالات عديدة تكشف أن ضعف أو غياب اتـصالات الأزمات قد يؤدي إلى زيادة حالات الاضطراب أو الخسائر المادية والبشرية بين الأطراف ذات الصلة بالأزمة (مكاوي، 2005) .

إن جوهـر عمليـة التخطـيط يكمـن فـي مدى التنبؤ بالأزمات المحتملة وموقف الأطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها، ومراعاة ردود الأفعـال المحـتملة لجمـيع أطراف الأزمة، وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب آثارها (زيدان، 2003) .

وتـسعى المـنظمة من خلال عملية التخطيط لمواجهة الأزمة أو الكارثة إلى تحقيق أهدافها بأكبـر قـدر من الفعالية، وبالتالي فإن عملية التخطيط تساعد على تحقيق ما يلي (الرهوان، 2004) :-

أ. إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات وقدرات إدارة ومواجهة الأزمات .

ب. تحقـيق الـتفاهم والـتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات .

ت. بيان أساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة.

3/1/3- أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات (السيد، 2000)

ويمكن إيجازها في النقاط التالية :-

أ- التنـبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.

ب- إعـادة تقييم المخاطر بصفة مستمرة وفقاً للمعلومات المستحدثة والتي تؤثر على سير إدارة أمور الأزمة .

ت- وضـع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مـع تحديـد الوحدات الفرعية التي ستشترك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المـتاحة والمطلـوب تعزيـزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.

ث- تحديـد الجهـات الخارجـية التي سيتم الاتصال بها، سواء لابلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها .

ج- وضـع بـرنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة استعداداً للمواجهة .

ح- تعيـين مـسؤول عـن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسـمي، وفـي حالـة وقوع أي أزمة يكون مسؤولاً عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف .

4/1/3- الاعتـبارات التي يجب مراعاتها عند وضع خطة لمواجهة الأزمات (الرهوان، 2004) :-

عند وضع خطة لمواجهة الأزمات يجب مراعاة الاعتبارات التالية :-

- أن تكون عملية المواجهة "منظمة".
- أن يتسم الأفراد المكلفون بالمواجهة "بالكفاءة".
- أن يلتزم الأفراد المعنيون بها بأداء "الشيء الصحيح".
- أن تركز العمليات على "السيطرة على المواقف".
- أن تتـنوع العملـيات بحـسب المواقـف "مفاوضات، شيء مقابل شيء، التهديد المعلن والجاد.....ألخ ".
- أن تكون السلطة في عملية المواجهة مستمدة من القانون أو الأمر الواقع، أو بالتفاوض أو التخويل .
- أن يقابـل الـسلطة مـبدأ الطاعة من قبل فريق العمل لكي تتحقق السيطرة على موقف الأزمة.
- أن يوضـع في الاعتبار عند وضع الخطة، الأحداث والمتغيرات الخارجية "الدولية"، لأنها تؤثر على الأحداث الداخلية .
- أن تكـون إجـراءات وعناصـر الخطة مفهومة، منطقية، ممكنة التنفيذ، وأن تركز على حمايـة المـصالح الوطنـية .أن تكـون السياسات التي تتضمنها الخطة معروفة وليست غامضة أو غريبة عن فريق إدارة الأزمة .
- أن تتـسم تلك السياسات بالحسم حتى تتحقق السيطرة، وعادة ما تكون تلك السياسات غير منطقية وغير منظمة بسبب الظروف غير العادية التي تحيط بالأزمة .

5/1/3- عناصر التخطيط الاستراتيجي (السيد، 2000) :-

لقـد اتخذ التخطيط الاستراتيجي الطويل المدى أشكالاً رسمية متعارف عليها، بداية بتحديد رسـالة المـنظمة وانتهاء برسم الخطط والأهداف الاستراتيجية، إلا أن التخطيط لمواجهة الأزمـات بصفة عامة لم يتخذ شكلاً رسمياً حتى الآن، وإن كان يمكن تحديد عناصره فيما يلي :-

أ- التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخلياً وخارجياً

فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة سيطرة عليها، أما الداخلية فهي التي تتطلب قدراً من السيطرة من كافة المستويات .

ب- الإنذار المبكر بوقوع الأزمة

لابد من إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الاستناد إليه في إعطاء الإشارات التي تنذر بقرب وقـوع الأزمـة، وكثيـراً ما يثير التحديد الواضح للأزمة الطريق أمام اختيار المؤشرات الضرورية في هذا الشأن .

ت- نظم تتبع آثار الأزمة

مـن الوسائل الفعالة للتعامل مع الأزمة هو إنشاء هذا النظام سواء على الأنشطة المختلفة للمنظمة أو البيئية المحيطة بها، وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة تتفاعل كلها مع بعضها البعض، وتعطي محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة .

6/1/3- مراحل وضع خطة مواجهة الأزمات (الرهوان، 2004) :-

أ- تحديد الهدف :

يتعـين عند وضع خطة مواجهة الأزمات تحديد أهداف الخطة، ووضع استراتيجيات تنفيذها، ويقصد بأهداف الخطة، الغرض أو الغايات المطلوب تحقيقها أو الوصول إليها من خلال تنفيذ الخطـة الموضوعة، وأياً كانت الأزمة أو الكارثة فإن خطة المواجهة يجب أن تضمن تحقيق الأهداف التالية :

- **التوقع:** ويعني أن الإجراءات والسياسات التي تتضمنها الخطة يجب أن تساعد على توقع الأزمة ومنع وقوعها أو الحد من آثارها .
- **المـنع:** بمعنى أن تتضمن الخطة عرضاً للجهود التي تبذل من الجهات الأمنية والجهات المعاونة لإحباط الأفعال التي تؤدي إلى وقوع الأزمة .
- **المواجهة أو رد الفعل:** وتعني تصعيد عمليات مكافحة الأزمات حال وقوعها.
- **الـردع**: أن تتـضمن الخطة السياسات والإجراءات التي تحقق الردع للأزمات التي من صنع الإنسان، كالأزمات الإرهابية .

- **الـشمولية:** أن تتـضمن الخطـة الهـيكل التنظيمي المختص بمواجهة الأزمة على كافة المستويات .

ب- إعداد فريق التخطيط لمواجهة الأزمات :-

يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات، أن تتضمن تصوراً للأشخاص والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أي تحديد (فريق إدارة الأزمة) .

ولا يعني ذلك أن كل هؤلاء يجب أن يشتركوا في عملية التخطيط لمواجهة الأزمة، أو في كل مرحلة من مراحل التخطيط، ولكن المهم هو تحديد مسؤوليات القيادة في عملية التخطيط، كما يتعين تحديد أدوار ومسؤوليات جميع المشاركين في التخطيط .

ت- تخطيط البيانات والمعلومات :-

يجب وضع خطة لجمع البيانات والمعلومات والدراسات والوثائق والتشريعات والقرارات ذات الـصلة المباشرة أو غير المباشرة بالأزمات، وتحليل هذه البيانات والمعلومات للاستفادة منها في عمليات الوقاية أو المواجهة .

ث- تقييم المخاطر :-

يقـصد بتقيـيم المخاطر هي عملية التوقع والتنبؤ بالأخطار والمشكلات التي يمكن أن تترتب على حادثة ما أو تصرف معين.

وتبدو أهمية التقييم في أنه يساعد في تحديد أنواع الحالات الطارئة التي يمكن أن يتعرض لها مجـتمع مـا، وفي نفس الوقت يساعد مخططي الأزمات على وضع الخطط اللازمة لمواجهة هذه الحالات الطارئة، وتعتبر عملية التقييم عملية مستمرة، لا تنتهي عند وضع الخطة، ولكنها تستمر في جميع مراحل إدارة الأزمة .

ج- تسجيل الإمكانيات والموارد :-

يـتطلب التخطـيط الدقـيق لمـواجهة الأزمات من مدير التخطيط، أن يقوم بتسجيل وحصر الإمكانات والموارد التي يمكن لفريق إدارة الأزمة أن يعتمد عليها في إدارة ومواجهة الأزمة، ويجب أن تتم عملية تسجيل الموارد بشكل يسهل اللجوء إليها سواء على المستوى الرئيسي أو المستويات الفرعية.

ح- محتويات خطط الأزمات :-

يجـب أن يتـناول التخطـيط كـل مـا يتعلق بالأزمات من حيث التنظيم والتنسيق وتحديد الاختصاصات والسياسات والإجراءات، وعلى وجه الخصوص :

- خطة تحديد وتوزيع وحماية الإمكانيات والسكان خلال الأزمات.
- خطة نظام التنبيه والإنذار والاستعداد للطوارئ.
- خطة إدارة الأزمة، وتتضمن تحديد اختصاصات وأدوار كل عضو من أعضاء فريق العمل .
- خطة الدعم الذي تقدمه الجهات المعاونة كالقوات المسلحة ووزارة الصحة .
- خطة القيادة والسيطرة أثناء الأزمات .
- خطة استمرار مهام ومسؤوليات المرافق العامة أثناء الأزمات .
- خطة توفير مراكز لإدارة الأزمات على المستوى المحلي والإقليمي والقومي .
- وضع سيناريو لمواجهة الأزمة يقوم على أساس الإمكانيات والموارد المتاحة .

خ- تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة أثناء الأزمة (السيد، 2000):-

لمـواجهة الأزمة عند وقوعها يجب على المخططين تطوير خطط طوارئ مفصلة وشاملة للتقلـيل من الإصابات والأضرار الناجمة عن الأزمة، ولكي تكون المواجهة فعالة، يتعين وضـع خطـة تنـسيق بين الجهات التي تشارك في عمليات المواجهة، مثل الدفاع المدني والإنقاذ والإطفاء والأمن العام والمستشفيات ...ألخ.

د- تخطيط معونة القوات المسلحة أثناء الطوارئ :-

يجـب أن تتـضمن خطـة مواجهة الأزمات دور القوات المسلحة الهام والضروري أثناء حالات الطوارئ، فهي تتمتع بإمكانيات بشرية ومادية وتكنولوجية ضخمة تحتاجها عمليات المواجهة .

ذ- تخطيط نظم الاتصال والإنذار (السيد، 2000):-

تكـون مهمـة الاتصال أكثر صعوبة في ظروف الطوارئ خاصة الأزمات، حيث تصبح خطـوط الاتصالات مزدحمة بالمشاركين للتبليغ أو الاطمئنان، وقد تتعطل نظم الهواتف، وقـد يـؤدي هـذا الـتدخل وهذه الأعطال إلى عدم القدرة على إيصال المعلومات الهامة لمواجهة الأزمة كطلب إمدادات ومساعدات.

ر- التخطيط الإعلامي في مجال الأزمات :-

يتعـين وضع خطة لتحقيق الاتصال الفعال مع جمهور الأزمة، وتتضمن هذه الخطة تحديد الإجـراءات التـي يجـب اتخاذها لبث الشعور بالهدوء والطمأنينة لدى المواطنين، ونوع المعلومات التي يجب إعطاؤها لهم لمساعدتهم في مواجهة الأزمة، والمعلومات التي يجب نـشرها أو حجـبها عـن الـرأي العام بصفة دائمة أو مؤقتة، وخطة تدريب المسؤولين الإعلاميين أثناء الحالة الطارئة لكي يقوم بدوره الإعلامي بالنسبة للجمهور ورجال الإعلام لتوصـيل المعلومات السليمة في توقيتات مناسبة، كما يجب أن يضع المخطط في اعتباره إيجـاد وسائل اتصال بديلة لإعلام الجمهور في حالة تعذر الاتصال بهم بسبب الخلل الذي تحدثه الأزمة في وسائل الاتصال العادية .

ز- تخطيط استمرار الخدمات الحكومية أثناء الأزمة:-

تـزداد الكارثة أو الأزمة تفاقماً وخطراً إذا تسببت في تعطيل الخدمات الحكومية كخدمات الكهـرباء والمياه والغاز والصرف الصحي، ولهذا يجب أن تتضمن خطة المواجهة تأميناً لكل الخدمات أو تأمين بدائل لها أثناء إدارة الأزمة أو الكارثة .

س- تكوين فريق إدارة الأزمة (السيد، 2000):-

يـتكون فـريق إدارة الأزمـات على مستوى العمليات من قائد الفريق ومسؤول التخطيط ومتخـصص في العمليات ومحلل مخابرات ومسؤول اتصالات، ويمكن إضافة تخصصات أخرى حسب الموقف ونوع الأزمة أو الكارثة .

ش- تخطيط إنشاء مراكز لإدارة الأزمات على المستوى القومي :-

يحـتاج التخطـيط لإدارة الأزمـات إلى وجود مراكز ووحدات تختص بالتخطيط لإدارة الأزمات على المستوى المحلي والمستوى القومي، ويجب أن تكون تلك المراكز في مواقع مناسبة وآمنة ومجهزة بالكامل لتأدية هذا الدور بكفاءة وفعالية .

ص- تحديد إجراءات التنفيذ :-

ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع سيناريو التنفيذ وذلك باتباع الخطوات التالية :-

- تحديد الهيكل المطلوب لإدارة الأزمة (الهيكل التنظيمي) .
- تحديد الجهات التي ستشارك في مواجهة الأزمة، وتحديد دور كل منها واختصاصاته.
- الـسياسة التـي سـيتم تطبـيقها لمواجهة الأزمة، وتقديم توصيات قد تتضمن تغيير السياسات الحالية أو تشكيل سياسات جديدة .
- جمـع المعلـومات التفصيلية عن الأزمة وظروفها وأبعادها وأخطارها وتطورها إلى الأفضل أو إلى الأسوأ .

ض- تخطيط التدريب على مواجهة الأزمة:-

وتشمل هذه المرحلة ما يلي :-

- وضـع خطـط لتدريب المسؤولين عن إدارة الأزمة، وتحديد المسؤول عن الإشراف العام وتحديد صلاحيات كل مسؤول من المشاركين في المواجهة .
- خطة لتدريب المسؤولين عن إدارة الملاجئ وأماكن الإيواء ومراكز استقبال المعونات المحلية والدولية أثناء الأزمة أو الكارثة .
- خطة لإعداد وتدريب قوات المهام الخاصة أثناء الأزمات .

ط- تقييم خطط المواجهة :-

بعد تنفيذ خطة المواجهة في حالة وقوع أزمة، ومن أجل وضع خطط أكثر تطوراً لمواجهة السلبيات التي قد يسفر عنها عملية التنفيذ فإنه يجب مراعاة :

- تحديد المجالات التي ثبت أن الاستعداد لمواجهتها كان كافياً، مع تحديد اوجه القوة في هذا النظام .
- تحديـد المجـالات والإجراءات والقرارات التي تحتاج إلى تحسين، مع تحديد أوجه الضعف في النظام الذي تم تطبيقه .
- تحديد الإجراءات والمقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين أو الضعف .
- التـشديد علـى أهمية استخدام وتعبئة الموارد المحلية في التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة .
- أهمـية إعـداد الـسيناريوهات لمواجهة أزمات محتملة، استناداً إلى الخطط التي تم تطبيقها في مواجهة أزمات تكون حدثت بالفعل .

ويـرى الـباحث أنـه مـن الأفضل عند وضع خطط لإدارة الأزمات الاستعانة بالخبراء والمختـصين في هذا المجال، ومحاولة الاستفادة من تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمـات في الدول الأجنبية والمؤسسات الأخرى لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية، كما أنه لابد من إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمـات المحـتملة لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط، والعمل على إقناع المديـرين في كافة المستويات الإدارية بأن خطط إدارة الأزمات إن وجدت لا تمثل حلاً في حد ذاتها، بل يجب نقل فكر الجاهزية والاستعداد للأزمات المحتملة إلى نشاط العمل اليومي للعاملين واعتباره عادة يومية .

المبحث الثاني

2/3- المعلومات وإدارة الأزمات

إن النجاح في درء وإدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلي مختلف المستويات يستند في جوهره علـى مجموعة من الدعائم الرئيسة، يأتي في مقدمتها " المعلومات " التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة، بدءاً من التنبؤ بحدتها وتحديد أبعادهـا ومـرورا بعملـيات التخطيط والتنسيق وبناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل واختيار انـسبها واتخـاذ قـرار وأسـلوب التعامل معها ووصولا لعملية استعادة الأوضاع وتعظيمها باسـتخلاص النـتائج والخروج بالدروس المستفادة من اجل استخدامها مستقبلاً في إدارة أي أزمات مشابهة (مهنا، 2004) .

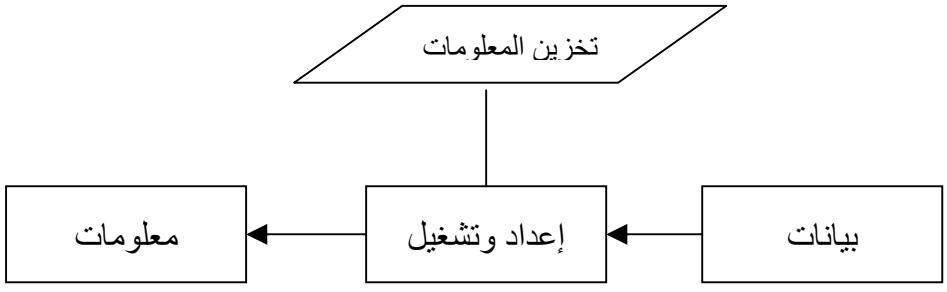
1/2/3- البيانات والمعلومات :ـ

البـيانات Data:- "هـي المـادة الخام التي تستخدم لتوليد المعلومات، وهي تعني الحقائق (Facts) والمفاهيم التي تصف الوقائع أو الأحداث" (برهان ، 1990، ص: 26).

والبـيانات بحد ذاتها تعتبر غير كافية لاعطاء معنى معين، لذلك يجب تحويلها (معالجتها) إلى صيغة مفيدة ووضعها في سياق محدد ليصبح لها قيمة .

المعلـومات Information : هـي مجمـوعة البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبة متجانسة من الأفكار والمفاهيم تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها (قنديلجي والجنابي، 2005) .

شكل رقم (9)
تحويل البيانات إلى معلومات



المصدر: (مسلم، 1994، ص:87)

إن علاقة البيانات بالمعلومات مثل علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، ولكن لابد من الإشارة إلـى حقيقة أساسية وهي أن ما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما قد تكون بيانات خام بالنسبة لفرد آخر .

لذلك فإن البيانات تصبح معلومات عندما يتم معالجتها وتحويلها لتعبر عن معنى أو معرفة أو فكرة، كما أن السمة الرئيسة التي تميز المعلومات عن البيانات هي أن المعلومات تكون دائماً ذات دلالة ومعنى للمستخدم (برهان، 1996) .

2/2/3- نظم معلومات الأزمة :ـ (الخضيري، 1990) :-

تعبـر نظم معلومات إدارة الأزمات عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها، والتي تقـوم بجمـع وفـرز، وتـصنيف، وتشغيل، وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المـستخرجة مـنها، واسترجاعها وقت الحاجة، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وبالـشكل المناسـب وبالكم والنوع المناسب حتى يستطيع اتخاذ قراره في درجة مناسبة من الـتأكد، وفـي الـوقت ذاته ضمان تدفق الكم المطلوب من المعلومات عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها لترشيد وتوجيه قراراته لتصبح اكثر فعالية .

ويـتم تجهيـز نظـام المعلـومات بالحاسـبات الإلكترونية، وبرامج التعامل والتحليل ورسم الـسيناريوهات واسـتخدام الـنماذج، ومجموعة العمل، وكل هذه الوسائل تقلل من احتمالات الخطـأ، وتـبعد التقديرات عن النزعات العاطفية وتزيد من قدرة الوصول إلى حكم أو قرار موضوعي عن الأحداث التي صنعتها الأزمة، والتي تقوم هي بصنع الأزمة ذاتها .

مهام نظام معلومات إدارة الأزمات :ـ

أ. الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة وصانعيها .

ب. الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة لدي الجهاز من اجل إدارة الأزمات، وتحقيق أمن واستقرار وسلامة الكيان الإداري .

ت. ضمان تدفق المعلومات من مواقع الأحداث وتحليلها وتقييمها ورفعها إلى متخذ القرار.

ث. توفيـر كافة الإجابات المناسبة والكافية لجميع الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة، أو أحد أفـراد الفـريق المكلف بالتعامل مع الأزمة وذلك في أسرع وقت ممكن وبالوسيلة الأكثر فاعلية .

وحتـى يـنجح نظـام معلومات إدارة الأزمات في مهمته، فإنه يتعين على القائمين عليه أن يحددوا على وجه الدقة متطلبات إدارة الأزمات من البيانات والمعلومات، وخاصة فيما يتصل بأمـاكن وبؤر التوتر، ومناطق الصراع، وأهداف المجموعات المختلفة التي يحتمل أن تخلق

أزمـة، وإيجاد الوسائل التي تتضمن توفير البيانات والمعلومات واكبر قدر من الشمول والدقة والسرعة .

3/2/3-أهمية المعلومات في إدارة الأزمات (مهنا، 2004)

تؤكد التجربة الإنسانية أن غياب المعلومات أو نقصها وعدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيـسي فـي اتخـاذ القـرارات غير السليمة، والتي تؤدي إلى الفشل عند إدارة أي من الصراعات والفشل في اتخاذ أي من المشروعات .

وتبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في إدارة الأزمات من خلال ما يلي :ـ

أ- تجنب المفاجأة :ـ

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

ب-سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه :ـ

إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات أو إمكانـية اسـتخدامها لـدي متخذ القرار في التوقيت المناسب، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل .

إن ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون أحد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قـصور المعلـومات التـي يمكن الاستفادة منها في تفهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه .

ت-ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار:-

لاشك في ان لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات " صورة ذهنية خاطئة " لتقييم القضايا والمسائل، ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يـضمن تغييـر هـذه الصورة الذهنية وفقاً للمتغيرات وتطور الأحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم، بعيداً عن أي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبياً على أي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها.

ث- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة :-

يـشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيسياً في سرعة اتخـاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب

تـتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها .

ج- تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة :-

- تحقـيق افـضل اسـتثمار للإمكانـيات المتاحة والحصول على أقصي مردود إيجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة .
- الـتحكم فـي البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري .
- زيـادة القـدرة على التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ .
- تجمـيع المعلـومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلا .

4/2/3- أنواع المعلومات (برهان، 1996):-

تصنف المعلومات وفقا لمعايير مختلفة

أ- التصنيف من حيث المصدر: -

- **معلومات داخلية :**

وتعكس الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع المتعلقة بسير العمل في مختلف وحدات المنظمة.

- **معلومات خارجية :**

وتعكـس الحقائق المتصلة بالأحداث والوقائع الجارية خارج المنظمة والمتعلقة بمجال اهتمام المنظمة .

ب- التصنيف من وجهة نظر الإدارة :-

- **معلومات محاسبية :**

وتعكـس العملـيات والأحـداث والحقائـق المتعلقة بالمجالات المالية والمحاسبة حيث تركز المعلـومات المالـية علـى التقارير المتعلقة بالحالة المالية، بينما تهتم المعلومات المحاسبية بالتقارير المتعلقة بتكاليف الأعمال وترتيبها .

- **معلومات إدارية :ـ**

تتـصف المعلـومات المحاسبية بكونها تفصيلية جدا ، ويفضل المديرون عادة الحصول على معلـومات إجمالـية او ملخصة يتم من خلالها إبراز النتائج الإجمالية والاتجاهات التي تمثل موضع اهتمام الإدارة .

ت- وتـصنف المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية التي يمكن ان تستفيد منها إلى:-

- **معلومات استراتيجية : -**

وتـتعلق بفتـرة زمنـية مـستقبلية طـويلة نسبياً ، وتصف هذه المعلومات أهداف وغايات واستراتيجيات المنظمة والموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

- **معلومات تكتيكية (وظيفية):-**

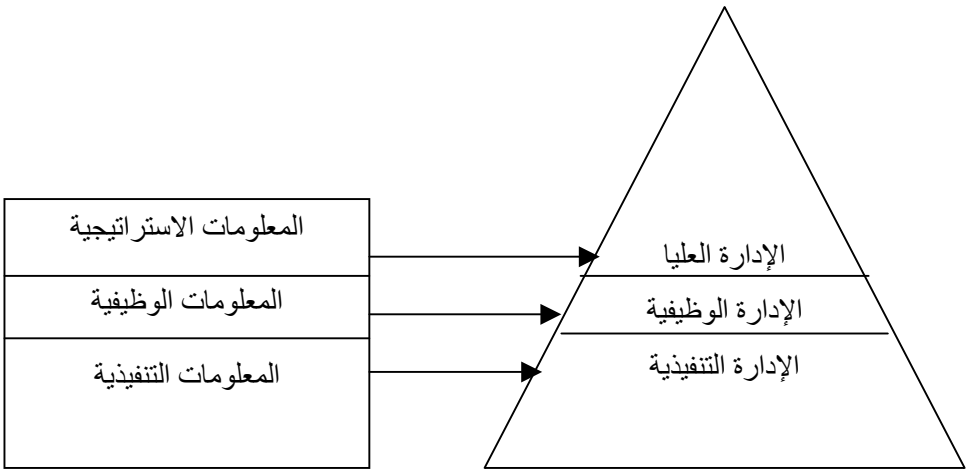
تغطـي هـذه المعلـومات فترة زمنية تصل إلى السنة وتتعلق غالبا بتنفيذ الأنشطة الوظيفية المختلفة وفقا للاستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا .

- **المعلومات التنفيذية :-**

وهـي المعلـومات التفضيلية المتعلقة بالأحداث والعمليات اليومية المختلفة التي تجري داخل المنظمة .

شكل رقم (10)

أنواع المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية



المصدر (برهان ، 1996، ص:31)

ث- كمـا يمكـن تـصنيف المعلومات الإدارية الضرورية للإدارة العليا إلى 7 أنواع من المعلومات هي :

- **المعلـومات المـتعلقة بالأوضـاع الحالية ومستويات الإنجاز،** وغالبا ما توضح هذه المعلومات مستويات 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 .

- **معلـومات تحذيـرية:** وهي تتضمن إشارات تحذيرية بحدوث تغييرات يمكن أن تؤثر علي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .
- **معلومات التخطيط:** وتشمل الخطط والبرامج التي يمكن اللجوء إليها في المستقبل .
- **معلـومات العمليات الداخلية** : وتعتبر المؤشرات الأساسية لأداء المنظمة، وتتعلق هذه المعلومات بالمجالات الوظيفية المختلفة لعمل المنظمة .
- **معلـومات البيـئة الخارجـية للمنظمة**: وهي المعلومات المتعلقة بالاتجاهات والآراء والأفكار الموجودة في بيئة المنظمة والتي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بمجالات نشاط المنظمة .
- **المعلـومات المعدة للتوزيع خارج المنظمة**: وهي المعلومات التي يرغب المدير العام بمـراجعتها قبل توزيعها خارج المنظمة سواء من خلال وسائل الإعلام أو من خلال النـشرات والتقارير التي توزع على المساهمين في المنظمة أو غير ذلك من الوثائق التي يتم إعدادها لتلبية متطلبات الجهات الحكومية المختلفة كوزارة المالية أو الإحصاء أو غيرها .

5/2/3- سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات (الاعرجي، 1995):-

إن ممارسـة السرية في التعامل بالمعلومات الخاصة بظروف الأزمة يعني ممارسة نمط من أنماط التقنين إزاء متخذي القرارات المنافسة داخل او خارج الجهاز الإداري المتأزم، وتتكون أنماط التقنين هذه ما يلي :

أ. التحكم في كم المعلومات التي ستعلن عن الأزمة .

ب. التحكم في نوع المعلومات التي ستعلن عن الأزمة .

ت. الـتحكم في توقيتات حجب او إطلاق المعلومات مقارنة بتوقيتات الحاجة إليها ضمن الظرف الأزموي .

ث. الـتحكم في تحديد الأطراف التي تزود أو لا تزود بالمعلومات من متخذي القرارات الأخرى المنافسة داخل وخارج الجهاز الإداري المتأزم .

ويمكنـنا القول بان ممارسة السرية في التعامل مع المعلومات في ظروف الأزمة عادة ما يكون علي درجات، كما يمكن ان يتباين بين فترة وأخرى .

الأسباب الشائعة لممارسة السرية للمعلومات في ظروف الأزمات :-

أ. الـشعور بالخوف من المسائلة الرسمية وعدم التأكد من النتائج لدى بعض أطراف القرار المتأزم، قد يدفعهم إلى التكتم على أمل أن ذلك قد يخفف مما يعانوه من حالة نفسية بسبب ضغط الأزمة.

ب. قـد تمـارس الـسرية مـن قبل بعض أطراف القرار المتأزم بقصد تفويت الفرص على الأطـراف الأخرى المنافسة وعدم إتاحة المجال الكافي لها لصياغة قرارات بدرجة عالية من التناسب الحركي مقارنة بقرارات الجهاز الإداري المتأزم .

ت. قـد تكـون عملية حجب المعلومات من أطراف معينة لقرار متأزم ناتجة عن عدم كفاية الوقت في ظل تسارع الأحداث وفي ظل الظرف الأزموي .

ث. قـد تكـون عملية حجب المعلومات بسبب خلل أو تلف مقصود أو غير مقصود بعمليات الاستدعاء أو النقل أو التخزين في نظام المعلومات .

ج. المحافظـة علـى الـسمعة كما يراها بعض أطراف القرار المتأزم قد تكون سبباً لحجب المعلومات عن بعض الجهات الخارجية أو الداخلية (من متخذي القرارات المنافسة).

ح. التنـصل مـن المـسؤولية بصدد ملابسات وأسباب الأزمة قد تدعو بعض الأطراف إلى ممارسة السرية والتكتم بصدد معلومات الأزمة، وهنا يمكن أن تكون نتائج السرية إيجابية أو سلبية على عمليات اللاتأزم بصورة غير مقصودة .

خ. الجهـل بأهمية ودور المعلومات ذات العلاقة، أو اللامبالاة والإهمال في التعامل قد تكون أسبابا لممارسة عمليات تقنين غير مقصودة .

د. حمايـة المصلحة الوطنية بمنظور راسمي السياسات العامة في الدولة قد يدفعهم إلى تقنين بعض أو كل معلومات الأزمة بقصد الحيلولة دون مداخلات وتأثيرات غير مرغوبة على عمليات (اللاتأزيم) الجارية من قبل متخذي القرارات المنافسة .

ذ. ممارسـة تقنـين المعلومات بقصد الإضرار بالجهاز الإداري المتأزم عن طريق إدارة أو ربما ترسيخ تأزم قراراته وربما بقصد تهديمه .

ر. ممارسة تقنين المعلومات بقصد إعاقة عمليات الوقاية المتخذة بصدد حالة أزموية متوقعة أو بصدد تطورات سلبية متوقعة في الحالة الأزموية القائمة .

ممـا تقدم يظهر أن الأسباب المحتملة والشائعة لممارسات تقنين المعلومات في الظروف الازموية قد تكون مقصودة ومخططة وقد لا تكون كذلك، كما يمكن أن تكون موجهة إلى مـتخذي قـرارات منافـسة داخـل أو خـارج الجهاز الإداري المتأزم كما أن قسماً من ممارسـات تقنـين المعلـومات مـن شأنه أن يؤدي إلى ترسيخ وربما زيادة حدة الحالة الازموية في حين أن البعض الآخر منها يمكن أن يساعد علي التخفيف منها أو ربما إلى إزالتها، أي الانتقال إلى حالة اللا تأزم .

المبحث الثالث

3/3- نظام الاتصال وإدارة الأزمات

تعتبـر عملية الاتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمات، علاوة على مدير المؤسسة بصفته مسؤول أمام الجميع (عاملين –جمهور- وسائل إعلام) ولا تقتصر أهمية الاتصال أثناء إدارة الأزمة فقط بل أيضاً في جميع مراحل الأزمة، ففي مرحلة ما قبل الأزمة والتي يتم فيها الإعداد لمواجهة الأزمات هناك الكثير ما يمكن أن تحققه مهارة الاتـصال إذا توافـرت فـي فريق إدارة الأزمة، حيث إن الفريق مسؤول عن إعداد العاملين بالمؤسسة لمواجهة الأزمات (زيدان، 2003) .

1/3/3- تعريف نظام الاتصال

يـرى (جوهـر، 1979) أن أصـل كلمة اتصال Communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common أي "مشترك" أو " عام" وبالتالي فإن الاتصال كعمليـة يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما (مكاوي، 2005، ص:21).

ويمكـن تعريف نظام الاتصال على انه " النظام الذي يحقق التبادلات الهادفة للأفكار والآراء والتعليمات والحقائـق (سـواء كانت بيانات أو معلومات) بين الجهات المختلفة في المنظمة (أفـراد أو إدارات أو وحـدات) من خلال استخدام رموز وإشارات خاصة وبشكل يساعد في تحقيق أهداف المنظمة " (برهان، 1996، ص:36) .

2/3/3-تعريف اتصالات الأزمة:-

يعـرف (شـومان) اتـصالات الأزمـة على أنها كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المـراحل المختلفة للازمة، بغض النظر عن الوسائل المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنـشطة والأدوار الاتصالية التي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة بما في ذلك أنشطة العلاقـات العامة تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، وكذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة (مكاوي، 2005)

وغالباً ما يكتشف مدير الأزمات أن أحد الأسباب التي تكمن وراء استفحال الأزمات وتطورها بشكل سريع هو عدم وجود نظام فعال للاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري، بـل يجـد أن هناك "خطوط تصدع" في التنظيم الرسمي لهذا الكيان ووجود فجوات

على سطح هذا التنظيم باعدت بين مستوياته الإدارية المختلفة، وعمقت الفجوة بينها في الوقت الـذي نمـت وتكاملـت فيه قوة تنظيم غير رسمي وأصبح قادراً على تحريك القوى وصنع الأحداث (الخضيري، 1990).

3/3/3- دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة (مكاوي، 2005):-

أ. تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصحبه من تزايد سخط الجماهير.

ب. التأثيـر العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة .

ت. تحظى الأزمات بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السلبية التـي تحقـق الانتشار لوسائل الإعلام وتلبي 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 .

ج. تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلبياً وإيجابياً .

4/3/3- مكونات نظام الاتصال (الخضيري، 1990) :-

أ- أطراف الاتصال :

حيث يوجد طرفان لعملية الاتصال، طرف مرسل للرسالة وطرف مستقبل لها .

ب- الرسالة:

وهـي المعلـومات والبـيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني، وهي التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزاً وتشفيراً وتخاطباً .

ت- الوسيلة:

وهـي التـي سيتم عن طريقها إبلاغ المعلومات والبيانات من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل والتي تتضمن استخدام عدة وسائل تختلف تبعاً لنوع الاتصال المستخدم، حيث أنه قد يكـون الاتصال شخصياً بين أفراد وجهاً لوجه، أو غير شخصي وتبعاً لاستخدام الوسائل مثل التلـيفون، التلغـراف، الفـاكس، التلكس، اللاسلكي، وتبعاً لاستخدام الوسائط مثل خطوط أو أسلاك الكابلات، شبكات المايكروويف، الأنظمة الضوئية، أنظمة الليزر الاتصالية .

ث- عنصر التأمين والحفاظ على سرية الرسالة :

وهـو ما يتعلق بنظام الشيفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب محتوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى .

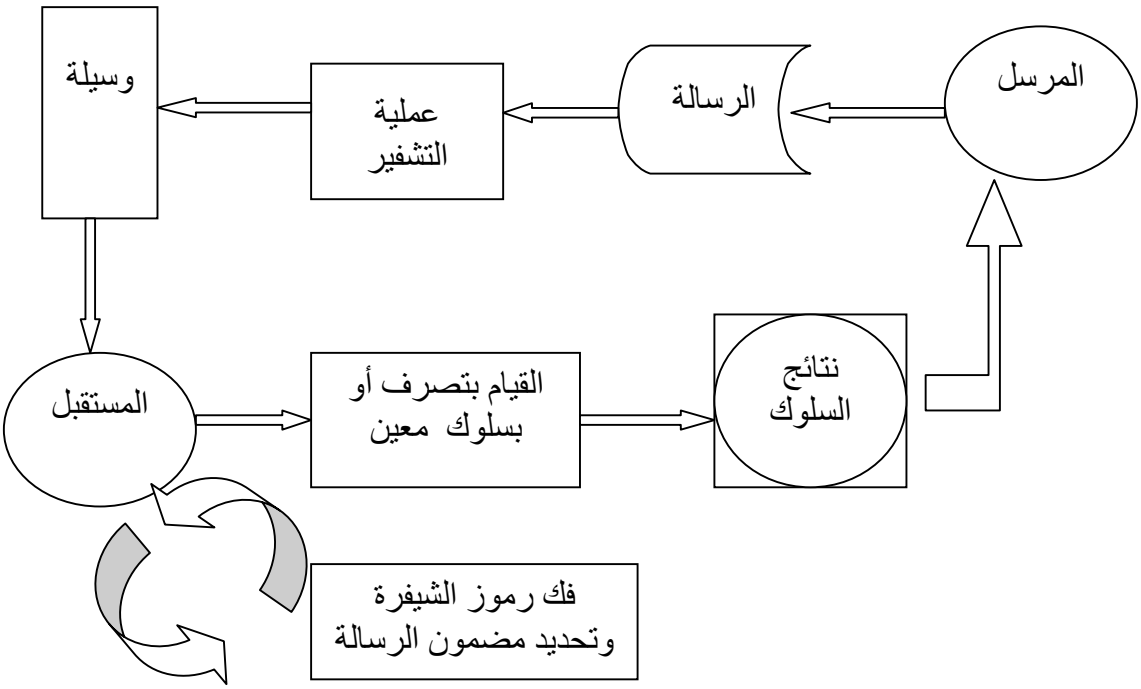
ج- السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة :

وهـناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به والسلوك الذي حدث وتم فعلاً، فغالباً ما تتضمن الرسـالة تعليمات محددة للقيام بسلوك معين خلال فترة زمنية ولتحقيق هدف معين وباستخدام سيناريو تم إعداده مسبقاً وتم التدريب عليه والتأكد من استيعابه وفهمه وإمكانية تنفيذه .

ح- نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به:

وذلـك كأثـر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب دون أي قصور أو تحريف .

شكل رقم (11)
نظام الاتصالات في إدارة الأزمات



المصدر: (الخضيري، 1990، ص:118)

5/3/3- أساليب الاتصال في إدارة الأزمات (عثمان، 2004) :-

أ- الاتصال اللفظي :-

يعـتمد الاتصال اللفظي على استخدام المفردات اللغوية، واللغة كنظام اتصالي توفر للإنسان القـدرة علـى تجـاوز حواجـز الزمان والمكان، ويعتبر الاتصال اللفظي أهم وسيلة يمكن استخدامها في التعامل مع الأزمة، وهي الأكثر شيوعاً بين أساليب الاتصال المعروفة .

ب- الاتصال الغير اللفظي :-

يقـصد بالاتـصال الغير اللفظي ذلك الاتصال الذي يتم بدون كلمات منطوقة أو مكتوبة وذلك بواسـطة الإيحـاءات وتعابيـر الـوجه والمظهر العام أو استخدام الجسد، ومن أهم عناصر الاتصال الغير اللفظي ما يلي :-

- **حـركة الجـسد** : ويقصد بها حركات العينين والرأس والأيدي والوجه بتعابيره المختلفة، وتعتبـر العـيون أحد أهم أشكال الحركات الجسدية وهي تعمل بمثابة قنوات أساسية في اتصال الأفراد ببعضهم البعض .
- **وضـع الجـسم** : تتميز أوضاع الجسم بالدينامية لكنها في نفس الوقت جزء من بيولوجية الجسد، فانتصاب الجسد يدل على الاعتزاز بالذات وإرخاء الكتفين يدل على الانسحاب .
- **الحيـز المكاني**: ففي علاقتنا مع الآخرين نجد أن المسافة تقل في حالة العلاقات الحميمة، وتـبعد المسافة إذا كانت العلاقة تأخذ الشكل الرسمي ، وتلعب الثقافة دوراً في تحديد تلك العلاقة .

ت- الاتصال العام :

ويقـصد بالاتصال العام الذي يتم من خلال الشكل الخطابي، وتلعب شخصية الفرد دوراً هاماً فـي الاتـصال العام، ويمكن رصد ستة عناصر رئيسية تجعل عملية الاتصال العام لها تأثير علـى حل الأزمة، منها: الشخصية المتماسكة، المعرفة الواسعة، المهارات اللفظية، الحساسية تجاه رغبات الجمهور، الحساسية تجاه الموقف الخطابي، والثقة بالنفس .

ث- اتصال جماعات العمل :

إن الجماعـات الصغيرة لها دور ذو فاعلية في عملية الاتصال بل أنها هامة في حل الأزمة، ففـرق العمل تبدأ في تحديد حجم الأزمة، ثم تحاول وضع مجموعة من البدائل حتى تستطيع في النهاية استخدام أفضل البدائل التي تقود إلى الحل الأمثل للأزمة .

ج- الاتصال التنظيمي :-

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد صعوداً وهبوطاً، وعبر قنوات التنظيم، ويلعب الاتصال التنظيمي دوراً هاماً في التعامل مع الأزمات ومن خلال الاتصال بين مجموعات العمل في تحديد وتوصيف المشكلة ثم طرح الحلول المناسبة .

ح- الاتصال الجماهيري :-

إن وسائل الاتصال الجماهيري تعد أداة هامة في إدارة الأزمات من خلال نقلها إلى الجماهير بحـيث تـشارك في التخلص من هذه الأزمة، وغالباً ما يلجأ رجال الإدارة إلى استخدام هذه الوسيلة أو الوسائل لاحتواء الأزمات مثل الزلازل والبراكين .

6/3/3-أدوات الاتصال (الخضيري، 1990):-

يتعـين توفير جميع أدوات الاتصال الفعالة التي تبقي متخذ القرار على معرفة تامة بما يحدث فـي مواقـع الأحداث وبشكل فوري تلقائي، ومن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات ما يلي :-

أ- وسائل الاتصال بأجهزة الليزر لنقل الصوت والصورة فوراً ولمسافات طويلة ممتدة.

ب- وسـائل الاتصال اللاسلكية لنقل الصور المرئية والسمعية عن طريق شبكات التليفزيون المغلقة وقنواتها الخاصة .

ت- وسـائل الاتـصال غير الشخصية الأخرى، مثل التليفون والتلكس والفاكس والحاسبات الإلكترونية .

ث- وسـائل الاتـصال الشخصية، أي القائمة على الاتصال الشخصي بين الأفراد من حيث توفير بعض الأفراد الذين يتم توزيعهم على مواقع الأحداث والأزمات .

ج- وسـائل الرصـد والتتـبع والمتابعة الدقيقة، والتي تبقي مدير الأزمة على معرفة تامة وكاملة، واحاطته أولاً بأول بتطورات الموقف الأزموي واتجاهاته .

ح- وسـائل الارتباط الخطي المباشر (On Line System) مع شبكات المعلومات وأجهزة الكمبيوتر الذكية وأماكن اتخاذ القرار .

المبحث الرابع

4/3- القيادة وإدارة الأزمات

إن القيادة عندما تواجه أزمة ما فإنها تضع بمشاركة الآخرين قراراً للتصدي لتلك الأزمة بغية الحـد من آثارها السلبية، وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها وفاعليتها باعتبارها فن الإدارة في أي كيان إداري (السيد، 2000).

1/4/3- تعريف القيادة:

يعـرفها (عـثمان) علـي أنها عملية استشارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف المنشودة (عثمان، 2003)

بيـنما يـري (رسـلان) أن القـيادة هي القدرة علي التوجيه و التنسيق و الاتصال و اتخاذ القـرارات و الرقابة بهدف تحقيق غرض معين و ذلك باستعمال التأثير و النفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (السيد ، 2000، ص:4)

و يـري (هـلال) أن قـيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية و الأساليب السابقة و بذلك تكون مهام قيادة الأزمة (هلال، 1996) :-

أ. اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين .
ب. تحفيز و دفع الناس للمشاركة .
ت. حشد الطاقات الكافية لأداء أعمال غير روتينية .

ويرى (شوقي) أن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محـصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، والاتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والـسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجمعة بأكبر قـدر مـن الفعالـية التـي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة (شوقي، 1996) .

2/4/3- تعريف القائد :

القائد " هو الفرد المناط به توجيه الفعاليات في الموقف الأزموي باعتباره أحد فريق التفاوض" (عثمان، 2003) .

و القـادة أثناء الأزمة يقابلون الكثير من المواقف الصعبة، ولا يصلح معها تكرار سلوك غير منـتج، وتكمـن المشكلة في أن القادة يفكرون بصورة عفوية في طريق التكرار لأنه الطريق المألوف و التي يستشعر الراحة فيه و أن كان لا يحقق النتائج المرجوة (هلال، 1996) .

3/4/3- خصائص قائد فريق المهام الأزموية (الخضيري، 1990) :-

- **الخصائص الشخصية :**

و تضم هذه الخصائص ما يلي :

أ. الـشجاعة الكاملـة غيـر المنقوصـة التـي تدفعه إلي اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام ، والـشجاعة قـسمان، قسم طبيعي متأصل في النفس البشرية والقسم الآخر مكتسب نتيجة اعتناق عقيدة معينة وكلا القسمين يجب أن يكونا في قائد فريق المهام الأزموية .

ب. الـتفاؤل : في ان يعتقد بإيمان أن الأمور سوف تتحسن لصالحه، وأن الظروف المستقبلية سـوف تمكنه من قهر القوى الصانعة للأزمة مما كانت الصعوبات التي تقف أمامه، وأن يبث الثقة والتفاؤل على المحيطين به وعلي العاملين معه .

ت. القـدرة علي تنمية العلاقات الإدارية و تطويرها مع أعضاء فريق المهام، وأن يجعل من الفريق كتلة واحدة قادرة علي مواجهة قوى الأزمة بنشاط وفاعلية .

ث. المـشاركة الوجدانية القائمة علي الإحساس الشديد بالموقف الذي يواجهه الفريق وبأفراده ورؤيـته الـصادقة القائمـة علي المعرفة والدراية والخبرة والمعايشة الوجدانية لأعضاء الفـريق وإحـساسه بالـصعوبات، ومن ثم قيامه بإصدار قراراته وأوامره برؤية متكاملة وشاملة للموقف الأزموي .

ج. أن يكـون مؤهلاً ومدرباً علي أصول القيادة ومتطلباتها، وأن يكون رشيداً عاقلاً في اتخاذ قراراته وواعياً مدركاً لأبعادها و تأثيرها وبردود الفعل التي قد تنجم عنها .

ح. الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث، و القدرة علي التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها، وعدم الانفعال في المواقف الصعبة .

خ. قـوة الإرادة والخبرة والدراية في معالجة الأزمات خاصة و أنه في وقت الأزمة تتراكم المواقـف و تزداد قسوة الأحداث، و بالتالي قد يحدث ارتباكاً لا يمكن لمن لا خبرة له أن يدركه ويتعامل معه .

د. القدرة علي اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة وأن تكون قراراته حاسمة خاصة في الأوقات الحرجة .

ذ. أن تكـون لدي القائد القدرة علي التخيل والتوقع بمسار أحداث الأزمة واتجاه حركة قوى الفعـل الأزموي، خاصة وإن توفرت الأجهزة العلمية والإلكترونية الحديثة وما تتيحه من قدرة علي رصد حركة و اتجاهات قوى صنع الأزمة وتحليلها .

و هـذه الخـصائص الشخصية ذات أهمية خاصة لقائد فريق المهام الأزموية، إذ يتوقف علي توافر هذه الخصائص مقدار احترام واستجابة وطاعة أعضاء الفريق لأوامره بل يتوقف عليها مقدار نجاح هذا القائد في الوصول إلي تحقيق الأهداف المحددة من جانب مدير الأزمة بحكمة وقدرة ودهاء، و يضاف إلي تلك الخصائص خاصية تحمل المسؤولية الكاملة و ارتفاع الروح المعنوية و الاستعداد الكامل للتضحية .

- **الخصائص الموضوعية المكتسبة والتي يمكن إكسابها لقائد فريق المهام :**

و تـتعلق هـذه الخـصائص أساساً بالمعلومات والثقافة والتعليم وكل ما يمكن إكسابه وصقل قدرات القائد به عن طريق التدريب والتعليم وممارسة العمل وأهم هذه الخصائص ما يلي:

أ. القدرة علي جمع المعلومات وتحليلها والتعامل بموجبها بسرعة ومهارة .

ب. القدرة علي صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهه و استخدام و توظيف الأفراد والأدوات والأجهزة .

ت. القدرة علي شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز .

ث. حـد أدنـى من التعليم و الثقافة يتوافق مع طبيعة المهمة و كذا مع أعضاء الفريق المناط إليهم تنفيذ المهمة .

ج. حد أدني من الدورات التدريبية التي اجتازها بنجاح وأثبت خلالها صلاحيته للسيطرة علي المواقف الصعبة .

4/4/3- القيادة والإدارة (هلال، 1996):-

إن هـناك أوجه تشابه واختلاف بين المفهومين، ويتفق المدير والقائد في أن كلاً منهما يعمل على :-

أ- تحديد المطلوب منه .

ب- ما الذي يجب عمله .

ج- خلق المناخ التنظيمي المناسب .

د- متابعة وتقييم الأداء طبقاً للأسس والقواعد الموجودة .

والخـلاف بـين القائد والمدير هو الذي يوضح الإجابة على السؤال " هل تحتاج الأزمة إلى مدير أم قائد ؟" .

فـالإدارة تعتمد على التخطيط والارتباط بالفترات الزمنية المحددة والاتجاه إلى تقليل عنصر المخاطـرة لأقصى درجة، بينما تعتمد القيادة على التكامل والتوجيه والالتزام والدفع والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة .

وبالـرغم من الخلاف بين القيادة والإدارة فإنهما يكملان بعضهما البعض، فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود، حيث يكون تجنب المخاطرة والاهتمام بالتفاصيل الدقيقة أكثر من الصورة الكلية مع تجنب المخاطرة والاهتمام بالتخصص واللوائح والتشريعات، وعندما يتوفر الجانب القـيادي فقـط يكون التركيز على الصورة الشاملة وعدم الاهتمام بالتفاصيل، ويكون التركيز أيضاً على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد التقييم والرقابة التقليدية .

ولاشـك أن الأزمات لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بمحددات الظروف العادية، والتي ربما كانت سبباً في إفراز الأزمة، ولكنها تحتاج إلى التحرر من القيود التي تعيق الحركة في النظم الجامدة والانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على تطور الأزمة .

إن علاقـة القائـد بالأزمة هي علاقة تفاوضية وليست علاقة نصر وهزيمة، لان هذا الاتجاه يعنـي عدم تحرك القائد بعد حسم كل مشكلة تصادفه أثناء المواجهة مع الأزمة حتى لو كانت هذه المشكلة لا تشكل أهمية كبيرة عند تجاوزها، ومثل هؤلاء القادة يقعون وسط الطريق حيث يفقدون جزءاً من وقتهم وحياتهم في انتظار حل المشكلة نهائياً .

ونجـاح القائـد فـي التعامل مع الأزمة يبدأ من محو المشكلات القديمة والتأهيل للتعامل مع المـشكلات المـستقبلية، والقائـد رغم كل الضغوط من جميع الاتجاهات عليه أن يبدو هادئاً ويفكر في كيفية عدم الاستسلام للضغوط أو الهروب منها .

إن فداحـة الخسائر تمثل اختباراً قاسياً للقائد، وتؤدي في أغلب الأحيان إلى استنفار مهارات وقـدرات قيادية لا تظهر في الأوقات العادية، ويحتاج القائد وقت المواجهة مع الأزمة إلى أن يـستخدم مـا يتوفـر لديه من مهارات الابتكار والمرونة في الاستفادة من مشاركة الآخرين بالـرأي والمشورة، وأهم ما يجب أن يقوم به القائد وقت الأزمات هو ألا يطلب من الناس أن يقومـوا بأشـياء لم يتدربوا عليها، أو لم يكتسبوا خبرة في ممارستها من قبل، ولكن يجب أن يطلب منهم القيام بالأشياء التي تدربوا عليها وليس القيام بأشياء جديدة هم غير معتادين عليها.

ويرى الباحث أن هناك تداخلاً كبيراً بين القيادة والإدارة، ناتج عن طبيعة الأداء، حيث أن كلاً منهما يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة، فضلاً عن ذلك فإن نجاح الإدارة مـرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة، ولذلك فإن حاجة الإدارة إلى القادة هي حاجة ماسة، كما أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعاً وانخفاضاً حسب نوعية القيادة التي تتولاها .

5/4/3- الظروف الصعبة التي يمكن ان تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة (هلال ، 1996):-

أ – وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة .

ب- العزلة في مكان يقيد حركته .

ج-التعرض للإصابة أو الإيذاء .

وقـبول القائد بالدور المطلوب منه ليس المقصود به الظروف الطبيعية، ولكن تمتد مسؤوليته إلـى قـيادة الأزمات، ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لإمكانية حدوث الأزمـة، بل وعدم الاستعداد السلوكي والذاتي لها، وعندما تفاجئه الأزمة لا يجد رصيداً لديه سواء كان ذاتياً أو صنعه مع الآخرين لمواجهة الأزمات .

6/4/3- التدريب على قيادة الأزمات (هلال، 1996) :-

يحـتاج التدريب على قيادة الأزمات إلى العمل على إكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسـية اللازمـة، ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي، بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلـية عـند قـيادة الأزمـة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكـاة، بحـيث تـتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الأزمـة كيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة .

ويجب مراعاة الآتي عند تدريب القيادة :-

أ. إدارة القائـد للأزمـة تعنـي أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتاً طويلاً في ظروف من الإجهاد والتوتر، وأهم ما يميز تدريب القائد هو تعريضه إلى حجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع .

ب. أهـم مـا يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات ويجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات .

ت. تـنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة .

ث. اختـيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل .

ج. التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة .

ح. دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها .

خ. التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات .

المبحث الخامس

5/3- 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 وأثناءه (عباس، 2004) .

ولفريق المهام الأزموية أهمية خطيرة في إدارة الأزمات، فأياً كانت طبيعة الأزمة، نجدها في الـنهاية تتعلق وتتصل بالإنسان سواء في نشوئها وتصاعدها أو في معالجتها والتعامل معها، ومـن ثـم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين علـى الـتعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي لتلك الأحداث، ليس فقط لوقـف تصاعدها، ولكن أيضاً لتجنيب الكيان الإداري أي خسائر محتملة نتيجة لهذه الأحداث (الخضيري، 1990) .

إن فـريق إدارة الأزمات يتصدى بما يتوفر لديه من إمكانيات تفكير وابتكار لإفرازات الأزمة الجديـدة والمتغيـرة فـي كل مرة، ويمثل ذلك نقطة انطلاق في التعامل مع الأزمات وإتاحة الفرصة ليس للسيطرة عليها فقط، بل واستثمارها لصالح الكيان المتأثر بالأزمة .

ويعمـل فـريق إدارة الأزمـات من خلال التعاون الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني أو المباشـر للأزمة، حيث يقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها أو التي تأتي إليه طواعية ويحللها ويقدم النصح والإرشاد إلى المستهدفين، ويقوم أيضاً بتقديم المشورة في كل ما يطلب منه من القوى المشاركة في المواجهة ويقدم المقترحات اللازمة لذلك (هلال، 1996) .

لـذلك يمكـن القول أن نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهـيلهم، بـل إن عملية إكساب المعرفة، وزيادة المهارة، وتطوير القدرة على التعامل مع الأزمـات تكاد تتوقف بدورها على حسن اختيار الأفراد الذين سوف توكل إليهم مهمة التعامل مع الأزمة (الخضيري، 1990) .

ويجـب ألا نخلـط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها، ففـريق إدارة الأزمـات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الأحيان جزءاً من الهيكل التنظيمي، وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة لأخرى حـسب طبيعة الأزمة ومكوناتها المشتركة ويعتمد في تشكيله غالباً على أعضاء الفريق الثابت (هلال، 1996) .

1/5/3- تشكيل فريق إدارة الأزمات (الخضيري، 1990) :-

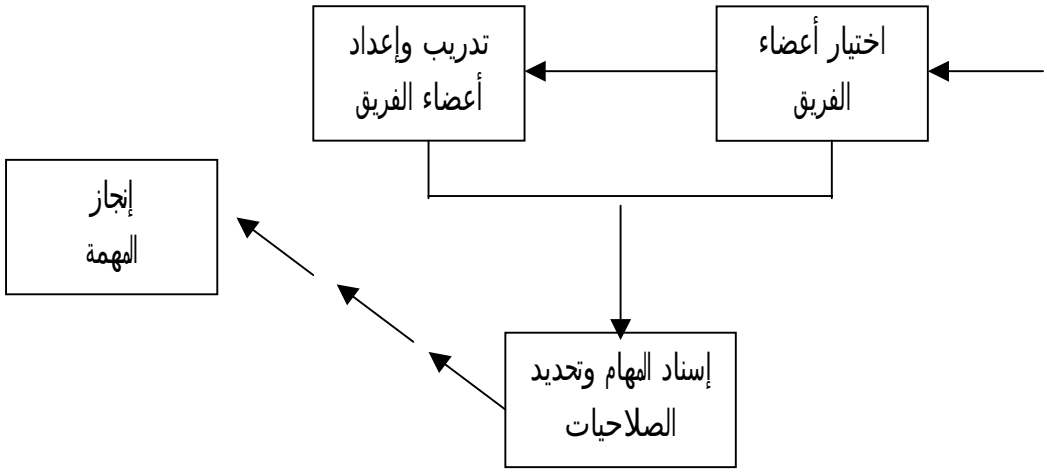
علـى الرغم من أن الأزمات قديمة في حدوثها قدم التاريخ الإنساني إلا أن الأزمات في عصرنا الحاضر اكتسبت خصائص وصفات لم تكن متواجدة فيها من قبل، وأصبحت ذات طابـع خاص، حتى تلك الأزمات التي سبق أن حدثت من قبل، واكتسبت الكيانات الإدارية خبرة التعامل معها، أصبحت في عصرنا الحاضر كأنها تحدث وتتم لأول مرة، لما اكتسبته من صفات وخصائص جديدة.

فالأزمة أصبحت متحورة ومتغيرة بشكل كبير، نتيجة لاختلاف الأوضاع والظروف، فضلاً عن تزايد تشابكها وتكاثف علاقاتها، وتشعب عناصرها ومكوناتها، واتساع دائرة المهتمين بهـا، وتغير واختلاف قوى التأثير وقوى الرصد والتأثر والتأثير المتبادل بينها وبين البيئة المحيطة بها .

ونتـيجة لهـذا التـشعب والاتساع والتنوع، اختفت القرارات الفردية في إدارة الأزمات، وأصبحت إدارة الأزمات إدارة جماعية القرار، تقوم على رؤية فكرية متكاملة لفريق مهام متكامل للتعامل مع تلك الأزمات .

ويخـتلف تـشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمـة إليه، وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام للحركة، ويمكن توضيح تلك الإجراءات من خلال الشكل التالي :-

شكل رقم (12)
إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات



المصدر : (الخضيري، 1990، ص:205)

ويتبـين مـن هذا الشكل أن العملية التنفيذية هي التي تتدخل في تحديد خصائص ومواصفات أعـضاء فـريق التعامل مع الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية غير الأسرية، أو أزمة عمالية داخلية داخل أحد المشروعات .....

ومـن هـنا فإن عملية اختيار فريق الأزمات وإسناد المهام إليه ترتبط بنوع الأزمة التي يتم مواجهتها، إلا أن هناك شروط معينة يتعين توافرها في أعضاء الفريق هي :-

أ- المهارة أو القدرة الأكبر على التدخل الناجح في الأزمة .

ب- رباطة الجأش وبرود الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام أحدث الأزمة .

ت- الطاعة العمياء للأمر المتخذ، وتقديس الواجب أياً كانت المخاطر التي قد تكتنفه.

ث- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام بتنفيذ المهام الموكولة إليه .

ج- التضحية بالذات إن لزم الأمر والاستعداد لذلك .

ح- الولاء والانتماء للكيان الإداري .

ويضيف (هلال، 1996) بعض الشروط الأخرى :-

أ- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها .

ب- القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل .

ت- السرعة في اتخاذ القرارات .

ث- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة .

ومـن هـنا فـإن أعـضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوفر فيهم هذه الخـصائص والمواصـفات، ويعمل الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد هو التعامل مع الأزمة، والحيلولة دون تصاعدها، وكذا الحيلولة دون تدهور الموقف الأزموي وإفـراز الأزمـة لنـتائجها والحفاظ على حيوية الكيان الإداري، وقدرته على الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة .

ورغـم تكامل أعضاء الفريق وتواجد أكثر من متخصص فيه وفقاً لاحتياجات الأزمة، فإن المهمـة الأزموية تحتاج إلى إدارة سرية في الميدان أو المسرح الأزموي، وهي مهمة يتم إنـاطـتها لـرئيس فـريق المهام الذي يقوم بدور المدير الفعلي للفريق الأزموي وتوجيهه وإعطائه التعليمات التنفيذية في موقع الأحداث .

ويجـب أن نفرق بين فريق المهام الأزموية، وبين تكوين إدارة الأزمات ذاتها، فالبعض يحلـو لـه الخلط بينهما عن قصد أو عن عدم معرفة، وتكون النتيجة عدم قدرة الكيان الإداري علـى مـواجهة الأزمـات التي تكاد تطيح به وبمن فيه، لإصرارهم على هذا الخلـط، ففـريق المهـام الأزمـوية هـو الفريق الذي تناط به مهمة التعامل مع قوى الأزمةالـصانعة لهـا، والحد من خطورتها ومعالجتها، في حين أن إدارة الأزمات هي

إدارة داخـل الكـيان الإداري لهـا صفة الدوام والاستمرار باعتبارها جزءاً من هيكله التنظيمي .

ومـن هنا فإن فريق التعامل مع الأزمة هو فريق لمهمة محددة من أجل التعامل مع أزمة محددة بعينها وأسندت إليه مسؤولية إنهاء هذه الأزمة وتلجأ الكيانات الإدارية إلى استخدام فـريق إدارة الأزمـات، نظراً لأن الأزمات الحديثة أصبحت تتطلب وجود أكثر من فرد لمعالجتها .

2/5/3- أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة (مكاوي ، 2005):-

أ. يـتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس إدارة المنظمة أو من ينوب عنه، ومسؤولين عن تدفـق الاتصال، والعلاقات العامة، والشؤون القانونية، والأمن، والسكرتارية، وأخصائي نفسي، وأخصائي اجتماعي، ومستشار من خارج المنظمة .

ب. يجـب أن يتحلى أعضاء الفريق بالعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة، كالقدرة على العمل الجماعي، والدقة، والمرونة، والجدية، والتحمل، والشجاعة، والجرأة في اتخاذ القرار والقدرة على الإنجاز.

ت. يقـوم الفـريق بإعـداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والـتدريب على تنفيذها، ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيـرة تفـيد في عملية التخطيط وتضمن عدم التنافر بين الأفراد، مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ الخطة حال وقوع الأزمة .

ث. يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام .

ج. يتم تدوين البيانات كاملة عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وأرقام الهواتف حتى يمكن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة .

ح. يجب أن يكون لدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على الجماهير ووسائل الإعلام وأن يكون قادراً على :-

- الإجابة على أية أسئلة بشكل كامل وفوري .
- إصدار التوجيهات والحصول على استجابة فورية .
- القـدرة علـى اتخـاذ قرارات رئيسية وضرورية، وأن يكون قريباً جداً من الشخص المسؤول عن اتخاذ هذه القرارات .

خ. الـتأكد مـن أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين، وإدارة الحوارات مع وسائل الإعلام.

د. القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرق أياماً .

3/5/3- مراحل عمل فريق الأزمات (عباس، 2004) :-

بعد تكوين فريق إدارة الأزمات للمنظمة، يتم تحديد جدول أعمالها ويكون الاجتماع الأول للتعارف وتحديد أهمية دور كل فرد في الفريق، ويتم تجميع وتسجيل المعلومات عن أفراد الفريق أولاً ثم تبدأ بعد ذلك مراحل عمل الفريق على 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 من المرحلة السابقة، يمكن استنباط المؤشرات التي يمكن من خلالها تحديد وترتيب درجات المخاطرة التي يتعرض لها كل بند من البنود التي تم جمع المعلومات عنها في المرحلة السابقة، فهل المخاطر المتوقعة بالنسبة لمباني المنشأة أهم المخاطر، أم أن مخاطر معدلات وفاة العمال ذوي الخبرة الذي يصعب تعويضهم هي المخاطر الأكثر أثراً ووقعاً على المنشأة إذا حدثت .

ت-مرحلة إعداد السيناريوهات :-

عند توفر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل أو قسم أو إدارة، وحصر التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث طبيعية أو حروب أو اضطرابات اقتصادية أو سياسية، وبحصر الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل منها لتحديد كيف يمكن أن تحدث الأزمة والخطوات التي تمر بها، وإلى أي مدى سيساهم بطء الإدارة في تلقي إشارات الخطر الصادرة عن موقع الأزمة في تفاقمها.

ث-مرحلة أسوأ سيناريو :-

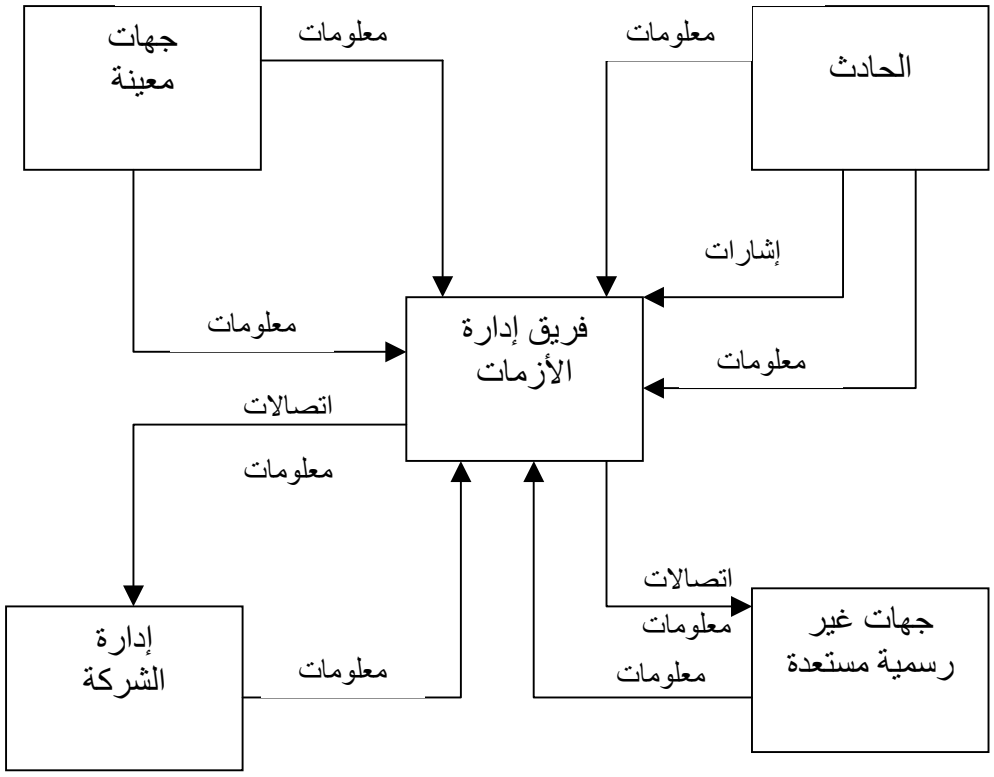
بعد حصر السيناريوهات المحتملة، يمكن وضع تصنيف وترتيب لها بدء بالأسوأ، فيجب ترتيب الأزمات وفق أهميتها ومدى أثرها على مستقبل الشركة أو المنظمة وتأثيرها على النظام ككل، وبذلك يتم الترتيب بتحديد أسوأ سيناريو وبدء العمل في تحليله .

ج-مرحلة إبلاغ ونشر الرسالة :-

بعد الانتهاء من مناقشة المعلومات والحقائق والبيانات وإعداد السيناريوهات وتحديد أسوأ سيناريو وترتيب السيناريوهات، وقبل وضع الخطط المحتملة لمواجهة الأزمات، يجب أن يقدم فريق الاتصالات الموجود ضمن فريق الأزمات خريطة تسمى " خريطة إصدار الأوامر أثناء الأزمة" توضح تسلسل إصدار الأوامر وتلقي الإشارات وترجمتها وابلاغها لمن وكيف ومتى؟، وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط

والمـسارات للسلطة والمسؤولية في وقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات، ويمكن توضيح تلك الخطوط والمسارات من خلال الشكل التالي :-

شكل رقم (13)
شكل يوضح خطوط الاتصال والمعلومات
بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية



المصدر : (عباس، 2004،ص 92)

4/5/3- تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات (الخضيري، 1990):-

تـتم عملـية التدريب وإكساب 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 خصيصاً.
ت. تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث .
ث. ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء .
ج. عصف الأفكار وترتيبها .

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

المبحث السادس

6/3- أهمية الوقت في التعامل مع الأزمات

لـم يخـل عصر أو دهر أو زمن من عنصر الوقت، ولم يتحرك الكون ومكوناته إلا من خلال التقسيم والتنظيم الزمني وأن كل شيء في هذا الكون يقوم على حساب الوقت، كما تقول الآية الكريمة (وإن كل شيء جعلناه بقدر)(سورة القمر، الآية:49) ولا أظن أن أية أمـة مـن الأمم تجاهلت عامل الزمن، بل جميعها أعطت وعملت وفسرت وفي مقدمتها وأولها مهد الحضارات في أرض ما بين النهرين، حيث بدأ تقييم عناصر الوقت من خلال معـرفة الفلك وعلومه لذلك قالوا فيه (أي الوقت) بأنه " متى فقد لا يستمر ثانية"، وقالت العرب " الوقت كالسيف، إن لم تقطعه قطعك" (البزاز، 2001).

ويعتبر عنصر الوقت من العوامل الرئيسية في نجاح أو فشل تنفيذ الأعمال المخططة في التوقيـتات المحـددة لهـا وفي حالة الفشل ينتج عنه وقوع كثير من الخسائر للمؤسسة، وتعرضـها لأزمات متنوعة قد تأخذها إلى طريق الانهيار، ويحدث ذلك عند عدم وجود بـرنامج زمنـي دقيق لتنفيذ الأعمال المطلوبة. أما في حالة الأزمات فإن عنصر الوقت يعتبـر عـاملاً حيوياً في تجنب حدوث الأزمة أو عند التغلب على آثارها، نظراً لضيق الـوقت المتيـسر لاتخاذ القرار، لذلك يجب على المؤسسات عند قيامها بالإعداد لمواجهة الأزمـات أن يكون للإجراءات التي ستنفذ في سيناريوهات إدارة الأزمات جداول زمنية، وأن تكـون التوقيـتات المحسوبة دقيقة وواقعية، وتم فيها مراعاة أسوأ احتمالات مواقف الأزمة المحتملة (زيدان، 2003) .

1/6/3- إدراك أهمية الوقت :

إن عنـصر الـوقت أحد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحـيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والـسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة (شومان، 2001) ، ولقد قال الله – تعالى- مبينا أهمية الوقت وعظيم نعمته عز وجل: (وهو الذي جعل الليل والنهار خلفة لمن أراد أن يذكر أو أراد شـكورا")(سـورة الفـرقان،: 62) وقد أقسم الله سبحانه وتعالى بأجزاء معينة من الوقت مثل الليل والنهار والفجر والضحى والعصر، وما رواه أحمد في مسنده عن بن

عباس عن النبي - صلى الله عليه وسلم - أنه قال: (اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هـرمك وصـحتك قـبل سـقمك وغـناك قـبل فقرك وفراغك قبل شغلك وحياتك قبل موتك)(موقع اسلاميات).

3/6/2- إدارة الوقت (الخضيري، 1990) :

يرتبط مصطلح إدارة الوقت بفن تعظيم الاستفادة من الوقت باعتبار أن الوقت هو عنصر تكلفـة حقيقية، ومن ثم فإن أي تكلفة يتحملها المشروع يجب أن يكون لها عائد يفوق هذه الـتكلفة، أو على الأقل يعادلها، كما يحاول البعض أن يخلط بين علم إدارة الوقت وإدارة الأزمـات، باعتبار أن النجاح في اتخاذ القرار الإداري مرهون بتوقيت اتخاذ القرار، وإن إدارة الأزمة ومعالجتها ترتبط أساساً بالوقت سواء :

أ. الذي حدثت فيه .

ب. الذي نمت فيه .

ت. الذي نضجت فيه واستفحلت ووصلت إلى قمة عنفها .

ث. الذي بدأت تنحسر فيه وتختفي .

أو بمعنـى آخر يرتبط كل هذا بالوقت والتوقيت الذي قام فيه متخذ القرار بمعالجة الأزمة والتصدي لها، سواء بالصدام أو بالاستيعاب والامتصاص والمعالجة المتكاملة .

3/6/3- مزايا إدارة الوقت (عبد الله، 2006)

أ- تقليل الفاقد من الوقت والجهد .

ب- أن يكون الفرد مهيئاً دائماً للاجتماعات التي يتعين عليه المشاركة فيها .

ت- تحول دون التعرض لضغوط عمل غير محتملة .

ث- تمكن من متابعة تطور العمل في المشروعات .

ج- تمكن من تخصيص الوقت لكل مهمة طبقاً لأهميتها .

ح- تضمن عدم إهمال المشروعات طويلة الأمد .

خ- تضمن التخطيط الفعال للأنشطة التي يمارسها الفرد على مدار اليوم / الأسبوع .

3/6/4- عوامل النجاح في إدارة الوقت (كامل، 2003) :-

إن الاسـتغلال الأمثل للوقت ليكون في صالح الأزمة وليس ضدها يتحقق من خلال توفير الشروط الموضوعية التالية :-

أ- وجـود بـنك للمعلـومات يتـضمن التوقعات المتعددة لحدوث أزمة ما، فالبحث عن المعلومات وقت حدوث الأزمة وفي ظروف التوتر وضغوط الأزمة يؤدي إلى العمى المعلوماتـي، فقد يكون رقم الهاتف الضروري موجود بالفعل ولكن لا يستطيع الفرد الوصول إليه لعدم وجود بنك منظم للمعلومات .

ب- الـضرورة الحتمـية فـي ضوء علم المستقبليات تقضي بأهمية دراسة جميع أنواع الأزمـات المتوقعة المرتبطة بنشاط كل فرد أو مؤسسة، فمثلاً لابد من وضع توقعات مستقبلية لمشكلات البورصة والأسهم قبل وقوع الأزمات، وتحديد البدائل بوضوح تام لان ذلك يوفر الوقت بدرجة ملحوظة .

ت- الضغط السلبي لعامل الوقت على الأفراد والمؤسسات، يحدث بسبب عدم وجود فريق تـم تدريـبه داخـل كل مؤسسة على مواجهة الأزمات، فالتدريب هو العامل الحاسم والأساسي الذي يتربع على قمة مهام إدارة الوقت قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة .

ث- سرعة الاتصالات والتدريب عليها قبل وقوع الأزمات، وتحديد وسائل الاتصالات مع وضع بدائل الاتصالات عامل مهم جداً لإدارة الوقت، وانقاذ المشاكل وسرعة التدخل فـي الـوقت المناسب، فعندما يعتمد الفرد على وسيلة واحدة للاتصال فقط فإن نسبة المخاطـر والخسائر يكون نتيجة حتمية، فقد لا تتوافر تلك الوسيلة الواحدة، إذن لابد من التفكير في جميع وسائل الاتصال واحتمالات تحقيق الاتصال قبل وقوع الأزمات.

ج- إدارة الـوقت بنجاح يتوقف بدرجة عالية على توزيع الأدوار مسبقاً بدقة وعدم تداخل في توزيع الأدوار مع ضرورة تدريب ثلاثة بدائل على الأقل لكل دور أساسي.

ح- لابد من تجهيز جميع الاستعدادات إلى مراحل ما قبل وقوع الأزمة .

ويضيف (زيدان، 2003) المزيد من عوامل نجاح إدارة الوقت على النحو التالي :-

أ- أن يبنى الوقت المحدد لتنفيذ أي نشاط بناء على معدلات أداء دقيقة، تم اعتمادها بناء على تجارب عملية .

ب- مـراعاة الـوقت المستهلك في النقل والتحرك إلى مواقع العمل، مع حساب العوامل المؤثرة على ذلك مثل زحام المرور، الأحوال الجوية، حالة الطرق .

ت- مـراعاة الـوقت اللازم لإجراء الصيانة والتفتيش على الأجهزة والمعدات للتأكد من صلاحيتها ولضمان أدائها بمعدلات الأداء الطبيعية .

ث- مراعاة عدد ساعات التشغيل والراحة للمعدات والتي تختلف من معدة إلى أخرى .

ج- التقديـر الـصحيح لعـدد سـاعات التـشغيل المتاحة عملياً بعدم حساب أيام الراحة الأسـبوعية والإجازات، وكذا توقيتات الراحة الإجبارية خلال يوم العمل ضمن عدد ساعات التنفيذ الفعلي للأعمال المخططة .

ح- أهمـية تقيـيم دقة البرنامج الزمني لتنفيذ الأعمال المخططة باستخدام إحدى أساليب الإدارة الكمية (بحوث عمليات) مثل أسلوب المسار الحرج أو أسلوب بيرت للتأكد من دقة الخطة الزمنية وارتفاع نسبة احتمالات نجاح تنفيذ الأعمال في التوقيتات المحددة، مع أهمية توافر وقت احتياطي لمواجهة المتغيرات الطارئة .

5/6/3- أهم أساليب التغلب على أسباب ضياع الوقت (زيدان، 2003):-

يـواجه المديـرون والعاملون العديد من المعوقات التي تتسبب في عدم قدرتهم على إتمام الأعمـال المطلـوبة مـنهم خلال توقيتات العمل واضطرارهم للاستمرار في العمل بعد التوقيـتات الرسـمية أو العمـل بالمنـزل، وهناك أسباب عديدة لذلك، منها ما يرجع إلى اختلاف السمات والقدرات الشخصية ومنها ما يرجع إلى أسباب تنظيمية، ولتحقيق النجاح في إدارة الوقت يجب الاهتمام بالآتي :-

أ- وجود نظام فعال للمتابعة .

ب- تنظيم استخدام المكالمات التليفونية .

ت- تحديد موضوع وهدف وبرنامج زمني لكل مؤتمر .

ث- استخدام شبكات نظم المعلومات الحديثة لتداول البيانات داخل المؤسسة .

ج- تفويض المساعدين ببعض المسؤوليات مع حسن الاختيار والمتابعة الجيدة معهم .

ح- استخدام نظم الاتصال الحديثة مع المؤسسات الخارجية .

خ- تنظيم توقيتات الزيارات .

د- وجود نظام جيد لخدمة العملاء داخل المؤسسة .

ذ- وجود نظام استعلام صوتي لخدمة العملاء (بالتليفون) .

المبحث السابع

وزارة المالية الفلسطينية

مقدمة :-

يشكل المال عصب الحياة لدى الأفراد والمؤسسات والحكومات، حيث تعتبر وسائل إدارة المال جزءاً من نجاح أو فشل تلك الجهات، وغالباً ما يكون الجانب المالي حساساً جداً في علاقة الفرد والمؤسسة أو الحكومة مع المحيط، ويكون اكثر حساسية إذا تعلق الأمر بإدارة المال العام الذي يعتبر كل فرد في المجتمع مالكاً أو صاحب حق فيه، ومن هنا يشكل الاطلاع على طرق جباية والتصرف بالمال العام حقا للمجتمع أفراداً ومؤسسات.

وقد أوكلت مهمة تنفيذ جباية وإنفاق المال العام في الأنظمة السياسية الديمقراطية للسلطة التنفيذية ممثلة بوزارة المالية التي بدورها تطور أجهزة رقابة داخلية لتحقيق هذا الغرض، بينما أوكلت مهمة الرقابة على فعالية وكفاءة السلطة التنفيذية في إدارة هذا المال للسلطة التشريعية التي تقوم بهذا الدور من خلال إنشاء مؤسسة مهنية مستقلة تخضع لرقابتها كافة المؤسسات العامة بما فيها السلطة التشريعية نفسها، وقد عرفت هذه المؤسسات في بعض الأحيان بديوان المحاسبة أو ديوان الرقابة المالية والإدارية(محمد، 2006).

1/7/3- تعريف الوزارة:-

وزارة المالية هي "إحدى المؤسسات السيادية في السلطة الوطنية الفلسطينية لإدارة الإيرادات العامة وضبط النفقات العامة" (الحلبي والنونو، 2005، ص:13).

2/7/3- نشأة الوزارة:-

طوال سنوات الاحتلال الإسرائيلي لم يكن الفلسطينيون يتحكمون بمواردهم الطبيعية أو المالية، فقد سيطرت سلطة الاحتلال الإسرائيلي على حياة المجتمع الفلسطيني من كافة الجوانب، كما أصدرت أوامرها العسكرية المختلفة التي ألغت او عدلت قوانين كانت سارية في المناطق المحتلة، لتسيطر على كافة الصلاحيات الممنوحة للحكم والتصرف بشؤون المجتمع الفلسطيني، بما في ذلك تحصيل العائدات والضرائب المختلفة، وإعادة توزيعها وفق أولويات تضمن السيطرة الاحتلالية على المناطق.

أما الإطلاع على موازنات الإدارة المدنية للأراضي الفلسطينية، ونسبة ما تشكله الجباية المحلية من إيراداتها، فقد كان دائماً من الأسرار التي لا يمكن الإطلاع عليها إلا من خلال معلومات عامة جداً، تتعلق بالناتج المحلي الإجمالي للضفة والقطاع دون تفصيلها على اوجه الصرف المختلفة.

بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994) للصلاحيات في الإدارة المالية الداخلية في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، وخولت وفق اتفاق باريس الاقتصادي بجباية الضرائب وتحصيل الإيرادات من المجتمع، تم دمج موظفي الإدارة المدنية السابقين مع جزء من العاملين سابقاً في الصندوق القومي الفلسطيني، وموظفين جدد لإدارة وزارة المالية الفلسطينية الجديدة. وتم تشكيل هيكلية الوزارة بناء على رؤية الحكومة للإدارة المالية (محمد، 2006).

3/7/3- رسالة الوزارة:-

مسترشدة بأحكام القانون الأساسي في تحديد منطلقاتها، تعنى وزارة المالية بتطبيق سياسة السلطة الوطنية الفلسطينية المالية بكفاءة وفعالية، وذلك من أجل تحقيق تنمية اقتصادية من خلال وضع أولويات الإنفاق وإدارة الأموال العامة التي تشمل الدين العام، والمساهمة في صنع السياسات الاقتصادية، وضمان وجود إطار عمل تنظيمي ملائم، ومسئولية مالية، وذلك بالتعاون الوثيق مع المجلس التشريعي الفلسطيني والجهات ذات العلاقة (موقع وزارة المالية على الإنترنت).

4/7/3- أهداف الوزارة (موقع وزارة المالية على الإنترنت):-

تعمل الوزارة على تحقيق الأهداف العامة التالية:

- رسم السياسة المالية للسلطة الوطنية الفلسطينية والإشراف على تنفيذها.
- الارتقاء بأداء النظام المالي الفلسطيني وبشفافية إدارته إلى أعلى المعايير والمنهجيات المعتمدة دولياً.
- إدارة الدين الحكومي الداخلي والخارجي.
- تحقـيق الـتكامل بين السياسة المالية والسياسة النقدية خدمة للاقتصاد الوطني و ذلك بالتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية وجميع الوزارات والمؤسسات ذات العلاقة.
- الإشراف على جميع الموارد المالية لخزينة السلطة الوطنية وحفظها وإنفاقها والرقابة عليها.

5/7/3- مهام واختصاصات الوزارة (موقع وزارة المالية على الإنترنت):-

لتحقيق الرسالة والأهداف المعلنة تعمل الوزارة بالأساس على تحقيق المهام التالية:

- وضـع الخطط لتنفيذ السياسة المالية للدولة ومتابعة تحقيق وتحصيل الإيرادات العامة وتـوريدها للخزينة والإشراف على صرف النفقات العامة وتنظيم الحسابات المتعلقة بهما وفقاً للتشريعات المالية المعمول بها.
- إدارة التدفقات النقدية لتأمين السيولة وتوجيه الاستثمار الحكومي بما يتفق والسياسات المالية والنقدية .
- دراسـة الأوضـاع المالـية والـنقدية والاقتصادية وتحليلها وتقييم السياسات المالية والإجراءات الضريبية.
- إعـداد مـشاريع التشريعات المالية المتعلقة بالإيرادات العامة والنفقات العامة والعمل على تطويرها وتحديثها.
- الـتعاون والتنسيق مع سلطة النقد الفلسطينية بما يحقق الانسجام بين السياسات المالية والنقدية خدمة للاقتصاد الوطني.
- إبداء الرأي والمشورة في مشاريع القوانين والأنظمة والاتفاقيات وأي مواضيع أخرى يترتب عليها التزامات مالية.
- إدارة وتسوية الرواتب وإدارة شؤون التقاعد المدني والتعويضات وفقاً لأحكام القوانين والأنظمة المعمول بها.
- الـتعاون والتنـسيق مـع الوزارات والدوائر الحكومية لتدريب وتأهيل الكوادر مالياً ومحاسبياً.
- دراسـة القضايا التي تنشأ عنها حقوق للحكومة أو تتطلب إقامة دعاوي عليها المحاكم المختصة ومتابعتها.
- التنـسيق مع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية بخصوص تجهيز بلاغ الموازنة العامة.
- وضـع التعلـيمات والمعاييـر والـنماذج المطلـوبة لإدارة المالية ضمن الوزارات والمؤسـسات الحكومـية وتـدريب المـسئولين الماليين في الوزارات على تطبيقها واستعمالها.
- التدقيق والرقابة على جميع المعاملات المالية بما يتضمن الالتزام بالمبادئ المحاسبية المعتمدة قانونياً وتتبع الوزارة مبدأ الشفافية والمساءلة خلال جميع مراحل عملها.

- الـتعاون مـع جميع الوزارات والمؤسسات الحكومية لإنجاز الموازنات الخاصة بها كمـا تـراقب الـوزارة تنفيذ المصروفات وفق الموازنات والأوامر المالية المقررة والمعتمدة .
- الإشراف والمراقبة على صناديق المال الخاص بالسلطة الوطنية الفلسطينية.
- الالتـزام بمـبدأ اسـتعمال حساب الخزينة الموحد فيما يتعلق بإيرادات و مصروفات الجهاز الحكومي.
- تأمـين اللـوازم والخدمات المشتركة لمختلف وزارات ومؤسسات السلطة من خلال دائـرة اللوازم العامة من خلال تطبيق قانون اللوازم العامة رقم (9) 1998 بما يحقق الحـصول علـى أفضل السلع والخدمات وبأقل تكلفة و إحكام الرقابة للمحافظة على المال العام.
- مراقبة ومتابعة تطبيق أحكام التشريعات المالية نافذة المفعول.

6/7/3- تطور عمل الوزارة:-

عمدت وزارة المالية إلى صياغة أو تعديل عدد من الآليات التنظيمية والقانونية، شمل ذلك تحسين آليات إعداد الموازنة العامة وتطوير النظام الحكومي للمعلومات والإدارة المالية الذي يضع مخططاً موحداً للحسابات لاستخدامه في العمليات المالية للمؤسسات، وإدخال نظام متكامل لمعالجة الواردات، وكذلك أعمال التدقيق الداخلي، وقد أصبحت وظائف وضع الموازنة العامة والخزينة والتدقيق لوزارة المالية تعمل بشكل تام، موفرة إطاراً إجرائياً وتنظيميا قابلاً للتطبيق في جميع المؤسسات التابعة للسلطة الفلسطينية جميعها.

وفي نيسان/إبريل 1999 قدمت وزارة المالية ولأول مرة كشفاً عاماً للمجلس التشريعي يشمل كل الواردات، وخاصة المساعدة الدولية والدخل المتأتي من الاحتكارات العامة، وكافة المصاريف، بما في ذلك الاستثمار العام. ولكن بقي ذلك بياناً مالياً سنوياً أكثر منه خطة، وظل يفتقر إلى التفصيل والتحديد لجميع الأهداف وبنود الإنفاق. ولقد أخفقت السلطة التنفيذية اكثر من مرة في تقديم موازنة رسمية إلى المجلس التشريعي في موعدها القانوني (محمد، 2006).

وفي العام 2002 ونتيجة للضغط الذي قام به المجلس التشريعي والضغط الدولي في إطار عملية الإصلاح الشاملة، جرى إحداث إصلاحات ذات معنى في وزارة المالية، حيث:

- تم استحداث موقع إلكتروني لوزارة المالية عام 2002.
- تم نشر موازنات الأعوام 2003، 2004، 2005 على ذلك الموقع الإلكتروني، كما تم نشر هذه التقارير في الصحف المحلية.

- تـم نشر بلاغات إعداد الموازنة "السياسة المالية ومحدداتها" على الموقع الإلكتروني بالإضافة إلى الصحف المحلية.
- قامـت وزارة المالية بتزويد المجلس التشريعي بتقارير مالية ربع سنوية عن الوضع المالي للسلطة وفقا للقانون وذلك ابتداء من عام 1998 وبشكل منتظم.

واعتبارا من أيلول 2003 التزمت وزارة المالية وطبقت نشر تقارير مالية خلال الأسبوع الأول من كل شهر عن العمليات المالية التفصيلية التي قامت بها الوزارة عن الشهر الذي سبقه، كما قامت بنشر البيانات المالية الموثقة لصندوق الاستثمار الفلسطيني للعامين 2003 و 2004 (محمد، 2006).

الفصل الرابع

الدراســــــــــات السابقة

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية
- تعليق على الدراسات السابقة

الدراسات السابقة

مقدمة :

تمـثل الدراسـات الـسابقة إطاراً معرفياً رئيساً، ورافداً أساسياً من الروافد التي توجه العمل العلمي، وتقدم له خبرات وتجارب الباحثين السابقين، كذلك تشكل مصدراً غنياً، ومنهجاً إثرائياً لأي دراسـة علمـية، تساعد الباحث في إنماء تصوراته ومداخله وتكوين خلفية دراسية عن موضـوع دراسته، وتسهم في تعديل أساليبه وطرقه وتجنبه مسالك التكرار، وتحقق لتحليلاته العمق والرؤية المتكاملة الشاملة.

وفـيما يلي يستعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات ذات العلاقـة بموضـوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر، حيث قام بتقسيمها إلى دراسـات عـربية وأخرى أجنبية، وحرص على ترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

أولاً : الدراسات العربية

1/1/4- دراسة (الخشالي والقطب، 2007) بعنوان :

"فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات"
(دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجههم .

ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية، ولغرض جمع البيانات اللازمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة على المديرين في هذه الشركات، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديراً .

وقـد توصـلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مـرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر العناصر تأثيراً هـي :حجـم الاسـتخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة

اكتـشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم .

وقد أوصت الدراسة بضرورة إعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً أكبر لمفهوم إدارة الأزمات التي يمكن أن تمر بها وزيادة إدراك المديرين بمراحلها وذلك من خلال تكوين وحـدة أو لجـنة دائمـة مهمتها متابعة جميع الأحداث البيئية التي تمثل مخاطر أو مؤشرات لحـصول أزمـات قـد تؤثر في الشركة، إضافة إلى القيام بجمع كافة الخصائص المشتركة للأزمـات ووضعها في شكل خطوات وبيان الإجراءات المقترحة لكيفية التعامل معها وأخيراً إجراء تدريبات للمديرين لكيفية التعامل مع أزمات وهمية تقترحها الشركة للوقوف على مدى إمكانياتهم في اكتشافها والاستعداد لها .

2/1/4- دراسة (الجديلي، 2006) بعنوان :

"واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة"

هـدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجتمعة، في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (دار الشفاء، ناصر، الأوروبي)، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض .

ولخدمـة أهـداف الدراسـة فقـد تـم عمل استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستـشفيات المذكـورة قدرها(600) موظف بواقع (200) موظف لكل مستشفى، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل (459) استبانة .

وقـد أظهـرت النـتائج العامـة للدراسة أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستـشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحله الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها .

وقد لاحظ الباحث اختلاف تأثير الفروق الديمغرافية على آراء أفراد العينة من مستشفى لآخر.

والنتـيجة النهائـية التـي توصـلت إليها الدراسة هي أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها .

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات، كما أوصت بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها .

3/1/4- دراسة (حمدونة، 2006) بعنوان :

"ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات، والكشف عن الممارسات الإدارية التي يتبعها مديروا المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة .

وقـد اسـتخدم الـباحث المـنهج الوصفي التحليلي، لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات التربوية.

أمـا عينة الدراسة فقد تكونت من (36) مديراً ومديرة من مدراء المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة، حيث تم اختيار العينة بنسبة (100%) بواقع (36) مدرسة .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

تـشير النتائج إلى أن مدراء المدارس الثانوية الحكومية يمارسون مهارة إدارة الأزمات بشكل كبيـر وفعـال، فقـد حـصل المجموع الكلي لفقرات الاستبانة على نسبة كبيرة جداً مقدارها 80.389%، أمـا بالنسبة للمجالات فقد حصل مجال الإجراءات التي يتبعها المدير في التعامل مـع الأزمـة أثـناء حدوثها على نسبة مئوية مقدارها 83.407%، وهي نسبة كبيرة واحتلت المركـز الأول، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمواجهة الأزمة فقد حصل على نسبة مقدارها 79.852% واحتلت المركز الثاني، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديـرون بعد انتهاء الأزمة فقد حصل على نسبة مئوية مقدارها 79.741% واحتلت الترتيب الثالث، أما مجال الإجراءات التي يتبعها المديرون لتجنب حدوث الأزمة فقد حصل على نسبة مـئوية مقدارها 78.556% واحتلت المركز الرابع والأخير، ومما سبق يتبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بالدرجة الكبيرة على اتباع الممارسات الإدارية لمهـارة الأزمـات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسؤولياتهم المنوطة تجاه الجميع والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم .

4/1/4-(دراسة الفهيد، 2006) بعنوان:

"التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات"

(دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية)

سـعت هـذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مـواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية، وما هي الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدينة، وما هي أساليب التنسيق بين الأجهزة الأمنية بمدينة الجبيل لمواجهة الأزمات،

وتحديد المعوقات التي تحد من التنسيق بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات.
وقـد اسـتخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانة على جميع العاملين بغرف العملـيات والمشرفين عليهم في الأجهزة الأمنية والأمن الصناعي بمدينة الجبيل الصناعية والـبالغ عددهم (250) فرد، وتمكن من استعادة (232) استبانة مكتملة البيانات وصالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها .

ولقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها ما يلي :-

- وجـود تنـسيق عـالٍ بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات، وكان في مقدمـته إدراك المسؤولين بأهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمات الأمنية، وحرصهم على الاتصال المباشر ببعضهم البعض فيما يتعلق بمواجهة الأزمة .
- وجود أساليب تنسيقية بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات وكان من أهمها "التنسيق عن طريق غرف العمليات".
- يوجد معوقات تحد بدرجة كبيرة من التنسيق بين الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات، وكان من أبرزها "اغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة"، مع عدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات وغيرها .

كمـا أوصـت الدراسـة بضرورة مراعاة تكامل مستويات التنسيق المختلفة بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات، إضافة إلى توجيه المزيد من الاهتمام بدعم برامج التدريب على مـواجهة الأزمـات وإعطـاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوار المتـبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، مع توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طرق الانترانت من خلال الحاسب الآلي، وإيجاد نظم معلـومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات وسرعة الحصول عليها.

5/1/4- دراسة (ميخائيل، 2005) بعنوان:

دور الوعي الاجتماعي في مواجهة الأزمات والكوارث البيئية

(دراسة ميدانية لدور الوعي الاجتماعي في مواجهة أزمات التلوث البيئي في مدينة المنيا)

هـدفت هـذه الدراسـة إلـى التعرف على دور الوعي الاجتماعي في مواجهة الأزمات والكـوارث البيئية، وخاصة أزمة التلوث البيئي حيث أن للوعي الاجتماعي دوراً هاماً في التقلـيل من آثار هذه الأزمة وأضرارها على الإنسان والبيئة المحيطة به، كما هدفت إلى تحديد مدى مساهمة الناس في التصدي للتلوث البيئي وتحديد نوع هذه المساهمة والمعوقات التي تعوقهم عن ذلك .

واسـتخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي باستخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث طبقت الدراسـة على عينة مقدارها (204) فرد من أرباب الأسر في ثلاثة أحياء في مدينة المنيا، بواقع (2%) من مجموع أرباب الأسر في تلك الأحياء .

وقـد توصلت الدراسة إلى أن السبب الجوهري في حدوث أزمة التلوث البيئي في مجتمع الدراسة هو ضعف الوعي الاجتماعي بين أفراد العينة بالرغم من ارتفاع نسبة معرفتهم بها على المستوى النظري، كما أوضحت النتائج أن الغالبية العظمة من أفراد العينة يرون أنهم لا يساهمون بجهد في التصدي لازمة التلوث البيئي .

وقـد أوصـى الـباحث بضرورة صياغة خطط لتوعية الناس للتعامل السليم مع الأزمات والكوارث البيئية، وذلك من خلال برامج إعلامية مدروسة عن طريق الإذاعة والتلفزيون والـصحافة والـدورات العلمـية لتبصير الناس بخطورة هذه الأزمات والكوارث وكيفية استجابتهم لها وأساليب تصرفاتهم معها إيجابياً، كما أكد الباحث على ضرورة وجود روح العمـل التطوعي وتنميتها بين أفراد المجتمع، خاصة في المجال البيئي، وضرورة وجود تعـاون فعال بين المؤسسات الحكومية والجمعيات الأهلية في تنظيم حملات لنظافة البيئة، حيث أن ذلك يجسد مبدأ الشراكة وتقاسم المسؤوليات في العمل .

6/1/4- دراسة (فراج وحنفي، 2005) بعنوان :

السلوك الجماهيري في مواجهة الأزمات والكوارث
(دراسة سوسيولوجية لمنطقة حريق الحي التجاري ببورسعيد)

هـدفت هـذه الدراسـة إلى التعرف على تأثير الخبرات والمواقف السابقة في التعامل مع الأزمـات والكوارث على سلوك أصحاب المحلات في موقع الحريق أثناء اندلاعه، كذلك هـدفت إلـى التعـرف علـى تأثير عملية توقع اندلاع الحريق على مستوى الاستعداد له وطـريقة الـتعامل معـه، وأخيراً تحديد الوسائل التي تفعل الدور الوقائي لمنع تكرار هذا الحادث مرة أخرى .

واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة (Case Study)حيث أنه تعد أكثر المناهج التـي تعطـي تشخيصاً دقيقاً للأزمات وعوامل حدوثها ومراحل تطورها وطرق وأساليب الـتغلب علـيها، وطـبقت الدراسـة على عينة حجمها (130) مفردة هم جميع أصحاب المحلات والباعة الجائلين من أصحاب المفروشات في منطقة الحريق .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من تجار المنطقة لم يكن لديهم استعداد كافي للـتعامل مـع الحريق، حيث أنه لم يكن لديهم طفايات للحريق في محلاتهم، وأن أحد من

التجار لم يفكر في إخطار الجهات الأمنية بوجود محلات للأطعمة والحلويات وأفران الخبز في قلب المنطقة وأن وجودها يهدد بوقوع كارثة، كما أنه لم يحدث أن تم تنظيم دورة تدريبية على الطرق الصحيحة لمواجهة الأزمات والكوارث.

وقد أوصى الباحث بضرورة حضور الدورات التدريبية الخاصة بتحديد الطرق الصحيحة لمواجهة الأزمات .

7/1/4- دراسة (بن كردم، 2005) بعنوان :

"اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"

(دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية)

تناولت الدراسة الدور الذي تقوم به اللجان الأمنية الدائمة حيال إدارة الأزمات من خلال التنسيق بين الأجهزة الأمنية المعنية بإدارة الأزمات.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن، وتحديد المعوقات التي تعترض عملها في إدارة الأزمات، إضافة إلى التعرف على الأساليب التي تزيد من تحسين وتطوير أداء اللجان الأمنية الدائمة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن الدراسة تعبيراً كمياً وكيفياً، وقد طبق المسح الاجتماعي لمفردات المجتمع الأصلي للدراسة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشارك في هذه الدراسة (152) مبحوثاً .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها :-

- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لمحور مدى نهوض اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن مرتفع جداً حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.325) وأهمها إعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية، وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار لمواجهة تلك الأعمال .
- المتوسط الحسابي لمحور المعوقات التي تعترض عمل اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات مرتفع حيث بلغ (4.164) وأهم هذه المعوقات هي : وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة، وتعدد الجهات المعنية بإدارة الأزمة مع عدم وضوح الأدوار، وعدم تكامل المعلومات، إضافة إلى عدم وجود مكان للاجتماعات مجهز بأحدث الوسائل التكنولوجية، وأخيراً المركزية في اتخاذ القرارات.
- المتوسط الحسابي لمحور التصور المقترح لتحسين أداء وقابلية اللجان الأمنية الدائمة في إدارة الأزمات مرتفع جداً حيث بلغ (4.722) وأهمها: الاستفادة من نتائج مواجهة

الأزمـات الـسابقة، وتطويـر بـرامج تدريبـية نظـرية وعملـية، وإيجاد خطط بديلة وسـيناريوهات لمـواجهة تطـورات الأزمة، واستقطاب الكوادر المؤهلة والمتخصصة، واستخدام التقنيات الحديثة وكذلك إنشاء إدارة مستقلة تعنى بإدارة الأزمات .

- المتوسـط الحـسابي لمحـور موقف مدير الإدارات المعنية من جدوى أعمال اللجان الأمنـية الدائمـة مـرتفعة جـداً حيث بلغ (4.236) وأهمها: الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ بالمـستقبل، كما أنها تعد أداة فاعلة لدراسة الأوضاع الأمنية وتحقيق التنسيق بين الأجهزة المعنية بإدارة الأزمة .

8/1/4- دراسة (الضويحي، 2004) بعنوان:

"التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات "
(دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض)

هـدفت هـذه الدراسة إلى تحديد الآثار الإيجابية للتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكـوارث مـن خـلال إعداد خطط إعلامية فعالة تساند عمليات مقاومة وإزالة آثارها الـسلبية، وكـذلك دراسـة الأزمات والكوارث لتطوير الخطط بما يكفل فعالية مواجهتها، وإحـباط آثارهـا مـستقبلاً، حـيث أن التعرف على دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمـات والكـوارث يمكن من تلافي الآثار السلبية الناتجة عن عدم وجود خطط مسبقة تنظم وتدير الأزمات والكوارث التي قد تقع .

وقـد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كـأداة لجمـع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض وعددهم (362) مفردة، والعاملين بوزارة الثقافة والإعلام وعددهم (208) مفـردة، وقد اختار الباحث عينة عشوائية قوامها (40%) من العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني ونفس النسبة من العاملين في وزارة الثقافة والإعلام، وبذلك بلغ إجمالي عدد أفـراد العيـنة (228) مفردة وتم توزيع الاستبانات عليهم، وعند استردادها كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:-

- الخطـط الإعلامـية المعـدة من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جداً لمواجهة الأزمات والكوارث، ويتطلب نجاحها اشتراك خبراء الدفاع المدني الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة على الحد من آثارها، واشتمالها على تعليمات الدفاع المدني لتوعية

المواطنين بإجراءات الأمن والسلامة .

- إدراك إدارة العلاقـات العامـة بالدفاع المدني أهمية اللجوء لوسائل الإعلام لمواجهة الأزمات والكوارث.
- أهـم المعـوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث هي: عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، تزويد الجماهير بمعلومات غيـر صـحيحة تؤدي إلى بلبلة الأفكار، وضعف خبرة وكفاءة واضعي الخطة مما يؤدي إلـى انتـشار الـشائعات التي تحول دون كبت الأزمة ومحاصرتها إعلامياً، وأخيراً قلة الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث، وعدم التدريب على تطبيق الخطة مما يحد من قدرة الفريق على إدارتها إعلامياً .
- يـوجد لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين في الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام رؤية متشابهة نحو دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث مهما اختلفت أعمارهم، أو مؤهلاتهم أو عدد سنوات خبراتهم .

9/1/4- دراسة (القحطاني، 2004) بعنوان :

"دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث"

(دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني)

هـدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الأزمات والكوارث.

وقـد تـم تصميم استبانة موجهة إلى جميع موظفي إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني والبالغ عددهم (41) موظفاً .

وبتحليل إجابات أفراد العينة أسفرت الدراسة عن عدة نتائج كان أهمها :

نقص الأنظمة والقواعد الرسمية التي تحدد دور إدارة العلاقات العامة في حالة وقوع الأزمات والكـوارث، وقلـة الإمكانات الفنية والتنظيمية والمادية في إدارة العلاقات العامة اللازمة في عملـية إدارة الأزمـات والكوارث، ووجود بعض المشكلات والمعوقات التي تحد من كفاءة إدارة العلاقـات العامـة فـي مجابهـة الأزمـات والكوارث ومنها عدم توافر قواعد بيانات ومعلـومات فـي مجال إدارة الأزمات والكوارث، وعدم تحديد الواجبات والمسؤوليات وعدم توافر الكفاءات البشرية المدربة، وأخيراً ندرة استخدام الأساليب العلمية وبحوث العمليات في التعامل مع مراحل الأزمة أو الكارثة .

وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث العديد من التوصيات من أهمها :

- تصميم وإنشاء نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات بين المسؤولين عن إدارة الأزمات والكوارث، وإيجاد خطط اتصالية للطوارئ معدة مسبقاً للتعامل مع الأزمات والكوارث في حال وقوعها .
- عقـد دورات تدريبـية تخصـصية فـي مجال إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات والكوارث وإدارة الطوارئ وتكثيف محتوى ومدة هذه الدورات .
- توفير الإمكانات الفنية والتنظيمية والمادية اللازمة لإدارة العلاقات العامة لتقوم بدورها في مواجهة الأزمات والكوارث قبل وأثناء وبعد وقوعها .

10/1/4- دراسة (الهذلي، 2003) بعنوان :

"مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة"

(دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بمملكة العربية السعودية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات اللازمة للقادة الأمنيين في اتخاذ القرارات، والتعـرف علـى العـراقيل التـي تواجه هؤلاء القادة أثناء اتخاذ القرارات في الظروف الطارئـة، والتعـرف على متطلبات اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة، ومعرفة وسائل إعداد وتأهيل العاملين في قوات الطوارئ لاتخاذ قرارات سريعة .

واعـتمد الـباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي والذي تم من خلاله استخدام أسلوب المسح الشامل عن طريق الحصر لجميع مفردات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة مـن قـوات الطـوارئ الخاصة من رتبة نقيب إلى رتبة لواء بوزارة الداخلية في المملكة العـربية السعودية والبالغ عددهم (132)، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، استرد منها (95) استبانة كانت صالحة لأغراض التحليل الإحصائي .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها: أن القرارات لمواجهة الحالات الطارئة غالباً مـا تكـون قرارات استراتيجية تتولى إصدارها الإدارة العليا، وأن هناك ضعف شديد في المتغيـرات الشخـصية والمـشاركة فـي اتخاذ القرار، كما أوضحت النتائج أن الخلفية المـرجعية في اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة هي الأنظمة واللوائح والتعليمات وان هـناك مهـارات ضـرورية للقائـد الأمني في اتخاذ القرار، وأن من أهم متطلبات اتخاذ القـرارات في المواقف الطارئة هي نجاح القائد في توزيع المهام والأدوار ووجود خطط للـتعامل مع المواقف الطارئة، كما أن تأخر وصول المعلومات تعد من أهم العراقيل التي تواجه اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة .

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب القادة العسكريين والإداريين على كيفية استغلال

المهارات القيادية في توجيه سلوك الأفراد بحيث يتجنبون الجوانب السلبية ويعتمدون على الجـوانب الإيجابـية التي تؤدي إلى تحقيق الهدف، وضرورة الاهتمام برفع مقدرة وكفاءة القادة من المستويات الوسطى في اتخاذ القرارات من خلال التدريب على استخدام الحاسب الآلـي والطـرق الكمية في اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة، كما أوصت بضرورة ايجـاد كوادر قادرة إلى إدارة نظام المعلومات لتحقيق الفائدة القصوى منها، وعقد دورات تدريبية وتخصصية لقادة الأجهزة الأمنية للتعرف على أهمية المهارات القيادية وأثرها في سلوك الأفراد وتأثيرها عل اتخاذ القرارات .

11/1/4- دراسة (العمار، 2003) بعنوان:

"دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث"
(دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني)

تـناولت هـذه الدراسة دور تقنية ونظم المعلومات وتطبيقاتها المختلفة في إدارة الأزمات والكـوارث باسـتخدام أحدث ما وصل إليه الفكر الإداري في مجال نظم تدفق المعلومات والاتـصالات، والاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الحاسب الآلي واستغلال السرعة والدقـة والكفـاءة العالية للحاسب في بناء نظم دعم اتخاذ القرارات والنظم الخبيرة لتقديم الـدعم لمـتخذي القرار حال وقوع الأزمة أو الكارثة حتى يمكنه إدارتها واحتوائها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وفي أقصر وقت .

وقـد اختار الباحث مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في المديرية العامة للدفاع المدني، ممن يعملون في الإدارات ذات العلاقة بالأزمات والكوارث والبالغ عددهم التقريبي (480) مفـردة، حيث قام الباحث بتوزيع ما مجموعه (300) استبانة على عينة عشوائية من هذا العـدد، أي بنـسبة (62.5%) من مجتمع الدراسة في خمس إدارات من إدارات المديرية العامة للدفاع المدني، وقد تم توزيع الاستبانة بنسب متفاوتة .

ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج الهامة :

- اسـتخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال فـي الـوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، واتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب .
- إن أهـم العـوامل الرئيـسية التي تساعد على التعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية هو وجود قواعد وأنظمة تحدد الأدوار حيال وقوع الأزمات والكوارث، ووضوح الأهداف المحددة .

- مـن أهم العوامل الرئيسية التي تعوق الأداء في مواجهة الأزمات والكوارث هو عدم الدقة في تحديد الأهداف، وعدم كفاية الموارد والإمكانات البشرية والمادية.
- مـن اهم الحلول التي يعتقد أفراد عينة الدراسة أنها تساعد في تفادي معوقات استخدام تقنـية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث المختلفة أو تحد منها هو وجود نظام جـيد ومـتكامل للمعلـومات والاتصالات، ووجود برامج خاصة لتدريب العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث .

12/1/4- دراسة (حجازي، 2003) بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك السعودية"

هـدفت هـذه الدراسة إلى تحليل مدى توافر نظام فعال لإدارة الأزمات في البنوك التجارية الـسعودية، والذي يعكس مستويات الجاهزية للأزمة المحتملة والقدرة على إدارتها، وطبيعة الـثقافة التنظيمية السائدة بهذه البنوك والخاصة بالتعامل مع الأزمات، وهل هي ثقافة مستعدة للأزمـات أم أنها ثقافة مولدة للأزمات، كما اهتمت هذه الدراسة بمعرفة طبيعة وقوة العلاقة بـين هذه الثقافة بابعادها وخصائصها المختلفة ومدى الجاهزية والقدرة على إدارة الأزمات بهـذه البنوك، وكذلك أثر هذه الثقافة على مدى توافر نظام فعال لإدارة الأزمات بهذه البنوك يعكس جاهزيتها وقدرتها على إدارة الأزمات المحتلمة .

ويتمـثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية السعودية، وقد بلغ إجمالي عدد البنوك التجارية العاملـة فـي المملكـة العربية السعودية عشرة بنوك في عام (2001)، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة .

وقـد أظهـرت النـتائج العامة للبحث أنه يوجد نظام لإدارة الأزمات في هذه البنوك بدرجة متوسـطة فـي كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحله الثلاث مجتمعة والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وإن هذه البنوك تعطي اهتماماً أكبر للجهود العلاجية في إدارة الأزمات، مقارنة بالجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن حدوثه من أزمات، وأن غالبية أبعـاد أو خصائص الثقافة التنظيمية تتسم بالسلبية وضعف مستواها إلى حد ما فيما عدا بعد التفاعل بين الإدارة والعاملين والذي يتسم بالإيجابية وقوة مستواه، كما أنه توجد علاقة ارتباط إيجابـية طـردية متوسطة القوة ومعنوية بين جميع خصائص الثقافة التنظيمية السائدة بهذه البنوك وبين مدى وجود نظام لإدارة الأزمات، إضافة إلى ما سبق فإن هذه الثقافة تؤثر تأثيراً إيجابـياً ذو دلالة إحصائية معنوية قوية على مدى وجود نظام فعال لإدارة الأزمات في هذه البنوك .

13/1/4- دراسة (بن عبدالله، 2003) بعنوان:

"إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة "

(المفاهيم والمناهج)

حاولت هذه الدراسة طرح الإطار الفكري العام والمتكامل لإدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديـثة فـي علم الإدارة بشقيه، الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ورغم هذه النشأة الطبيعية لإدارة الأزمات في كنف علوم الإدارة، إلا أن طبيعة الأزمات المتعددة والمتنوعة قد أفرزت تداخلاً وترابطاً أصيلاً بين إدارة الأزمات ومختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تسعى في مجموعها إلى تحقيق التنمية والتقدم والحياة الأفضل للإنسان .

كمـا أن الـباحث لم يسع في هذا البحث إلى تأييد أو تزكية الكتابات والآراء التي تحاول أن تـصنع إدارة الأزمات كعلم مستقل قائم بذاته، بل مال إلى تناوله ودراسته كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة وذلك رغم تزايد وتصاعد أهمية هذا الموضوع في عصرنا الحاضر والـذي يمكـن أن نطلق عليه عصر الأزمات بسبب كثرة الأزمات وتعددها وتنوعها على مختلف الأصعدة التي نقرأ عنها كل يوم، كما أوصى الباحث بـ:-

- مـزيد مـن الاهتمام والرعاية سواء على المستوى الحكومي ككل أو مستوى وزارة التعلـيم العالـي ومخـتلف مؤسسات البحث العلمي، بالبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات من أجل خلق فكر وطني عملي حول التنبؤ بالأزمات وطرق وأساليب معالجتها لتحقيق أمن وسلامة الكويت .
- علـى مـستوى الاقتـصاد والأعمال لابد من الاهتمام بضرورة انشاء وحدات ادارية خاصـة بـإدارة الأزمات سواء من خلال تشريع خاص بذلك أو قواعد قانونية من غرفة تجارة وصناعة الكويت .

14/1/4- دراسة (الحوامدة، 2003) بعنوان :

"إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة "

(المنظمة التعاونية الأردنية: دراسة وصفية تحليلية)

هـدفت هـذه الدراسـة إلى تحليل محاور الأزمة التي مرت بها المنظمة التعاونية الأردنية، فـبدأت الدراسـة بالتعـرف علـى مفهوم إدارة الأزمة كبعد إداري حديث وأسباب الأزمة وجـذورها فـي المنظمة التعاونية الأردنية والتجربة الأردنية واستراتيجيتها في التعامل مع الأزمـات، وأخيـراً آثار الأزمة والمعوقات التي عرقلت الوصول إلى الحلول لهذه الأزمة، واقتراح نموذج متكامل للتعامل مع أزمة المنظمة التعاونية .

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج (دراسة الحالة) لفهم جذور المشكلة التي تعرضت لها المنظمة ومساهمتها في تشكيل الحالة في وضعها الراهن.

ولقد توصلت إلى النتائج التالية :-

- إن بـذور الأزمـة فـي المنظمة ولدت مع انشائها، ونضجت هذه الأزمة فيها بسبب تـراكمات أبعـاد معينة هي البعد التشريعي والبعد المالي والبعد الإداري، كما أنها تركت الأزمة آثاراً سلبية ومدمرة في المنظمة، خصوصاً في الجانب الوظيفي والسلوكي.
- جمـيع الحلـول التـي وضعتها المنظمة للتعامل مع الأزمة كانت غير شافية ومؤقتة وجزئية ولم تنه الأزمة .
- لم تتعامل المنظمة مع الأزمة بطريقة علمية منظمة ولكنها تعاملت معها بطريقة تقليدية وفـي بعـض المراحل أنكرت المنظمة الأزمة وتجاهلتها وادعت سلامة الموقف وكانت النتيجة هي تفاقم الأزمة بدلاً من حلها .

وأوصـت الدراسـة بـضرورة خلق فريق مهام Task Force وتأهيله تأهيلاً عالياً واكساب أعـضائه خـصائص وقـدرات ومهارات معينة تتوافق واحتياجات التعامل مع الأزمة من موظفـي المنظمة التعاونية، ويجب أن يبتعد هذا الفريق عن جميع الطرق التقليدية العشوائية فـي الـتعامل مع الأزمة وبناء جميع تعاملات الفريق على أسس علمية سليمة، كما أوصت الدراسـة بأن على الفريق أن يعطي وقتاً قصيراً جداً للتعامل مع الأزمة لأن الأزمات تحتاج إلى سرعة في التعامل .

15/1/4- دراسة (الشريدة والاعرجي، 2003) بعنوان :

"العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الأزمات الوظيفية في المدارس الثانوية باعتبار أن الأزمات تعتبر من الأمور المتكررة وربما المتزايدة في عالم الـيوم، شأنها شأن الأزمات في المواقف الأخرى المختلفة، مما يتطلب قدرات خاصة وتقنيات غير اعتيادية في تنفيذ وصياغة هذه القرارات .

وقـد اسـتخدمت الدراسة المنهج الميداني لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم اختيار مديري المدارس الثانوية لمدينة أربد (التي أخذت كعينة عشوائية بين اثنى عشرة مدينة تكون مراكز المحافظـات في المملكة الأردنية الهاشمية) وقد بلغ عددهم الكلي في مدينة اربد (89) مديراً في حين بلغ عدد الاستبانات المستردة من هذا المجموع (70) استبانة وبنسبة (78.65%) من المدارس المذكورة لغرض جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة .

وتـشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمـات وبين مستويات الوقائية ازاء الأزمات من جهة أخرى، وتشير النتائج أيضاً إلى أن الـتحكم في العلاقات بين مستويات العلاقات "الوقائية" و"العلاجية" والسيطرة على "المعوقات"

بأنواعها يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية مـن خـلال اتخاذ قرارات كفوءة، كما انه لابد من السيطرة على المعوقات التي تحول دون القـدرة علـى الـتعامل مـع الأزمات، وأكدت الدراسة على أهمية نظم المعلومات، وأهمية التخطيط، وأهمية تبني المنهجين الوقائي والعلاجي في إدارة الازمات، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية الخارجية في التعامل مع الأزمات .

16/1/4- دراسة (سالم الشيخ، 2000"ب") بعنوان:

"نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم "

هـدفت هـذه الدراسـة إلى توضيح المنهج القرآني لمعالجة الأنواع المختلفة من الأزمات، وإثـبات إسهام الثقافة التنظيمية في الإسلام في علم إدارة الأزمات، والاسترشاد بهذا المنهج في علاج الأزمات المشابهة في العصر الحديث .

ونتـيجة لأهمـية هـذه الدراسـة في إضافة رؤية جديدة في علم إدارة الأزمات، فقد كانت المنهجـية المـستخدمة عبارة عن دراسة متعمقة في القرآن وكتب التفسير والفقه والتاريخ، بالإضافة إلى كتب إدارة الأزمات والأبحاث العربية الأجنبية .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :-

- يبـين القرآن كيفية معالجة الأزمات والتخفيف من حدتها ووضع خطوات الحل في كل مرحلة من مراحلها وكيفية العلاج والتغلب عليها بأقل الخسائر .
- للتخطيط للأزمة أهمية كبرى، فقد بين الله سبحانه لرسله وسائل النجاة من الأزمات فقد خطـط نـوح عليه السلام للأزمة بصنع السفينة، وخطط يوسف لأزمة مصر لمدة خمسة عشر سنة بالانتاج والتخزين وترشيد الاستهلاك .
- للقـيادة أهمـية كبـرى في إدارة الأزمات فالقائد هو الذي يوجه سلوك مرؤسيه كي يتوصـلوا معـاً للأهـداف بفعالية، فاختياره من ذوي المكانة والأمانة يؤثر على سلامة وصلاح القرارات .
- إن اختيار فريق الأزمات يعتبر من أسباب علاجها بفعالية وينبغي أن يختاروا من ذوي القدرات الخاصة والمهارات غير التقليدية وممن يتصفون برباطة الجأش والذكاء والثبات الانفعالي حتى يمكنهم التصرف السريع .
- الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالاتصال بين القائد ومرؤسيه في كل المستويات الإدارية تخفف من تأثير الأزمة .
- تعـد المعلـومات عـصب الأزمة فهي تلعب دوراً أساسياً فيها فكلما كان القائد ملماً بالمعلومات أمكنه ذلك من سرعة احتوائها بكفاءة .

- تعـد المتابعة المستمرة والرقابة ركناً هاماً من أركان إدارة الأزمات فلولا تواجد سيدنا يوسـف علـيه الـسلام بين مرؤسيه يتابع الأداء حتى يطابق الخطة لتأخر التنفيذ ولم يتم التوصل إلى الأهداف بفعالية .

وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود إدارة مستقلة في المنظمات تكون مهمتها جمع المعلومات والتنبؤ ووضع الخطط والسياسات والبرامج والسيناريوهات للأزمات المقبلة.

17/1/4- دراسة (الأعرجي ودقامسة، 2000) بعنوان :

"إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"

هـدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات فـي مراحله المختلفة –منفردة ومجتمعة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاسـتعداد والجاهـزية التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض .

وقد استخدم الباحث أسلوب الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على استبانة تم تصميمها لجمع البـيانات الأولية من قبل أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة ومنطقة ورئيس قسم) في أمانة عمان الكبرى، وتم اختيار جمـيع أفـراد مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (287) وكان عدد الاستبانات المستردة (238) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

كشفت الدراسة عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى فـي المـراحل التنفـيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائـية والتخطيطـية (اكتشاف الإشارات، والاستعداد والوقاية، التعلم) مما يعني أن جهود إدارة الأزمـات فـي أمانة عمان الكبرى هي جهود علاجية ورد فعل لما يحدث من أزمات مختلفة وبدرجة أكبر من كونها جهوداً وقائية واستعدادية لما يمكن حدوثه من الأزمات .

وقـد قـدم الباحث مجموعة من التوصيات من أهمها : العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمـات مـن خـلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الـناجحة للأزمـات، والعناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

4/2/1- دراسة (Roger, 2005) بعنوان :

Crisis management plans and systems of exporting companies

نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات التصدير

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث.

وأوضحت الدراسة أن حجم المخاطرة الكبيرة الذي تتحمله هذه الشركات، يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير .

وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (183) شركة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث .

وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي (20%) فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما (33%) من تلك الشركات لا يمتلك نظم أو خطط على الإطلاق، وأوضحت إلى ميل الشركات لاستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات .

وأظهرت الدراسة أيضاً أن الشركات التي تمتلك خطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي كانت تعرضت إلى أزمات سابقة، أو أنها حساسة جداً للمخاطر، وتعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير .

4/2/2- دراسة (Nigrin & Sheaffer, 2004) بعنوان :

Are Women "cooler" than men during crises? Exploring gender differences in perceiving organizational crisis preparedness proneness

هل النساء أكثر برودأ (هدوء) من الرجال أثناء الأزمات، استكشاف الاختلاف بين الجنسين في إدراك الاستعداد التنظيمي للأزمات .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى انعكاس الرؤية القيادية للمديرين التنفيذيين بسبب اختلافهم في الجنس على إدراكهم للأزمات، فقد ركزت على الجدل الحاد حول الرأي الذي يقول : إن المديرين التنفيذيين من النساء يميلون إلى استخدام أسلوب المشاركة الإيجابية في التعامل مع السيناريوهات المرتبطة بالأزمات.

وقـد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (112) مديراً تنفيذياً، وتوصلت إلى نتيجة مفادها وجـود تأثير كبير لنوع الجنس في كون الإدارة مستعدة للأزمات أم أنها هدف لتلك الأزمات، وأن إدراك الأزمـة له علاقة بالجنس وأن المديرين من النساء يحبون العمل بشكل أكبر وفق النظرة الشمولية، مما يساعد في تسهيل الاستعداد لمواجهة الأزمات .

وقـد أوضحت الدراسة أن المرأة أكثر برودا (هدوءاً ورباطة جأش) في مواجهة الأزمات من الرجال، وأن ميل المرأة إلى اتخاذ قرارات مشتركة داخل المنظمات بصورة أكبر من الرجال عكس فائدة كبيرة في وضع خطط لمواجهة الأزمات .

وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء التفويض والمشاركة دوراً أكبر في الإدارة .

3/2/4- دراسة (Brent, 2004) بعنوان :

Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry

الفوضى ، الأزمات والكوارث: نظرة إستراتيجية لإدارة الأزمات في قطاع السياحة

اعـتمدت الدراسة على المدخل الإستراتيجي لإدارة الأزمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى ضـرورة تمـتع المـنظمات بالمـرونة والرقابة المستمرة والتوجه نحو تصميم وتطبيق استراتيجيات فاعلة للتعامل مع الأزمات.

كمـا أكدت على ضرورة استخدام المنظمات للمدخل الشمولي في إدارة الأزمات والتعامل معهـا، والقـيام بإعـادة تـشكيل هـياكلها الإدارية، آخذة في الاعتبار السمات المرتبطة بتخصيص الموارد والثقافة التنظيمية .

ويـرى الـباحث أن كـل ذلك يؤثر بشكل فعال في إدارة الأزمات، علاوة على ذلك، فإن المنظمات تحتاج إلى التعاون مع كافة الأطراف التي لها علاقة معها سواء كانت داخلية أو خارجية، وذلك لوضع خطة فاعلة لإدارة الأزمة.

كما أشار الباحث إلى ضرورة توفر قيادة وقت حصول الأزمة لتحديد اتجاه عمل المنظمة، وتحديـد اتجاهـات كافة الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة في اتجاه واحد والعمل بشكل متكامل لإدارة الأزمة .

4/2/4- دراسة (Mathai, 2002) بعنوان :

Surveying School Counselors via the Internet Regarding Their Experiences and Training Needs in Crisis Intervention

مسح لمستشاري المدارس عبر الإنترنت بخصوص تجاربهم وحاجاتهم التدريبية للتدخل في الأزمات

هـ ـدفت هذه الدراسة إلى جمع المعلومات حول الحاجات التدريبية التي يحتاجها مستشاري المـ ـدارس في الولايات المتحدة للتدخل في الأزمات وإداراتها، وما هي المهارات المتوفرة لديهم للقيام بمواجهة تلك الأزمات، كذلك تجميع المعلومات الخاصة بالأزمات التي واجهت هـ ـؤلاء المستـ ـشارين فـ ـي عملهم، إضافة إلى توضيح مدى استعداد مستشاري المدارس لمواجهة تلك الأزمات .

وقد أجريت هذه الدراسة الاستطلاعية على الإنترنت من خلال استخدام البريد الالكتروني وخدمـ ـة الـ ـنقاش والدخـ ـول لمواقـ ـع الإنتـ ـرنت، وطبقت على عينة مكونة من 517 من مستشاري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت نسبة الردود هي 47% .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :-

- أغلب المشاركين في المسح كانت لديهم مهارات وتدريبات كافية للتدخل في الأزمات .
- الاخـ ـتلافات الهامـ ـة فـ ـي مستوى التدريبات استندت إلى عوامل (العمر، سنوات الخبرة، المجموعات العرقية) .
- وضع تصورات ومقترحات تساعد على الاستعداد للأزمات المستقبلية .

5/2/4- دراسة (Callahan, 2000) بعنوان :

"School Counselors: untapped Resources for safe-school"

المستشارين في المدرسة: الموارد الغير مستغلة للمدرسة الآمنة

هـ ـدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تعامل مديري المدارس أثناء وقوع الأزمات وذلك من خلال استخدام الوسائل الممكنة والموارد المتاحة للتقليل من حدوثها .

وقـ ـد اسـ ـتخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (42) فرد.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- ❑ أن التعامل مع الأزمات لابد أن يتم بشكل فوري وسريع فور وقوع الأزمة.
- ❑ ينبغـي أن يهتم مديرو المدارس بإعداد فرق خاصة بتحقيق الأمن بالمدارس، وذلك بإقامة شبكات للتعرف على السلوك العدواني للتلاميذ في المدرسة .
- ❑ مساعدة العاملين على التنبؤ بالسلوك العدواني للتلاميذ والعمل على منع حدوثه .

4/2/6- دراسة (Orifici, 2000) بعنوان :

Developing effective crisis management: the role of a project manager

تطوير خطة إدارة أزمات فعالة : دور إدارة المشاريع

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور مديري المدارس أثناء نشوء الأزمات، وما هي الأساليب المستخدمة للحد من آثار تلك الأزمات.

واسـتخدم الباحث المنهج الميداني في دراسته، فقد اعتمد على أسلوب المقابلة بإحدى مدارس نيويورك التي التهمت فيها النيران المكاتب الإدارية والكافيتريا الخاصة بالمدرسة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من اهمها :-

- ❑ وضـع خطـة فعالـة لإدارة الأزمـات، وتوضيح دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات.
- ❑ كيفية التصرف في حال حدوث أزمة حقيقية .
- ❑ مـراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، واستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

4/2/7- دراسة (Trump, 2000) بعنوان :-

How school can prevent and manage school crisis

كيف تستطيع المدرسة منع حدوث الازمة، وإدارتها عند حدوثها

هـدفت هـذه الدراسة إلى تقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المـدارس مـثل : أزمة العنف وتهديد الأمن المدرسي، بل والعمل على منع حدوث تلك الأزمـات، وذلـك مـن خلال تشكيل فرق مواجهة الأزمات وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيـسية فـي المدرسة لمواجهة الأزمات، والعمل على اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء

المـدارس وإغلاقهـا وإجراء التمرينات والتدريبات الخاصة بالأزمات، كذلك التنسيق مع الـشرطة وإدارة المطافـئ والهيـئات الأخرى بالأمن العام للتعاون معها في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة .

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكذلك المنهج الميداني لإجراء دراسته من خلال الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستبيان .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي :

- تقديم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة أكثر آمان .
- وضع بعض السيناريوهات الهامة لمواجهة الأزمات .
- تقديم ملخص يتضمن الخطوط العريضة لأقل عدد من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها عند وقوع أي نوع من الأزمات، والتي لا غنى عنها لمواجهة الأزمات .

4/2/8- دراسة (Darling , 1994) بعنوان :

Crisis management in international business: key to effective decision making

إدارة الأزمات في المنظمات الدولية: المفتاح لاتخاذ القرار الفعال

اهـتمت هذه الدراسة بأزمات منظمات الأعمال الدولية، وأوضحت أن تلك المنظمات تتأثر بالعديد من الأزمات أو ما يشبه الأزمات التي ليس لها علاقة بعملياتها الاعتيادية .

وأوضح الباحث أنه من خلال استخدام طريقة الإنذار المبكر يمكن منع العديد من الأزمات أو علـى الأقل التخفيف من آثارها، كما أن التحدي الحقيقي ليس بالاعتراف بالأزمة فقط، وإنما الاعتراف بها في الوقت المناسب.

وأشـارت الدراسـة إلى أن الأزمات في منظمات الأعمال الدولية تتضمن أربعة مراحل مختلفة هي على النحو التالي :

- مرحلة الإنذار.
- مرحلة التأزم .
- مرحلة الإدمان.
- مرحلة الحل .

وأن الاعتـراف بهـذه المراحل والتعامل معها بفاعلية يعطي المديرين فرصة للتعامل مع القضايا المهمة في المنظمة .

9/2/4- دراسة (Perry & Nigg , 1993) بعنوان :

Emergency Management Strategies for communication Hazard information

استراتيجيات إدارة الطوارئ لتوصيل المعلومات المتعلقة بالمخاطر

هـدفت هـذه الدراسة إلى توضيح أهمية المعلومات في دعم القرارات، ودورها في جميع مـراحل إدارة الأزمـة بدايـة مـن الاستعداد لها مروراً بإدارتها، وانتهاء بعملية التوثيق الخاصة بها .

وأوضـحت أن المنظمات الفعالة هي التي تحاول التوفيق بين قدراتها وطاقاتها في تشغيل المعلومات ومقدار ما تواجهه من عدم التأكد .

واستعرضـت أيضاً استخدام نظم المعلومات من خلال عرض النواحي العملية لهذه النظم التـي تخـتص بالمعـرفة، حيث أنها ركزت على الآثار الاجتماعية لنظم المعلومات عن طـريق إجـراء مقارنة بين المنشآت قبل استخدام نظم المعلومات وبعد استخدامها وما هو دورها في المساعدة على إدارة الأزمات .

كمـا تـناولت الـنظم الخبيرة وأهميتها في الفترة الحالية، وأوضحت مستقبل التقنية ونظم المعلومات والدور المتوقع منها .

وأخيـراً استعرضـت الدراسة دور نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار من خلال عرض مجموعة من الحالات العملية وتوضيح أهمية نظم دعم القرار، وما هي مكوناتها ومراحلها وأهم فوائدها وحدود استخدامها .

10/2/4- دراسة (Moriaty et al , 1993) بعنوان :

A Clear Plan for school crisis management

خطة واضحة لإدارة الأزمة المدرسية

هـدفت هذه الدراسة إلى تقديم خطة واضحة لإدارة الأزمة المدرسية، واعتبرت أن المدير هو الشخص المسؤول عن توفير الحماية لهيئة المدرسة والتلاميذ، حيث أنه قد يواجه تحدياً وصـعوبات خاصـة فـي مجـال التخطيط والتنسيق للاستجابات الخاصة بالأزمات فور وقوعها.

وأوضحت الدراسة أن اختلاف قوة الأزمات، واختلاف كمية التدخلات الخارجية، ووجود مشاكل في الاتصالات، كلها عوامل تسهم في زيادة تعقيد المواجهة مع الأزمات والتصدي

لها .

وأكدت على أن الأزمات تحتاج إلى تخطيط داخلياً، وأن التركيز في أي خطة يشتمل على تحديـد المـسؤوليات التـي تـساعد على تقليل عدم النظام والضجيج والحوادث المفاجئة والكوارث وعواقبها.

وقد أوصت الدراسة بالآتي :

- تنمـية خطـط لإدارة الأزمـات المدرسية بطريقة فعالة وجيدة، يحتاج إلى تحديد واضح لقنوات الاتصال .
- لابد أن يتضمن برنامج الأزمة على قائمة من العمليات : الخطة، عملية التبليغ، الاتصال بالإعلام ، التوجه داخل المبنى، عملية الإخلاء ، إخطار الهيئة واولياء الأمور، ومصاحبة التلاميذ المصابين .
- مديـر المدرسة هو المسؤول عن توفير الحماية لهيئة التدريس والتلاميذ في نفس الوقت، ومن أجل ذلك يمكنه مواجهة بعض التحديات والصعوبات .
- أثبـتت الدراسة أن هناك بعض الأزمات الشديدة التي تحتاج إلى التنسيق وتطبيق القانون المحلي مع مؤسسات خدمات الطوارئ في المجتمع.

11/2/4- دراسة (Fink، 1989) بعنوان:

Crisis Management
إدارة الأزمات

هـدفت هـذه الدراسـة إلى تحليل الأزمات والاستفادة من الأخطاء التي أدت إلى تصعيدها، والتوصل إلى استراتيجيات لمواجهة الأزمات والتخطيط للتنبؤ والحد من آثار تلك الأزمات . واسـتخدم الـباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، كما طبق استبانة على (500) مدير ومديرة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :-

- أولـى الاسـتراتيجيات اللازمـة لمواجهة الأزمة هي وجود المدير مباشرة في مكان الأزمة، لمحاولة السيطرة عليها وعدم تصعيدها وامتدادها .
- أكـدت الدراسـة علـى أنـه لا يمكن تلافي الأزمات التي تقع في مجال العمل، وأن المنظمات يجب أن يكون لديها خطط جاهزة لإدارة الأزمة قبل وقوعها .
- إن السلوك القيادي الصادر عند وقوع الأزمة له دور فعال في عملية المواجهة، حيث أن الاندفاع والغضب والتصرف الأهوج يولد نتائج سلبية، كما أن التعامل مع الأزمات

يحتاج إلى حزم وانضباط .

- لابـد أن تكـون الخطط خاضعة للتجربة حتى يتم اكتشاف نقاط الضعف فيها، مما لا يسمح باحتواء الأزمة والسيطرة عليها بشكل سريع .

إن عـدم وجـود مركـز لقيادة الأزمات، لتجميع المعلومات وتمحيص الإشاعات، يؤدي إلى تصعيد الأزمة وامتدادها وتضارب الآراء وما يدلي به البعض من أقوال مختلفة .

12/2/4- دراسة (Raffan, 1988) بعنوان:

Wilderness Crisis Management
إدارة الأزمة الصحراوية

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيفية التعامل مع الأزمات الصحراوية وكيفية إدارتها، ووصفت عمليات اتخاذ القرارات والأخطاء التي لا يكون سببها الصدفة أو القدر.

وأشـارت الدراسـة إلى ضرورة توافر ثلاث أشياء حتى نتمكن من منع وقوع الأزمات أو التعامل معها بالطرق الصحيحة حال وقوعها وهي على النحو التالي :

- المعرفة والمهارات.
- الوعي الوقائي.
- تخطيط إدارة الأزمات .

وأوصـت الدراسـة باسـتخدام أسلوب المحاكاة في إدارة الأزمة، واقترحت خطة لإدارة الأزمات تتناول اتخاذ القرار والبحث والإنقاذ والإسعافات الأولية والإخلاء والإبلاغ .

ثالثاً : تعليق على الدراسات السابقة:-

اســتعرض الــباحث فيما سبق عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة والغيــر مباشــرة بموضوع الدراسة، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج سوف تعين الباحث في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كما ستساعده في تطوير أداة الدراســة التــي سيــستخدمها لجمــع المعلــومات الخاصة بالدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:-

- اتفقــت جمــيع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الأزمات هي أمر حتمي وطبيعــي لكل منظمة أو مؤسسة، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الموارد المتاحة لكل منظمة .

- أبرزت الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كعلم ضروري للمنظمات لا تستطيع الاستغناء عنه .

- اتفقــت معظم الدراسات على ضرورة وضع استراتيجيات وأساليب وخطط عمل فعالة للتعامل مع الأزمات .

- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية التخطيط في التنبؤ بالأزمات والحد من آثارها وكيفــية الــتعامل معهــا (الجديلي، 2006)، (Roger,2005)، (الضويحي، 2004)، (الحــوامدة، 2003)، (حجــازي، 2001)، (الأعرجــي ودقامسة ، 2000)، (سالم الشيخ"ب"، 2000)، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك إثراء الإطار النظري، وتصميم استبانه الدراسة.

- أكدت أغلب الدراسات على أهمية المنهجين الوقائي والعلاجي معاً في إدارة الأزمات .

- أكــدت معظم الدراسات السابقة على أهمية المعلومات والاتصالات عند إدارة الأزمات، لمــا لهمــا من دور فعال في التعامل مع الأزمات (الخشالي والقطب، 2007)، (الفهيد، 2006) ، (القحطاني، 2004)، (العمار، 2003)، (الهذلي، 2002) ، (سالم الشيخ"ب"، 2000)، (Perry & Nigg , 1993)، وقــد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك إثراء الإطار النظري، وتصميم استبانه الدراسة.

- اتفقــت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على ضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات يقودها مجموعة من الخبراء والمختصين في إدارة الأزمات .

- أوصـت معظم الدراسات بضرورة توفير دورات تدريبية للمدرين ولأفراد فريق العمل على الاتصالات في أثناء الأزمة وكيفية تبادل المعلومات وتوصيلها في الوقت المناسب.

- تـناولت الدراسـات الـسابقة موضـوع إدارة الأزمـات في أماكن مختلفة، سواء في المؤسسات التعليمية أو الأجهزة الأمنية أو المنشآت الخاصة والمؤسسات الأهلية أو في المستـشفيات، كما تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة .

- ركـزت الدراسات السابقة على ضرورة اختيار المديرين ذوي الكفاءة والفعالية العالية، والقـادرين علـى صـناعة قرارات فعالة في حالة وقوع الأزمات (Brent, 2004)، (الهذلـي، 2002)، (سالم الشيخ، 2000"أ")، (Fink ,1989) وقد تم الاستفادة من هذه الدراسـات فـي تحلـيل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك إثراء الإطار النظري، وتصميم استبانه الدراسة.

- أبـرزت أغلـب الدراسـات الـسابقة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بإدارة الأزمات عند المؤسـسات والمـنظمات، وأكـدت على أهمية استخدام الأسلوب العلمي لمواجهة تلك الأزمات (الجديلي، 2006)، (حجازي، 2001).

- أوصت بعض الدراسات بضرورة تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات وتوفير الكادر المطلـوب والمناسـب لتـشكيل هـذه الفرق سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها (الحوامدة، 2003)، (سالم الشيخ، 2000"ب")، (Trump, 2000)،(Cahllahan, 2000)، وقـد تـم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك إثراء الإطار النظري، وتصميم استبانه الدراسة.

- تناولت بعض الدراسات أهم العوامل المسببة للأزمات، سواء في المدارس أو الجامعات أو حتـى فـي المؤسـسات والهيـئات العامة، وإيجاد وسائل إنذار مبكر للحد من تلك الأزمات .

- حاولـت الدراسة الحالية الربط بين النواحي النظرية والنواحي التطبيقية لإدارة الأزمات المختلفة .

- أقـرب الدراسـات إلى الدراسة الحالية هي دراسة (سالم الشيخ،2000"ب") حيث ركزت على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات ودور كلاً من المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمـات، والتأكـيد علـى ضرورة تشكيل فرق عمل قادرة على المواجهة، وأخيراً ركـزت علـى ضـرورة توافر قائد ذو خبرة ومهارة في التعامل مع الأنواع المختلفة للأزمات والعمل لفترات طويلة تحت ضغط العمل .

- إن القـيمة النهائية للدراسة تتمثل في تأكيدها على أهمية اتباع قواعد المنهج العلمي في رصـد الظواهـر المختلفة، ليتسنى الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن أن يبنى عليها توصيات إجرائية تفيد إدارة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في التصدي للمواقف الطارئـة والمفاجـئة (الأزمـات) التي قد تتسبب في حدوث نتائج سلبية على المؤسسة وعلى المجتمع بأكمله.

الاستفادة من الدراسات السابقة:-

تمثلت عملية الاستفادة من الدراسات السابقة في :-

1- إثراء الدراسة بالإطار النظري.
2- المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية .
3- تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.
4- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- صدق وثبات الاستبانة
- المعالجات الإحصائية

الإطار المنهجي للدراسة

يـستعرض الـباحث فـيما يلي وصفاً لمنهج الدراسة الذي تم استخدامه، ويحدد أفراد مجتمع الدراسة، ويتناول أداة الدراسة والإجراءات التي استخدمها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأخيراً يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل بيانات الدراسة .

1/5- منهجية الدراسة :

تـبحث الدراسـة موضـوعاً محـدداً تـستهدف فيه التعرف على **سمات إدارة الأزمات في المؤسـسات الحكومـية الفلـسطينية**، مـن خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلـسطينية بغزة، ومن أجل ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تـدخل الـباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (الأغا، 2000)، وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والدوريات والمجلات العلمية والمهنية المتخصصة، كما تم الحصول على البيانات والمعلومات الأولية عن طريق الاستبانة (Questionnaire) التـي تـم إعدادها لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

2/5- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العامة لوزارة المالية الفلسطينية بغزة(رئيس قـسم، نائب مدير، مدير، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل وزارة)، وقد شملت الإدارات العامة كلاً من:-

مبنى وزارة المالية .

مديرية الأمن الجمركي ومديرية الجمارك والمكوس.

الإدارة العامة لضريبة الدخل.

الإدارة العامة لضريبة القيمة المضافة.

اللجنة العليا للاستثمار.

الهيئة العامة للبترول .

وقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (192) موظف وموظفة موزعين على النحو التالي :-

جدول رقم (1)

عدد أفراد مجتمع الدراسة موزعين حسب الدرجة الوظيفية للموظف في وزارة المالية الفلسطينية بغزة:-

الرقم	الدرجة الوظيفية	العدد
.1	رئيس قسم	40
.2	نائب مدير	30
.3	مدير (C-A)	104
.4	مدير عام	16
.5	وكيل مساعد	1
.6	وكيل وزارة	1
المجمـــــــــــــوع		**192**

المصدر : الشؤون الإدارية والمالية –وزارة المالية-غزة (2007)

3/5- عينة الدراسة:

اشـتملت عيـنة الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (192) موظف من العاملين في جميع إدارات ودوائر وزارة المالية الفلسطينية بغزة وقد كانت العينة الاستطلاعية جـزء مـنهم، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجمـوع الكلي للموظفين، وقد وزعت الاستبانة على أفراد العينة بنسبة (100%) من أفراد المجـتمع الأصلي، وتم استرداد (172) استبانة أي بنسبة (89.5%) من مجموع الاستبانات، حـيث واجه الباحث بعض المعوقات التي تمثلت في رفض بعض المبحوثين تعبئة الاستبيان وسـفر عدد من المدراء إلى خارج البلاد، مما استوجب تكثيف زيارة الباحث للوزارة لأكثر مـن مرة في محاولة منه لإقناع المبحوثين بضرورة تعبئة الاستبيان، وبعد تفحص الاستبانات المستردة تم استبعاد (3) منها لعدم جدية الإجابة عليها وعدم تحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (169) استبانة.

والجداول التالية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم(2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	136	80.5
أنثى	33	19.5
المجموع	**169**	**100.0**

يبـين جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن 80.5% من عينة الدراسة من الذكور ، و 19.5% من عينة الدراسة من الإناث.

ويـرى الـباحث أن زيادة نسبة المبحوثين الذكور عن الإناث ترجع إلى العادات السائدة في المجتمع الفلسطيني والرافضة لعمل الإناث.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجديلي،2006) .

جدول رقم(3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
رئيس قسم	40	23.7
نائب مدير	28	16.6
مدير	90	53.3
مدير عام	10	5.9
وكيل مساعد	1	0.6
المجموع	**169**	**100.0**

يبـين جـدول رقـم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة الوظيفية ، حيث يتبين أن 23.7% من أفراد العينة يعملون كرؤساء أقسام، و 16.6% يعملون كنواب مدراء، و53.3% يعملون كمدراء، و 5.9% يعملون كمدراء عامون، و 0.6 %يعملون كوكيل مساعد.

ويـرى الـباحث ان النتـيجة السابقة تدل على توفر التباين في الدرجات الوظيفية، مما يفيد الدراسة في معرفة آراء الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، ويعطي صورة متكاملة عن طبـيعة وسمات إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، كما تعكس النتيجة السابقة ترهلاً إدارياً واضحاً في وزارة المالية الفلسطينية خاصةً في جانب المدراء.

جدول رقم(4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

فئات العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 21- اقل من 30 سنة	36	21.3
من 30 سنة- اقل من 40 سنة	60	35.5
من 40 سنة –اقل من 50 سنة	51	30.2
من 50 سنة فأكثر	22	13.0
المجموع	**169**	**100.0**

يبـين جـدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتبين أن 21.3% من عيـنة الدراسـة تـراوحت أعمارهم من 21 سنة إلى اقل من 30 سنة، و 35.5% من عينة الدراسـة تراوحت أعمارهم من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة، و 30.2% من عينة الدراسة تـراوحت أعمـارهم مـن 40 سنة إلى اقل من 50 سنة، و 13.0% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم 50 سنة فأكثر.

ويوضح الجدول أن معظم أفراد مجتمع الدراسة يتركز في الفئة العمرية (من 30 سنة إلى اقل مـن 40 سـنة) بنسبة 35.5%، وهذا يعكس أن وزارة المالية الفلسطينية تتمتع بقوة عمل في سـن العمـل المنتج، وهي ميزة تساعد على إدخال مفاهيم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والعمـل ضـمن فريق عمل عند وقوع أزمات، وبصفة عامة فإن عينة الدراسة شاملة لجميع الفـئات العمـرية مـن سن (21) سنة إلى سن (50) فأكثر، وهو ما يضفي قوة في إجابات المبحوثين على اختلاف أعمارهم، وقوة أكبر عند مواجهة الأزمات المحتمل وقوعها .

جدول رقم(5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال التخصص

سنوات الخبرة في مجال التخصص	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	23	13.6
6 سنوات -10 سنوات	55	32.5
11 سنة -15 سنة	48	28.4
16 سنة فأكثر	43	25.4
المجموع	**169**	**100.0**

يبـين جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في مجال التخصص، حـيث يتبين أن 13.6% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 5 سنوات فاقل، و32.5 % من عينة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات، و 28.4% من عيـنة الدراسة تراوحت سنوات الخبرة من 11 سنوات إلى 15 سنوات، و 25.4% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم 16 سنة فأكثر.

ويـرى الباحث أن النتيجة السابقة تدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، حيث أن أكثـر مـن 50% لديهم خبرات من 11 سنة إلى 16 سنة فأكثر، الأمر الذي يمكنهم من تكـوين اتجاهات إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه موضوع إدارة الأزمات، حيث تؤثر الخبرة المكتـسبة علـى اتجاهـات الأفراد تجاه الأشياء، وهي نتيجة تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات عن ارتفاع معدل الخبرة لأفراد عينة الدراسة (العمار، 2003)،(الضويحي، 2004) (الجديلي، 2006)، (حمودنة، 2006).

4/5-أداة الدراسة:-

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة استخدمت كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات، وقد اشتملت على جزأين على النحو التالي (انظر الملحق رقم 2)-

الجزء لأول : يحتوي على أسئلة تتعلق بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة وتكونت من أربع فقرات: الجنس، الدرجة الوظيفية، العمر، سنوات الخبرة في مجال التخصص.

الجـزء الثانـي : يـتكون مـن (5) مجالات رئيسية تجيب على تساؤلات الدراسة الأساسية وتكونت من (53) فقرة على النحو التالي :

الأول: يوضح دور التخطيط في إدارة الأزمات ويتكون من (13) فقرة.

الثاني: يوضح دور المعلومات في إدارة الأزمات ويتكون من (10) فقرات.

الثالث: يوضح دور نظم الاتصالات في إدارة الأزمات ويتكون من (10) فقرات.

الرابع: يوضح دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات ويتكون من (10) فقرات.

الخامس: يوضح دور فريق العمل في إدارة الأزمات ويتكون من (10) فقرات.

وقد استخدم الباحث مقياس (ليكرت) الخماسي حسب التصنيف (موافق بشدة، موافق، محايد، غيـر موافـق، غير موافق بشدة) في تحديد إجابات كل فقرة من فقرات المجالات الخمس، حـيث يعبر الرقم (5) عن أكبر درجة (موافق بشدة) ، ويعبر الرقم (1) عن أقل درجة (غير موافق بشدة) وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (6)

مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

5/5- صدق وثبات الاستبيان:

قـام الـباحث بتقنين الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

أولاً :صدق فقرات الاستبانة :

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين.

أ. **صدق المحكمين** :

عـرض الـباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الـتجارة بالجامعـة الإسـلامية وعلى مختصين في العلوم الإحصائية، إضافة إلى مدراء من

وزارة المالـية الفلسطينية (انظر ملحق رقم 3)، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

ب. **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة**:

قـام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية حجمها (34) مفردة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له تلك الفقرة.

جـدول رقـم (7) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (التخطيط ودوره فـي إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة والتي تراوحت بين (0.620 ، 0.868) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الأول صادقة لقياس دور التخطيط في إدارة الأزمات.

جدول رقم (7)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول(**التخطيط ودوره في إدارة الأزمات**) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات	0.799	0.000
2	تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الازمة.	0.853	0.000
3	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	0.868	0.000
4	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات	0.746	0.000
5	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	0.643	0.000
6	تقوم الإدارة بالتخطيط طويل الأجل	0.777	0.000
7	تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية	0.836	0.000
8	يتم اشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط	0.751	0.000
9	توفر الإدارة حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة.	0.834	0.000
10	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة	0.675	0.000
11	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها .	0.867	0.000
12	تقوم الإدارة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات .	0.810	0.000
13	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال .	0.620	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 32 تساوي 0.349

جـدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (المعلومات ودورها في إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة والتي تراوحت بين (0.590 ، 0.869) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تعتبر فقرات المجال الثاني صادقة لقياس دور المعلومات في إدارة الأزمات.

جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (**المعلومات ودورها في إدارة الأزمات**) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة	0.639	0.000
2	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات	0.774	0.000
3	تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات	0.720	0.000
4	عملية استرجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب	0.590	0.000
5	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات	0.671	0.000
6	تستخدم الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتلصص	0.742	0.000
7	تقوم الإدارة بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث ازمات	0.694	0.000
8	توفر الإدارة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات	0.869	0.000
9	يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات	0.686	0.000
10	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة(مرئية ، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات	0.849	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 32 والتي تساوي 0.349

جـدول رقـم (9) يبـين معـاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (نظام الاتـصالات ودوره فـي إدارة الأزمـات) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتـباط المبيـنة والتـي تراوحت بين (0.676 ، 0.848) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبـذلك تعتبـر فقرات المجال الثالث صادقة لقياس دور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات .

جدول رقم (9)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث(**نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات**) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، تلكس، انترنت، لاسلكي، مايكروويف) خاص بإدارة الأزمات	0.827	0.000
2	تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات	0.781	0.000
3	تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة	0.774	0.000
4	يتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة	0.676	0.000
5	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة	0.824	0.000
6	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات	0.848	0.000
7	توفر الإدارة بدائل لوسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى	0.825	0.000
8	توجد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات الحكومية عند وقوع الأزمات	0.825	0.000
9	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمات	0.696	0.000
10	يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة	0.743	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 32 تساوي 0.349

جـدول رقـم (10) يبـين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (نظام المهـارات القـيادية ودورهـا فـي إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معـاملات الارتباط المبينة والتي تراوحت بين (0.570 ، 0.916) دالة إحصائياً عند مستوى دلالـة (0.05)، وبـذلك تعتبر فقرات المجال الثالث صادقة لقياس دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات .

جدول رقم (10)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع(**نظام المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات**) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة	0.764	0.000
2	يتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة	0.570	0.000
3	القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية	0.579	0.000
4	القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم	0.872	0.000
5	يوفر القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤسيه	0.811	0.000
6	القدرة على حل المشكلات والصراعات في داخل المؤسسة وخارجها	0.824	0.000
7	يهتم بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات	0.830	0.000
8	القدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة	0.916	0.000
9	يتواجد قائد الفريق دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول	0.777	0.000
10	يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة	0.785	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 32 تساوي 0.349

جـدول رقم (11) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (تشكيل فـريق عمـل ودوره فـي إدارة الأزمات) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتـباط المبيـنة والتـي تراوحت بين (0.538 ، 0.910) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وبـذلك تعتبـر فقـرات المجال الخامس صادقة لقياس دور فريق العمل في إدارة الأزمات .

جدول رقم (11)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس(**تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات**) والدرجة الكلية لفقراته

مسلسل	محتوى الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة	0.736	0.000
2	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات	0.538	0.001
3	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة	0.905	0.000
4	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية	0.750	0.000
5	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات .	0.759	0.000
6	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.	0.577	0.000
7	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات	0.835	0.000
8	توفر الإدارة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات	0.769	0.000
9	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل .	0.910	0.000
10	تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات	0.816	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 32 تساوي 0.349

يتضح من الجداول (7،8،9،10،11) أن قيمة معامل الارتباط عند الفقرات دالة إحصائياً عند مـستوى دلالـة (0.05)، حـيث أن جميع المجالات ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاسـتبانة، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والاتساق الداخلي، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة البالغ عددها (53) فقرة .

ثانياً : ثبات الاستبانة Reliability:

وقـد أجـرى الباحث خطوات الثبات على أفراد العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما طريقة التجزئة النصفية وطريقة معامل ألفا كرونباخ.

أ. **طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient**:

تـم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الـرتبة لكـل مجال وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات = $\frac{2ر}{1+ر}$ حيث ر معامل الارتباط .

جـدول رقـم (12) يبين أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبيان حيث تم احتساب معامل الارتباط **بيرسون** بين النصفين (الفردي والزوجي) لجميع المجالات فكان (0.8659)، وقد تم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل **سيبرمان براون** ليساوي (0.928131) .

جدول رقم (12)
معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	طريقة التجزئة النصفية		
			معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الأول	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	13	0.8978	0.946148	0.000
الثاني	المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	10	0.7007	0.824014	0.000
الثالث	نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	10	0.9011	0.947977	0.000
الرابع	توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	10	0.7783	0.87533	0.000
الخامس	تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات	10	0.7717	0.871141	0.000
	جميع الفقرات	**53**	**0.8659**	**0.928131**	**0.000**

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 32 تساوي 0.349

يتـضح من الجدول (12) أن معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية بعد التصحيح جميعها فوق (0.824014)، وأن معامل الثبات الكلي هو (0.928131)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات تطمئن الباحث عند تطبيقها على عينة الدراسة .

ب. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين جـدول رقـم (13) أن معـاملات الثـبات مـرتفعة لفقـرات الاستبانة حيث تراوحت بين (0.8953، 0.9758) .

جدول رقم (13)
معامل الثبات (طريقة الفا كرونباخ)

المجال	محتوى المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	13	0.9443
الثاني	المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	10	0.8953
الثالث	نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	10	0.9273
الرابع	توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	10	0.9266
الخامس	تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات	10	0.9211
	جميع الفقرات	**53**	**0.9758**

يتـضح مـن الجـدول (13) أن معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للمجال الأول (التخطـيط ودوره فـي إدارة الأزمـات) تـساوي (0.9443)، وقيمة الثبات للمجال الثاني (المعلومات ودورها في إدارة الأزمات) تساوي (0.8953)، وقيمة الثبات للمجال الثالث (نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات) تساوي (0.9273)، وقيمة الثبات للمجال الرابع (توفر المهـارات القـيادية ودورهـا في إدارة الأزمات) تساوي (0.9266) ، وقيمة الثبات للمجال الخـامس (تـشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات) تساوي (0.9211)، وهذا يعني أن جميع هذه المعاملات ذات قيمة عالية جداً، لذلك تعد مؤشراً لصلاحية أداة الدراسة (الاستبانة) للتطبـيق بغـرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على أسئلتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الأداة .

وبـذلك يكـون الـباحث قد تأكد من صدق وثبات الاستبانة، وأصبحت صالحة في صورتها النهائية للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

6/5- المعالجات الإحصائية:

لقـد قـام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

أ- النسب المئوية والتكرارات

ب- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة

ت- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات

ث- اختـبار كولومجروف-سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1- Sample K-S)

ج- اختبار One sample T test

ح- Independent sample t test

خ- One way ANOVA

الفصل السادس

عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها

- اختبار التوزيع الطبيعي
- مناقشة مجالات الدراسة
- اختبار فرضيات الدراسة
  - اختبار الفرضية الأولى
  - اختبار الفرضية الثانية
  - اختبار الفرضية الثالثة
  - اختبار الفرضية الرابعة
  - اختبار الفرضية الخامسة
  - اختبار الفرضية السادسة

مقدمة :

يتـناول هـذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال مناقشة المحاور الخمسة للدراسة: (دور التخطيط في إدارة الأزمات، دور المعلومات في إدارة الأزمـات، دور نظـم الاتـصالات في إدارة الأزمات، المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات، تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات) كذلك اختبار فرضيات الدراسة .

1/6- اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف- سمرنوف (1- Sample K-S))

سـنعرض اختـبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهـو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضـح الجـدول التالي رقم (14) نتائج الاختبار حيث تبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجـال اكبر من 0.05 ($sig. > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلميه.

جدول رقم (14)

اختبار التوزيع الطبيعي(One-Sample K-S)

المجال	محتوى المجال	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية
الأول	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	1.164	0.133
الثاني	المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	1.257	0.085
الثالث	نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	0.712	0.690
الرابع	توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	1.248	0.089
الخامس	تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات	1.294	0.070
جميع المجالات		**1.042**	**0.228**

2/6- منافشة وتفسير مجالات الدراسة:-

تـم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) وهو اختبار معلمي يستخدم فـي حالة أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لتحليل فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة ومعرفة أراء أفراد عينة الدراسة في محتوى كل فقرة .

والجـداول التالية تحتوي على المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة t ومستوى الدلالة لكل فقـرة ، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المطلقـة المحـسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 عند درجة حرية "168" ومستوى دلالة 0.05 ، (أو مستوى المعنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %) أي أن النـسبة المـئوية للإجابات على (موافق أو موافق بشدة) أكبر من النسبة المئوية على الإجابات (غير موافق أو غير موافق بشدة).

وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المطلقة المحـسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 عند درجة حرية "168" ومستوى دلالـة 0.05 (أو مـستوى المعـنوية اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %) أي أن النـسبة المئوية للإجابات على (موافق أو موافق بشدة) أقل من النسبة المئوية على الإجابات (غير موافق أو غير موافق بشدة).

وتكون آراء العينة في محتوى الفقرة محايدة إذا كانت قيمة مستوى المعنوية اكبر 0.05

وقد تم ترتيب فقرات الاستبانة في المجالات المختلفة ترتيباً تنازلياً حسب أهمية كل فقرة وفقاً لوزنها النسبي .

1/2/6-تحليل فقرات المجال الأول (التخطيط ودوره في إدارة الأزمات):-

يبين جدول رقم (15) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (1، 2، 3، 7، 13) إيجابية حيث أن الـوزن النـسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعني أن أفراد العينة يوافقون على أن " الإدارة تعتمد على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات " بـوزن نسبي 68.64 % ، وعلى أن " الإدارة تهتم بجمع والكتشاف علامات الخلل (الخطر) التـي قـد تكـون مؤشراً لوقوع الأزمة " بوزن نسبي 66.55% ، وعلى أن " الإدارة تهتم بحـضور مؤتمـرات ونـدوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال " بوزن نسبي 64.73% ، وعلى أن " الإدارة تقوم بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حـدوثها " بـوزن نـسبي 63.93 %، وعلى أن " الإدارة تقوم بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية " بوزن نسبي 63.57% ،

كما يبين جدول رقم (15) أن الفقرات (5، 6، 8) كانت آراء أفراد العينة فيها محايدة حيث أن مستوى المعنوية لكل منها اكبر من 0.05.

ويبـين جدول رقم (15) أن آراء أفراد العينة في الفقرات (4، 9، 10، 11، 12) سلبية حيث أن الـوزن النسبي لكل فقرة اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعني أن أفراد العيـنة يوافقون على أن " الإدارة لا تقوم بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات " بوزن نسبي 55.95 %، وعلى أن " الإدارة لا توفر حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة " بوزن نسبي 55.62 %، وعلى أنه "لا يتم الاسـتعانة بخبـراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات " بوزن نـسبي 55.24%. وعلى أنه " لا يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة " بوزن نـسبي53.73 %، وعلى أنه " لا يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها " بوزن نسبي51.72%

وبصفة عامة يبين جدول رقم (15) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الأول(التخطيط ودوره في إدارة الإزمات) يساوي 2.99 والوزن النسبي يساوي 59.71 % وهو اقل من الـوزن النـسبي المحايد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.832 وهي اكبر من 0.05 مما يدل على تدني دور التخطيط في عملية إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية بغزة.

ويـرى الـباحث أن النتـيجة السابقة ترجع إلى أن اهتمام المدراء منصب على الأمور التي تـشكل لهم خطراً فعلياً نتيجة حدث ما، واعتقادهم بأن إدارة الأزمات هي فقط مجابهة الأزمة عـند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها ، أما الإجراءات الوقائية التي تهدف

إلـى التخفيف من الأزمات عن طريق إعداد الخطط والبرامج الكفيلة فهي قليلة وتقتصر على التخطيط قصير الأجل، وذلك لانشغال المديرين بالأمور اليومية الروتينية .

إن مـن أسـباب تدنـي قدرة الإدارة على التخطيط لإدارة الأزمات هو ضعف أو عدم تبني النظرة الشمولية والمنتظمة للتعرف على الأزمات التي يمكن ان تواجهها المؤسسات الحكومية الفلـسطينية، إضـافة إلى حدوث أنواع متعددة من الأزمات في نفس الوقت مما قد يؤدي إلى التركيـز على التخطيط للتعامل مع نوع معين من الأزمات وخصوصاً المتكررة منها وإهمال التخطيط عند التعامل مع الأنواع الأخرى منها (حمدونة، 2006) .

جدول رقم (15)

نتائج فقرات المجال الأول **(التخطيط ودوره في إدارة الأزمات)**

مسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي(%)	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
1	تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات	3.43	68.64	4.743	0.000	1
2	تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة.	3.33	66.55	3.793	0.000	2
13	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بإدارة الأزمات للتعرف على الجديد في هذا المجال .	3.24	64.73	2.686	0.008	3
3	تقوم الإدارة بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها	3.20	63.93	2.278	0.024	4
7	تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية	3.18	63.57	1.996	0.048	5
5	تستطيع الإدارة توقع الصعوبات والأزمات المستقبلية	3.14	62.74	1.606	0.110	6
6	تقوم الإدارة بالتخطيط طويل الأجل	2.84	56.75	1.804-	0.073	7
8	يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط	2.82	56.45	1.818-	0.071	8
12	تقوم الإدارة بدراسة الظواهر والمشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة المسببة للأزمات .	2.80	55.95	2.183-	0.030	9
9	توفر الإدارة حلولاً معدة مسبقاً (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة.	2.78	55.62	2.552-	0.012	10
4	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط إدارة الأزمات	2.76	55.24	2.662-	0.009	11
10	يتم تخصيص ميزانية مستقلة لمعالجة آثار الأزمة	2.69	53.73	3.733-	0.000	12
11	يوجد وحدة خاصة للتعامل مع الأزمات ومواجهتها .	2.59	51.72	4.592-	0.000	13
	جميع فقرات المجال	2.99	59.71	0.212-	0.832	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (168) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

2/2/6-تحليل فقرات المجال الثاني (المعلومات ودورها في إدارة الأزمات):-

يبـين جدول رقم (16) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية (باستثناء الفقرتين "2، 8" كانـت آراء أفراد العينة في محتواها محايدة) حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من " 60%" ومـستوى المعـنوية اقل من 0.05 بمعني أن أفراد العينة يوافقون على انه " الإدارة تقـوم بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالـة حـدوث الأزمـات." بوزن نسبي74.08 % ، وعلى أن " الإدارة تعتمد على برامج محوسـبة مـتطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات " بوزن نسبي 71.43 % ، وعلى أنه " يـوجد إجـراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البـيانات " بوزن نسبي 69.94 % ، وعلى أن " الإدارة تستخدم نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظـة عليها من السرقة والتلصص " بوزن نسبي 68.74 %، وعلى أن " تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة " بوزن نسبي67.22 % ، وعلى أن " الإدارة تستخدم مصادر متنوعة(مرئية ، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات " بوزن نسبي 64.14 %، وعلـى أن " عملية استرجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب " بوزن نسبي63.67 %، وعلى أن " تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات " بوزن نسبي63.45%.

وبـصفة عامـة يبـين جـدول رقم (16) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني (المعلـومات ودورها في إدارة الأزمات) يساوي 3.33 والوزن النسبي يساوي 66.70 % وهـو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهـي اقل من 0.05 وهو ما يدل على فاعلية المعلومات عند التعامل مع الأزمات المختلفة وإدارتها .

ويـرى الباحث أنه بالرغم من وجود مستويات متوسطة لاستخدام المعلومات من قبل المدراء ورؤساء الأقسام(66.70%)، إلا أن ذلك لم يزد من إمكانية وزارة المالية الفلسطينية بغزة من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تحذر من وقوع الأزمات، وقد يكون السبب في ذلك عدم الـتدريب الجـيد لهـؤلاء المديـرين على كيفية توظيف المعلومات التي يتم الحصول عليها لأغراض التنبؤ المستقبلي، كما يمكن أن يكون استخدام المديرين للمعلومات مقصوراً على حل المـشاكل الحالية التي تحصل بسبب الأعمال اليومية، وإهمال الاستفادة منها لأغراض التنبؤ المستقبلي .

جدول رقم (16)

نتائج فقرات المجال الثاني (**المعلومات ودورها في إدارة الأزمات**)

مسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي(%)	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
7	تقوم الإدارة بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات.	3.70	74.08	8.672	0.000	1
5	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات	3.57	71.43	7.635	0.000	2
9	يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات	3.50	69.94	5.687	0.000	3
6	تستخدم الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتلصص	3.44	68.74	5.321	0.000	4
1	تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة	3.36	67.22	4.424	0.000	5
10	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة(مرئية ، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات	3.21	64.14	2.217	0.028	6
4	عملية استرجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب	3.18	63.67	2.308	0.022	7
3	تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات	3.17	63.45	2.015	0.046	8
2	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات	3.15	63.08	1.861	0.064	9
8	توفر الإدارة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات	3.05	61.07	0.637	0.525	10
	جميع فقرات المجال	3.33	66.70	5.417	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (168) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

3/2/6-تحليل فقرات المجال الثالث (نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات):-

يبين جدول رقم (17) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية (باستثناء الفقرات "7، 8، 9" كانت آراء أفراد العينة في محتواها محايدة)، حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعني أن أفراد العينة يوافقون على ان " تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات " بوزن نسبي 71.55 %، وعلى أن "توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، تلكس، انترنت، لاسلكي، مايكروويف) خاص بإدارة الأزمات " بوزن نسبي 70.89 %، وعلى أن " يتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة " بوزن نسبي 68.90% ، وعلى أن " تجرى

عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة " بوزن نسبي 66.15%، وعلى أن " يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات " بوزن نسبي 65.80%، وعلى أن " يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة " بوزن نسبي65.12%. وعلى أن " يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة " بوزن نسبي 64.05%،

وبـصفة عامة يبين جدول رقم (17) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثالث (نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات) يساوي 3.29 والوزن النسبي يساوي 65.80 % وهـو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهـي اقل من 0.05 وهو ما يدل على فاعلية نظم الاتصالات المستخدمة في وزارة المالية في إدارة الأزمات .

جدول رقم (17)

نتائج فقرات المجال الثالث (**نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات**)

مسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي(%)	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
2	تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات	3.58	71.55	7.719	0.000	1
1	توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، تلكس، انترنت، لاسلكي، مايكروويف) خاص بإدارة الأزمات	3.54	70.89	6.764	0.000	2
4	يتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة	3.45	68.90	5.218	0.000	3
3	تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة	3.31	66.15	3.781	0.000	4
6	يتم الاعتماد على وسائل اتصال حديثة عند وقوع الأزمات	3.29	65.80	3.188	0.002	5
10	يتم توصيل المعلومات بشكل سريع عبر وسائل الاتصال المختلفة	3.26	65.12	3.016	0.003	6
5	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة	3.20	64.05	2.322	0.021	7
9	يتبنى المدير سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمات	3.16	63.21	1.655	0.100	8
8	توجد اتفاقيات واتصالات مع مؤسسات وجهات الحكومية عند وقوع الأزمات	3.08	61.68	0.957	0.340	9
7	توفر الإدارة بدائل لوسائل الاتصال لاستخدام إحداها عند تعطل الأخرى	3.04	60.71	0.398	0.691	10
	جميع فقرات المجال	3.29	65.80	4.352	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (168) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

إن النتـيجة الحالـة (جدول رقم 17) توضح وجود دور لنظم الاتصالات في إدارة الأزمات حـيث بلغ مجموع الأوزان النسبة لجميع فقرات هذا المجال (65.80%)، إلا أن ذلك الدور (دور نظـم الإتصالات) بحاجة إلى تطوير بصورة أكبر من ذلك، ويعزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود وحدة خاصة لإدارة الأزمات في وزارة المالية، تقوم بالاتصال والتنسيق مع جميع الأطـراف المعنـية، إضـافة إلـى عدم رصد ميزانية خاصة بالأزمات، يستطيع من خلالها المسؤولين التعامل مع المستجدات التي تطرأ وقت حدوث الأزمة.

ويتبـين مـن النتـيجة الـسابقة أنهـا لا تتفق مع ما أوصى به رواد تكنولوجيا المعلومات والاتـصالات مـن خلال كتاباتهم وأعمالهم وأدبياتهم في نظم المعلومات، حيث أجمعت هذه الأدبيات على أهمية نظم الاتصالات وفاعليتها في إدارة الأزمات ومعالجتها(مكاوي، 2005)، (الخضيري، 1990، برهان، 1990).

4/2/6-تحليل فقرات المجال الرابع (توفر المهارات القيادية ودوره في إدارة الأزمات):-

يبين جدول رقم (18) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات إيجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 بمعني أن أفراد العينة يوافقون على انه " يتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة " بوزن نسبي70.48 % ، وعلى " يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة " بوزن نسبي 69.59 % ، وعلى أن " القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية " بوزن نسبي 68.57 % ، وعلى أن " القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وإمكانياتهم " بوزن نسبي 68.40 %، وعلى أن " القدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة " بوزن نسبي 67.69% ، وعلى أن " يوفر القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه " بوزن نسبي 66.55%، وعلى أن " يتواجد قائد الفريق دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول " بوزن نسبي 66.31 %، وعلى أن " القائد يعمل على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة " بوزن نسبي65.80%. وعلى أن " القدرة على حل المشكلات والصراعات في داخل المؤسسة وخارجها " بوزن نسبي 65.21%، وعلى أنه " يهتم بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات " بوزن نسبي65.21 % .

وبـصفة عامة يبين جدول رقم (18) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع (توفر المهـارات القـيادية ودورهـا في إدارة الأزمات) يساوي 3.37 والوزن النسبي يساوي 67.39 % وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على دور توفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات.

جدول رقم (18)

نتائج فقرات المجال الرابع (**توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات**)

مسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي(%)	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
2	يتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة	3.52	70.48	5.999	0.000	1
1	يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة	3.48	69.59	5.597	0.000	2
3	القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية	3.43	68.57	5.487	0.000	3
4	القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وإمكانياتهم	3.42	68.40	5.174	0.000	4
8	القدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة	3.38	67.69	4.752	0.000	5
5	يوفر القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤوسيه	3.33	66.55	3.968	0.000	6
9	يتواجد قائد الفريق دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول	3.32	66.31	3.753	0.000	7
10	يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة	3.29	65.80	3.049	0.003	8
6	القدرة على حل المشكلات والصراعات في داخل المؤسسة وخارجها	3.27	65.33	2.939	0.004	9
7	يهتم بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات	3.26	65.21	3.023	0.003	10
	جميع فقرات المجال	3.37	67.39	5.216	0.000	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (168) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

إن النتـيجة الحالية (جدول رقم 18) توضح وجود دور لتوفر المهارات القيادية في إدارة الأزمات، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال (67.39%)، إلا أن هذا الدور بحاجة إلى تطوير أكثر من ذلك، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود قنوات اتصال بـين قائـد الفريق وبين الإدارة العليا، وقد يرجع السبب إلى عدم توافر البرامج التدريبية اللازمـة لإكـساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ومعالجة نواحي القـصور الشخـصي، بما يؤهلهم للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، إضافة إلى إن السلوك

القـيادي الـصادر عند وقوع الأزمة له دور فعال في عملية المواجهة، حيث أن الاندفاع والغضب والتصرف الأهوج يولد نتائج سلبية، كما أن التعامل مع الأزمات يحتاج إلى حزم وانضباط (Fink,1989).

كمـا يـرى الباحث ان هذه النتيجة ترجع إلى عدم الاستفادة من الأزمات السابقة واستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمات، ويرى الباحث أن تواجد قائد فريق العمل في مكان حدوث الأزمة يساعد بصورة كبيرة على علاج الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة بأقل التكاليف .

5/2/6-تحليل فقرات المجال الخامس (تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات):-

يبين جدول رقم (19) أن آراء أفراد العينة في جميع الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6) ايجابية حيث أن الوزن النسبي لكل فقرة اكبر من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 ، بمعني أن أفراد العينة يوافقون على انه " يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات " بوزن نسبي 70.89 % ، وعلى انه" يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات " بوزن نسبي 67.34 % ، وعلى أن " الإدارة تقوم بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة " بوزن نسبي 66.55% ، وعلى أنه " تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة " بوزن نسبي 66.31%، وعلى أن " تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية " بوزن نسبي66.04 % ، وعلى أن " تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات " بوزن نسبي 66.04%.

كما تبين أن رأي أفراد العينة في الفقرات (7، 8، 9) محايدة حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية لكل منها اكبر من 0.05 وهذا يعني أن أفراد العينة غير قادرين على تكوين رأي معين حول محتويات تلك الفقرات، كما يتبين أن أفراد العينة في محتوى الفقرة العاشرة كان سلبيا حيث أن الوزن النسبي لها اقل من "60%" ومستوى المعنوية اقل من 0.05 ، بمعني أن أفراد العينة لا يوافقون على أن " الإدارة تعتمد نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات" بوزن نسبي 50.30 % .

وبـصفة عامـة يبـين جدول رقم (19) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الخامس (تـشكيل فـريق عمل ودوره في إدارة الأزمات) يساوي 3.14 والوزن النسبي يساوي 62.77% وهـو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.047 وهي اقل من 0.05 مما يدل على دور فرق العمل في إدارة الأزمات .

إن النتـيجة الحالية (جدول رقم 19) توضح وجود دور لفرق العمل في إدارة الأزمات بنسبة بلغـت (62.77%) لجمـيع فقرات هذا المجال إلا أن هذا الدور بحاجة إلى تطوير أكثر من ذلـك، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حداثة موضوع فرق العمل بالنسبة للمجتمع الفلسطيني، وكـذلك عدم توفير الإدارة لبرامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة إدارة الأزمـات وتـساعدهم علـى التفكير والعمل بطريقة جماعية بدلاً من الطريقة الفردية التقلـيدية، وعـدم الاستعانة بالخبراء والمختصين عند تشكيل فرق العمل، وعدم قيام الإدارة بعقـد اجتماعات بصفة دورية لتقييم أداء فريق العمل وتقديم الدعم الفني والمعنوي و تطوير قـدراتهم عـند التعامل مع الأزمات ، إضافة إلى أن أغلب المدراء يتعاملون بمركزية مطلقة ويأخـذون على عاتقهم الشخصي حل المشكلات والأزمات التي تواجههم بطريقة فردية دون الـرجوع إلـى طـواقم العمل ومشاورتهم والأخذ بآرائهم معرفة الأسباب المؤدية إلى وقوع الأزمات.

ويـرى الـباحث أنـه قد يتم بالفعل تشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات المختلفة، إلا أن عملية اختـيار أفـراد الفـريق لـم تكن على قدر المسؤولية ولم يتم اختيار الأفراد حسب الشروط الموضـوعة مـن قبل الإدارة العليا بشكل مسبق، مما يؤدي إلى فشل أفراد الفريق في تأدية المهـام المـنوطة بهم وإدارة الأزمة التي تواجههم بكفاءة وفعالية، وقد ترجع أسباب الفشل أيـضاً إلـى عدم وضوح خطط العمل، أو عدم وجو قنوات اتصال بين فريق العمل والإدارة العليا .

جدول رقم (19)

نتائج فقرات المجال الخامس (**تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات**)

مسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي(%)	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
2	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات	3.54	70.89	6.839	0.000	1
6	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.	3.37	67.34	4.470	0.000	2
1	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة	3.33	66.55	3.968	0.000	3
3	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة	3.32	66.31	3.697	0.000	4
4	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية	3.30	66.04	3.313	0.001	5
5	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات .	3.30	66.04	3.479	0.001	6

مسلسل	الفقرات	الوسط الحسابي	الوزن النسبي(%)	قيمة t	مستوى الدلالة	الترتيب
8	توفر الإدارة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات	2.95	59.05	0.531-	0.596	7
9	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل .	2.93	58.58	0.732-	0.465	8
7	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات	2.84	56.80	1.929-	0.055	9
10	تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات	2.51	50.30	4.583-	0.000	10
	جميع فقرات المجال	3.14	62.77	2.005	0.047	

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (168) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

وخلاصـة القـول : عند النظر إلى الفقرات السابقة في المجالات الخمسة نجد أن معظم هذه المجالات حصلت على أوزان نسبية متوسطة تعدت في قيمتها الوزن النسبي المحايد (60%) حـيث حصلت جميع فقرات (مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات) على وزن نسبي قـدره (66.70)، وحـصلت جميع فقرات (مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات) علـى وزن نـسبي قدره (65.80)، وحصل مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات على وزن نسبي قدره (67.39)، وحصل مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات على وزن نسبي قدره (62.77).

أمـا المجال الأول (التخطيط ودوره في إدارة الأزمات) كان الوزن النسبي لجميع فقرات هذا المجال (59.71) وهي أقل من الوزن النسبي المحايد (60%) .

مما يدل على أن وزارة المالية تعتمد على المعلومات ونظم الاتصال وتشكيل فرق العمل عند التعامل مع الأزمات، كما أنها تعتمد على توفر المهارات القيادية في عمليات إدارة الأزمات، ولكنها تبقى ذات قدرات متدنية نوعاً ما في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.

وعليه فإنه يترتب على وزارة المالية إعادة التفكير في مجموعة السياسات والإجراءات المتبعة خـلال الـتعامل مـع الأزمـات المخـتلفة،(سواء في مجال التخطيط أو المعلومات أو نظم الاتـصالات أو توافر المهارات القيادية أو تشكيل فرق العمل) حتى تتمكن من زيادة فاعليتها وقدرتها على التعامل مع تلك الأزمات بصورة أفضل .

3/6- اختبار فرضيات الدراسة :-

1/3/6- الفرضية الأولى :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين التخطيط لإدارة الأزمات وبين القدرة على إدارة الأزمات.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين التخطيط لإدارة الأزمات وبين القدرة على إدارة الأزمات والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.857، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الأولى أي أنه يوجد علاقة إيجابية قوية بين التخطيط لإدارة الأزمات وبين القدرة على إدارة الأزمات.

ويرى الباحث أنه وعلى الرغم من وجود علاقة إحصائية إيجابية قوية بين التخطيط لإدارة الأزمات وبين القدرة على إدارة الأزمات، إلا أن قدرة وزارة المالية على التخطيط لإدارة الأزمات هي قدرة متدنية نتيجة لتدني دور التخطيط في إدارة الأزمات (انظر تحليل فقرات المجال الأول ،ص: 137).
وبسؤال الباحث لمجموعة من المبحوثين عن دور التخطيط في إدارة الأزمات أجاب البعض بأنه لا يوجد خطط واضحة المعالم لإدارة الأزمات، وأجاب البعض الآخر أن تركيز وزارة المالية منصب فقط على التخطيط قصيرة الأجل، ولا توجد خطط استراتيجية على المدى الطويل.

- اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (الجديلي، 2006) والتي أظهرت قدرات متدنية جداً لدى مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة في الاستعداد والتخطيط للأزمات المحتملة .
- كما اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (الحوامدة، 2003) على تدني قدرة إدارة المنظمة التعاونية الأردنية على التخطيط لإدارة الأزمات المحتملة، حيث أنها لم تستخدم الأسلوب العلمي في معالجة الأزمات وإنما اعتمدت على أساليب تقليدية، كما أنها اعتمدت على حلول موقفية لم تنه الأزمات وإنما تعاملت معها بشكل جزئي وسريع مما أدى إلى تفاقم الأزمات .
- واتفقت أيضاً النتائج الحالية مع دراسة (حجازي، 2001) على تدني قدرة إدارة البنوك التجارية السعودية على التخطيط للأزمات المتحملة حيث إن هذه البنوك تعطي اهتماماً أكبر للجهود العلاجية في إدارة الأزمات، مقارنة بالجهود الوقائية والتخطيطية

لمـا يمكـن حدوثـه من أزمات. ويعزو الباحث أن النتيجة السابقة ترجع إلى ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في تلك البنوك .

- كمـا اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (الأعرجي ودقامسة ، 2000) على تدني قدرة العامليـن فـي الوظائـف الإشـرافية في أمانة عمان الكبرى على التخطيط لإدارة الأزمات.
- واتفقـت النـتائج الحالية مع دراسة (Roger,2005) حيث أظهرت النتائج أن حجم المخاطـرة الكبيـرة الـذي تـتحمله شركات التصدير، يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات.
- واخـتلفت النـتائج الحالـية مـع دراسة (حمدونة، 2006) حيث أظهرت النتائج أن المديرون يقومون بالممارسات المتعلقة بالإجراءات التي يتبعها المديرون في التخطيط لمـواجهة الأزمة بشكل فعال، حيث بلغت نسبة المؤيدين لهذه الإجراءات نسبة عالية بلغت (79.852%)، ويرى الباحث أن اختلاف النتائج يرجع لاختلاف مجتمع وعينة الدراسـة، حيث أن إجابات المبحوثين اقتصرت فقط على مديرو المدارس وهو رأي شخصي لكل مدير في كل مدرسة حيث أنه يعد أعلى سلطة قرار في تلك المدرسة .
- واخـتلفت النـتائج الحالية مع نتائج دراسة (الضويحي، 2004) والتي أظهرت أهمية التخطـيط في مواجهة الأزمات، وأوضحت أن عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها يحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث .
- واخـتلفت أيـضاً مـع دراسة (سالم الشيخ، 2000"أ") حيث أظهرت النتائج أهمية التخطيط للأزمات المتوقعة.
- واخـتلفت النتائج الحالية مع دراسة (Moriaty et al , 1993) حيث أظهرت النتائج أن الأزمـات تحتاج إلى تخطيطاً داخلياً، وأن التركيز في أي خطة يشتمل على تحديد المـسؤوليات التـي تـساعد علـى تقليل عدم النظام والضجيج والحوادث المفاجئة والكوارث وعواقبها.

جدول رقم (20)
معاملات ارتباط بيرسون بين القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية في غزة وكل من مجالات الدراسة الأخرى

المتغيرات		التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات
القدرة على إدارة الأزمات	معامل ارتباط بيرسون	0.857	0.865	0.885	0.873	0.939
	مستوى المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	عدد أفراد العينة	169	169	169	169	169

معامل الارتباط عند درجة حرية "167" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 0.159

2/3/6- الفرضية الثانية :

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر المعلومات وبين القدرة على إدارة الأزمات.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين توفر المعلومات وبين القدرة على إدارة الأزمات، والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.865 ، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر المعلومات وبين القدرة على إدارة الأزمات.

ويرى الباحث أن الاهتمام بالمعلومات من قبل مديري وزارة المالية يعتبر حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة ويساعد المدراء على اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة في الوقت المناسب.

كما يعزو الباحث النتيجة الحالية إلى استخدام التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المعلومات وما لها من دور كبير في عملية توفير المعلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى توفير سبل الحماية والأمان للمعلومات المخزنة في قواعد البيانات والاعتماد الإدارة على مصادر متنوعة في الحصول على المعلومات .

ويرى الباحث أنه يتوجب على الإدارة العليا تطوير قدراتها في التعامل مع المعلومات عند إدارة الأزمات (أنظر تحليل فقرات المجال الثاني، ص: 140)

- اتفقت النتائج الحالية مع نتائج دراسة (الخشالي والقطب، 2007) حيث أظهرت النتائج أن ملائمـة المعلومات التي يوفرها نظام المعلومات للمستويات الإدارية في الشركات الـصناعية الأردنية وحداثة هذه المعلومات يساعد بدرجة كبيرة على إدارة الأزمات والـتعامل معهـا بكفـاءة وفاعلـية كما يساعد على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.
- واتفقـت النتائج الحالية مع دراسة (القحطاني، 2004) حيث أظهرت النتائج أن نقص الأنظمـة والقـواعد الرسـمية وعدم توافر قواعد بيانات ومعلومات في مجال إدارة الأزمـات والكوارث هي التي تحد من دور إدارة العلاقات العامة في إدارة الأزمات المتوقع حدوثها .
- كمـا اتفقـت النـتائج الحالية مع دراسة (العمار، 2003) حيث أظهرت النتائج أن اسـتخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، واتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب .
- واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (سالم الشيخ، 2000"ب") حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المعلـومات تعد عصب الأزمة فهي تلعب دوراً أساسياً فيها فكلما كان القائد ملماً بالمعلومات أمكنه ذلك من سرعة احتوائها بكفاءة .
- واتفقـت النـتائج الحالية مع دراسة (Perry & Nigg , 1993) حيث ركزت نتائج الدراسـة علـى أهمية المعلومات في دعم القرارات، ودورها في جميع مراحل إدارة الأزمة بداية من الاستعداد لها مروراً بإدارتها، وانتهاء بعملية التوثيق الخاصة بها .

3/3/6- الفرضية الثالثة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين نظام الاتصالات وبين القدرة على إدارة الأزمات.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين نظام الاتصالات وبين القدرة على إدارة الأزمات والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.885 ، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية أي أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين نظام الاتصالات وبين القدرة على إدارة الأزمات.

إن النتائج الحالية توضح قيام المديرين في وزارة المالية الفلسطينية باستخدام نظم الاتصالات الحديثة والمتطورة أثناء حدوث الأزمات، إلا أن نسبة التعامل مع تلك الأنظمة تحتاج إلى تنمية وتطوير(انظر تحليل فقرات المجال الثالث، ص: 141).

ويعزو الباحث ذلك إلى التطور المستمر الذي تشهده وسائل الاتصالات يوماً بعد يوم، وذلك يتطلب تدريب الأفراد بشكل مستمر على استخدام تلك الوسائل، وقد يكون السبب هو سوء فهم الرسالة المرسلة عبر وسائل الاتصال، إضافة إلى صعوبة التنسيق والاتصال بين الإدارات المختلفة والإدارات العليا نتيجة خلل ما في الهيكل التنظيمي، كما أن اختلاف قوة الأزمات، واختلاف كمية التدخلات الخارجية، ووجود مشاكل في الاتصالات، كلها عوامل تسهم في زيادة تعقيد المواجهة مع الأزمات والتصدي لها (Moriaty et al, 1993).

- اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (الفهيد، 2006) على ضرورة توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طريق الانترانت من خلال الحاسب الآلي، وإيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات وسرعة الحصول عليها.
- كما اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (الهذلي، 2002)حيث أوضحت النتائج ضرورة توافر نظام اتصال فعال يتم من خلاله تبادل المعلومات وتوصيلها بصورة سريعة ومناسبة .
- واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (سالم الشيخ، 2000"ب") حيث أوضحت نتائج الدراسة على أن الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة، فالاتصال بين القائد ومرؤسيه في كل المستويات الإدارية يخفف من تأثير الأزمة .
- واختلفت النتائج الحالية مع دراسة (العمار، 2003) حيث أظهرت النتائج عدم كفاءة نظم الاتصالات المتوفرة في حالة وقوع الأزمات والكوارث.

4/3/6- الفرضية الرابعة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر المهارات القيادية وبين القدرة على إدارة الأزمات .

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين توفر المهارات القيادية وبين القدرة على إدارة الأزمات والنتائج مبينة في جدول رقم (20) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يساوي 0.873، و بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين توفر المهارات القيادية وبين القدرة على إدارة الأزمات.

بالرغم من وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين توفر المهارات القيادية وبين القدرة على إدارة الأزمات، إلا أن دور المهارات القيادية في إدارة الأزمات يحتاج إلى تنمية وتطوير واهتمام من قبل وزارة المالية (انظر تحليل فقرات المجال الرابع، ص: 143) .

ويعزو الباحث ذلك إلى صعوبة التعامل مع نظم الاتصالات، وتأخير التعامل مع الأزمات وإنكارها حتى تنضج وتتفاقم، مما يؤدي إلى إجراءات أطول ومهارات قيادية أكبر في التعامل مع تلك الأزمات، كما أنه قد يكون نتيجة عدم تواجد قائد الفريق في مكان حدوث الأزمة (Fink,1989)، مما قد يؤدي إلى تأخير القرارات المتعلقة بتلك الأزمة، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم التعلم وأخذ العبر والدروس في التعامل مع الأزمات السابقة .

- كما اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (الهذلي، 2002)حيث أوضحت النتائج أن المهارات ضرورية للقائد الأمني في اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة .
- واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (سالم الشيخ، 2000"ب") حيث أظهرت النتائج أن الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالاتصال بين القائد ومرؤسيه في كل المستويات الإدارية تخفف من تأثير الأزمة وبالمشورة يمكنهم معاً احتوائها .
- واتفقت النتائج الحالية مع دراسة (Brent, 2004) حيث أشار الباحث إلى ضرورة توفر قيادة وقت حصول الأزمة لتحديد اتجاه عمل المنظمة، وتحديد اتجاهات كافة الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة في اتجاه واحد والعمل بشكل متكامل لإدارة الأزمة.
- واتفقت النتائج الحالية أيضاً مع نتائج دراسة (Fink ,1989) حيث أظهرت النتائج إن السلوك القيادي الصادر عند وقوع الأزمة له دور فعال في عملية المواجهة، حيث أن الاندفاع والغضب والتصرف الأهوج يولد نتائج سلبية، كما أن التعامل مع الأزمات يحتاج

إلى حزم وانضباط .

5/3/6- الفرضية الخامسة:

يـوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تكوين فريق عمل وبين القدرة على إدارة الأزمات.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين تكوين فريق عمل وبين القدرة على إدارة الأزمـات. والنـتائج مبيـنة في جدول رقم (20) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط يـساوي 0.395 ، و بلغـت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضـية الـصفرية أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين تكوين فريق عمل وبين القدرة على إدارة الأزمات.

بالرغم من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين تكوين فريق عمل وبين القدرة على إدارة الأزمات، إلا أن دور فرق العمل في إدارة الأزمات يحتاج إلى تطوير واهتمام من قبل وزارة المالية (انظر تحليل فقرات المجال الخامس، ص: 145) .
ويعزو الباحث هذا الدور المتوسط إلى عدم دعم الإدارة العليا لأعضاء فريق العمل، وقد يتعلق السبب بشخصية قائد الفريق السلطوية وعدم قدرته على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عن وقوع الأزمات.

- اتفقـت النـتائج الحالية مع دراسة (الحوامدة، 2003) على ضرورة خلق فريق مهام وتأهـيله تأهـيلاً عالـياً وإكساب أعضائه خصائص وقدرات ومهارات معينة تتوافق واحتياجات التعامل مع الأزمات من قبل موظفي المنظمة التعاونية .

- واتفقـت النـتائج الحالية مع دراسة (سالم الشيخ، 2000[أ]) على أهمية اختيار فريق الأزمات، حيث أنه يعتبر من أسباب علاجها بفعالية، كما أنه يجب اختيارهم من ذوي القدرات الخاصة والمهارات الغير تقليدية .
- كمـا اتفقـت النـتائج الحالية مع دراسة (Trump, 2000) على أهمية تشكيل فرق مواجهة الأزمات وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيسية في المدرسة .
- واتفقت أيضاً مع دراسة (Cahllahan, 2000) على إعداد فرق خاصة بتحقيق الأمن بالمدارس، وذلك بإقامة شبكات للتعرف على السلوك العدواني للتلاميذ في المدرسة.

6/3/6- الفرضية السادسة:

تـوجد فـروق ذات دلالـة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى عامل (سنوات الخبرة، العمر، الجنس، الدرجة الوظيفية).

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى الجنس.

لاختـبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة والنتائج مبينة في جدول رقم (21) والـذي يبـين أن قيمة T المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي 1.97عند مـستوى دلالـة 0.05 ودرجـة حـرية (167) لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجـتمعة، كما أن قيمة مستوى المعنوية لكل مجال اكبر من 0.05 مما يعني رفض الفرضية الـصفرية وقـبول الفرضية البديلة أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة تعزى إلى الجنس.

- **في مجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات** : يتبين أن قيمة T المحسوبة (0.832) وهـي أقـل مـن قـيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97)عند درجة حرية (167) ومـستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بـين اسـتجابات أفراد العينة حول التخطيط ودوره في إدارة الأزمات تعزى إلى الجنس.

- **فـي مجـال المعلـومات ودورهـا في إدارة الأزمات** : يتبين ان قيمة T المحسوبة (0.736) وهـي أقـل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97) عند درجة حرية (167) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول المعلومات ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى الجنس.

- **في مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات** : يتبين أن قيمة T المحسوبة (0.715) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97)عند درجة حرية(167) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات تعزى إلى الجنس.

- **في مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات**: يتبين أن قيمة T المحسوبة (1.628) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97)عند درجة حرية (167) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى الجنس.

- **في مجال تشكيل فرق عمل ودورها في إدارة الأزمات**: يتبين أن قيمة T المحسوبة (0.920) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97)عند درجة حرية (167) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول تشكيل فرق عمل ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى الجنس.

- **في مجال جميع الفقرات**: يتبين أن قيمة T المحسوبة (1.098) وهي أقل من قيمة T الجدولية والتي تساوي (1.97)عند درجة حرية (167) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزى إلى الجنس.

جدول رقم (21)

اختبار t لقياس الفروق بين آراء أفراد العينة القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى الجنس

المجال	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	ذكر	136	3.0134	0.90672	0.832	0.407
	أنثى	33	2.8718	0.74024		
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	ذكر	136	3.3574	0.82753	0.736	0.463
	أنثى	33	3.2424	0.70135		
نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	ذكر	136	3.3137	0.89878	0.715	0.476
	أنثى	33	3.1933	0.72475		
توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	ذكر	136	3.4258	0.94936	1.628	0.105
	أنثى	33	3.1364	0.75924		
تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات	ذكر	136	3.1700	0.94085	0.920	0.359
	أنثى	33	3.0094	0.69753		
جميع المجالات	ذكر	136	3.2421	0.79735	1.098	0.274
	أنثى	33	3.0778	0.64939		

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (167) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.97

ويعـزو الـباحث النتـيجة الحالية (جدول رقم 21) إلى أن العديد من الأزمات تتسم بنفس الخصائص والسمات، خاصة فيما يتعلق بالأزمات الإدارية اليومية المتكررة، فالأزمة هي أمر حتمـي وطبيعـي وواقع لا مفر منه لكل منظمة، فالمدير مهما كان جنسه ذكراً أو أنثى، فإنه يقوم بممارسة دوره الطبيعي الملقى عليه بإدارة الصراعات والأزمات التي تواجهه في مكان عملـه والتصدي لها وإيجاد الحلول المناسبة بالطرق والإجراءات والأساليب الممكنة، كما أن الممارسات الإدارية التي يتبعها المديرون لمواجهة الأزمات في أماكن عملهم تبدو في الغالب واحدة وتتشابه إلى حد كبير .

واتفقـت هـذه النتيجة مع دراسة (الجديلي، 2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف بـين آراء أفـراد عيـنة الدراسة حول واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة يعزو إلى عامل الجنس.

واختـلفت هـذه النتـيجة مـع دراسة (**Nigrin & Sheaffer, 2004**) والتي أظهرت أن المـدراء مـن النـساء يمـيلون إلـى اسـتخدام أسلوب المشاركة الإيجابية في التعامل مع السيناريوهات المرتبطة بالأزمات، وأوضحت أن ميل المرأة إلى اتخاذ قرارات مشتركة داخل المنظمات بصورة أكبر من الرجال عكس فائدة كبيرة في وضع خطط لمواجهة الأزمات .

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج مبينة في جدول رقم (22) كما يلي :

يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجة حرية (3، 165) ومستوى معنوية 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.

- **في مجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات** : يتبين أن قيمة F المحسوبة (2.209) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66)عند درجتي حرية (3، 165) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول التخطيط دوره في إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.

- **في مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات** : يتبين أن قيمة F المحسوبة (1.083) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66)عند درجتي حرية(3، 165) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول المعلومات ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.

- **في مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات** : يتبين أن قيمة F المحسوبة (1.617) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66)عند درجتي حرية (3، 165) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.

- **في مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات**: يتبين أن قيمة F المحسوبة (1.709) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66)عند درجتي حرية (3، 165) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.

- **في مجال تشكيل فرق عمل ودورها في إدارة الأزمات**: يتبين أن قيمة F المحسوبة (2.586) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66)عند درجتي حرية (3، 165) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول تشكيل فرق عمل ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.

- **في مجال جميع الفقرات**: يتبين أن قيمة F المحسوبة (2.331) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.66)عند درجتي حرية (3، 165) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص.

ويعزو الباحث النتيجة الحالية إلى أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة نسبياً في مجال عملهم الحالي، وأنهم واجهوا مشكلات إدارية كثيرة شاركوا في حلها، الأمر الذي يؤهلهم ليكونوا على دراية كاملة بطبيعة المناخ السائد بوزارتهم وعلى فهم بالمتطلبات الإدارية فيها، كما أن الممارسات الإدارية التي يتبعها المديرون لمواجهة الأزمات في أماكن عملهم تبدو في الغالب واحدة وتتشابه إلى حد كبير، ولا تعتمد على خبرات طويلة وذلك نتيجة لتشابه معظم الأزمات الإدارية.

- اتفقت النتيجة الحالية مع دراسة (الجديلي، 2006) في عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات مهما اختلفت سنوات الخبرة.
- كما اتفقت النتائج الحالية مع دراسة (حمدونة،2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة تبعاً لمتغير سنوا الخبرة.
- كما اتفقت مع دراسة (الضويحي، 2004) حيث أظهرت النتائج أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة حول دور التخطيط في إدارة الأزمات مهما اختلفت سنوات الخبرة.

- واخـتلفت النتـيجة الحالية مع دراسة (بن كردم، 2005) في وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة في اللجان الأمنية الدائمة عند مواجهة الأزمات تعزي لسنوات الخبرة.

جدول رقم (22)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)لقياس الفروق بين آراء أفراد العينة في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	4.984	3	1.661	2.209	0.089
	داخل المجموعات	124.072	165	0.752		
	المجموع	129.056	168			
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	2.097	3	0.699	1.083	0.358
	داخل المجموعات	106.445	165	0.645		
	المجموع	108.541	168			
نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	3.605	3	1.202	1.617	0.187
	داخل المجموعات	122.644	165	0.743		
	المجموع	126.249	168			
توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	4.290	3	1.430	1.709	0.167
	داخل المجموعات	138.054	165	0.837		
	المجموع	142.344	168			
تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	6.096	3	2.032	2.586	0.055
	داخل المجموعات	129.660	165	0.786		
	المجموع	135.756	168			
جميع الفقرات	**بين المجموعات**	4.068	3	1.356	2.331	0.076
	داخل المجموعات	95.973	165	0.582		
	المجموع	100.041	168			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 165) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

ت- **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى الدرجة الوظيفية.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج مبينة في جدول رقم (23) كما يلي :

يتبين أن قيمة F المحسوبة لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.43عند درجة حرية (4، 164) ومستوى معنوية 0.05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى الدرجة الوظيفية.

- **في مجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات** : يتبين أن قيمة F المحسوبة (0.678) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.43)عند درجتي حرية (4، 164) ومستوى دلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول التخطيط ودوره في إدارة الأزمات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

- **في مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات** : يتبين أن قيمة F المحسوبة (0.590) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.43)عند درجتي حرية (4، 164) ومستوى دلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول المعلومات ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

- **في مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات** : يتبين أن قيمة F المحسوبة (0.276) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.43)عند درجتي حرية (4، 164) ومستوى دلالة 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

- **في مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات**: يتبين أن قيمة F المحسوبة (0.988) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.43)عند درجتي حرية (4، 164) ومستوى دلالة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عـند مـستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

- **فـي مجال تشكيل فرق عمل ودورها في إدارة الأزمات**: يتبين أن قيمة F المحسوبة (0.685) وهـي أقـل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.43)عند درجتي حرية (4، 164) ومـستوى دلالـة 0.05، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول تشكيل فرق عمل ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى الدرجة الوظيفية.

- **في مجال جميع الفقرات**: يتبين أن قيمة F المحسوبة (0.337) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.43)عند درجتي حرية (4، 164) ومستوى دلالة 0.05، أي أنـه لا تـوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى الدرجة الوظيفية.

ويـرى الباحث أن النتيجة الحالية تعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية متشابهة نحو القدرة على إدارة الأزمات مهما اختلفت درجاتهم الوظيفية ، وهو مؤشر على أن الدرجة الوظيفية لا تؤثر على قدرة أفراد عينة الدراسة في التعامل مع الأزمات المختلفة .

جدول رقم (23)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)لقياس الفروق بين آراء أفراد العينة في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى الدرجة الوظيفية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.100	4	0.525	0.678	0.608
	داخل المجموعات	126.956	164	0.774		
	المجموع	129.056	168			
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	بين المجموعات	1.541	4	0.385	0.590	0.670
	داخل المجموعات	107.000	164	0.652		
	المجموع	108.541	168			
نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.845	4	0.211	0.276	0.893
	داخل المجموعات	125.403	164	0.765		
	المجموع	126.249	168			
توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	بين المجموعات	3.349	4	0.837	0.988	0.416
	داخل المجموعات	138.995	164	0.848		
	المجموع	142.344	168			

تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات	بين المجموعات	2.232	4	0.558	0.685	0.603
	داخل المجموعات	133.524	164	0.814		
	المجموع	135.756	168			
جميع الفقرات	بين المجموعات	0.814	4	0.204	0.337	0.853
	داخل المجموعات	99.226	164	0.605		
	المجموع	100.041	168			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 164) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.43

ث- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى عمر الموظف.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج مبينة في جدول رقم (24، 25) كما يلي :

- **في مجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات** : قيمة F المحسوبة (2.230) وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجة حرية (3، 165)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول التخطيط ودوره في إدارة الأزمات تعزى إلى العمر.
- **في مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات:** يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي (3.095) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجة حرية (3، 165) ومستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول المعلومات ودورها في إدارة الأزمات تعزي لعمر الموظف ، كما يبين اختبار شفيه جدول رقم (25) أن الفروقات بين فئات العمر "30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة " لصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة".
- **في مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات:** يتبين أن قيمة F المحسوبة لمجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات تساوي (4.400) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجة حرية (3، 165) ومستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات تعزي لعمر الموظف، كما يبين اختبار شفيه جدول رقم (25) أن الفروقات بين فئات العمر "30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و "40 سنة إلى اقل من 50 سنة " لصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة".

- **في مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات**: يتبين أن قيمة F المحسوبة (1.981) وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي 2.66 عند درجة حرية (3، 165) ومستوى معنوية 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد العينة حول توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات تعزى إلى العمر.

- **في مجال تشكيل فرق عمل ودورها في إدارة الأزمات:** يتبين أن قيمة F المحسوبة تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات تساوي (4.238) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجة حرية (3، 165) ومستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق دالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات تعزي لعمر الموظف، كما يبين اختبار شفيه جدول رقم (25) أن الفروقات بين فئات العمر "30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة " لصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة".

- **في مجال جميع الفقرات** : يتبين أن قيمة F المحسوبة تساوي (3.610) وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجة حرية (3، 165) ومستوى معنوية 0.05 مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات العاملين في وزارة المالية حول القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى عمر الموظف ، كما يبين اختبار شفيه جدول رقم (24) أن الفروقات بين فئات العمر "30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة " لصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة".

ويرى الباحث أن النتيجة الحالية تعني أن لدى أفراد عينة الدراسة رؤية مختلفة نحو القدرة على إدارة الأزمات باختلاف أعمارهم، وهو مؤشر على أن العمر يؤثر على قدرة أفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة المالية الفلسطينية بغزة في التعامل مع الأزمات المختلفة .

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Mathai,2002) على وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة على مستوى التدريبات على مواجهة الأزمات يعزي للفئة العمرية .

واختلفت النتائج الحالية مع دراسة (الجديلي، 2006) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات أفراد عينة الدراسة في المستشفيات الحكومية حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزي للفئة العمرية.

وقـد اختلفت النتائج الحالية مع دراسة (الضويحي، 2004) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فـروق دالـة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة في رؤيتهم لدور التخطيط في إدارة الأزمات يعزي لعامل العمر .

جدول رقم (24)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)لقياس الفروق بين آراء أفراد العينة في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية تعزى إلى عمر الموظف

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	5.030	3	1.677	2.230	0.087
	داخل المجموعات	124.026	165	0.752		
	المجموع	129.056	168			
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	5.783	3	1.928	3.095	0.028
	داخل المجموعات	102.758	165	0.623		
	المجموع	108.541	168			
نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	9.352	3	3.117	4.400	0.005
	داخل المجموعات	116.897	165	0.708		
	المجموع	126.249	168			
توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	4.949	3	1.650	1.981	0.119
	داخل المجموعات	137.395	165	0.833		
	المجموع	142.344	168			
تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات	**بين المجموعات**	9.712	3	3.237	4.238	0.006
	داخل المجموعات	126.044	165	0.764		
	المجموع	135.756	168			
جميع الفقرات	**بين المجموعات**	6.162	3	2.054	3.610	0.015
	داخل المجموعات	93.879	165	0.569		
	المجموع	100.041	168			

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 165) و مستوى دلالة 0.05 تساوي 2.66

جدول رقم (25)

اختبار شيفيه لمقارنة المتوسطات لمتغير عمر الموظف

المجال	الفروق بين المتوسطات	21 سنة إلى اقل من 30 سنة	31 سنة إلى اقل من 40 سنة	40 سنة إلى اقل من 50 سنة
المعلومات ودورها في إدارة الأزمات	31 سنة إلى اقل من 40 سنة	-0.0802		
	40 سنة إلى اقل من 50 سنة	0.3605	0.4406*	
	50 سنة فأكثر	0.0568	0.1370	-0.3036
نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات	31 سنة إلى اقل من 40 سنة	-0.0471		
	40 سنة إلى اقل من 50 سنة	0.4683	0.5154*	
	50 سنة فأكثر	-0.0911	-0.0440	-0.5594
تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات	31 سنة إلى اقل من 40 سنة	-0.2493		
	40 سنة إلى اقل من 50 سنة	0.3437	0.5930*	
	50 سنة فأكثر	0.0306	0.2798	-0.3132
جميع المجالات	31 سنة إلى اقل من 40 سنة	-0.0712		
	40 سنة إلى اقل من 50 سنة	0.3807	0.4518*	
	50 سنة فأكثر	0.0647	0.1359	-0.3160

- يتـضح مـن الجدول رقم (25) أن الفروقات في مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات بين فئات العمر "30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة " قد بلغت (0.4406) وكانت لصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة".
- يتضح من الجدول رقم (25) أن الفروقات في مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات بين فئات العمر "30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و "40 سنة إلى اقل من 50 سنة " قد بلغت (0.5154) وكانت لصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة".
- يتـضح من الجدول (25) أن الفروقات في مجال تشكيل فرق عمل ودوره في إدارة الأزمات بين فئات العمر "30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة " قد بلغت (0.5930) وكانت لصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة".
- يتـضح من الجدول (25) أن الفروقات في جميع المجالات بين فئات العمر "30 سنة إلى اقل من 40 سنة" و " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة " قد بلغت (0.4518) وكانت لصالح الفئة " 40 سنة إلى اقل من 50 سنة".

الفصل السابع

النتـ ـ ـائج والتوصيـ ـ ـات

- نتائج الدراسة
- التوصيات

النتائج

توصـلت الدراسـة إلى العديد من النتائج التي اتضحت من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد مجتمع الدراسة وهي كما يلي :-

أولاً : في مجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات :

أظهـرت الدراسـة وجـود قـدرة متدنية لدى وزارة المالية بغزة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، حيث أن الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال يساوي 2.99، والوزن النسبي يـساوي 59.71 % وهـو اقل من الوزن النسبي المحايد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعـنوية 0.832 وهـي اكبر من 0.05، ويرجع ذلك إلى أن اهتمام المدراء منصب على الأمـور التـي تشكل لهم خطراً فعلياً نتيجة حدث ما، واعتقادهم بأن إدارة الأزمات هي فقط مجابهة الأزمة عند حدوثها وليس الاستعداد للتعامل معها قبل حدوثها ، أما الإجراءات الوقائية التـي تهـدف إلى التخفيف من الأزمات عن طريق إعداد الخطط والبرامج الكفيلة فهي قليلة وتقتصر على التخطيط قصير الأجل، وذلك لانشغال المديرين بالأمور اليومية الروتينية .

ثانياً: في مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات :

أوضـحت الدراسـة أن هناك اهتماماً بالمعلومات لما لها من دور فعال عند إدارة الأزمات، حـيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال 3.33 ، والوزن النسبي يساوي 66.70 % وهـو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهـي اقـل مـن 0.05، ويـرى الباحث أنه بالرغم من وجود مستويات متوسطة لاستخدام المعلـومات مـن قبل المدراء ورؤساء الأقسام، إلا أن ذلك لم يزد من إمكانية وزارة المالية الفلسطينية بغزة من اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تحذر من وقوع الأزمات، وقد يكون الـسبب فـي ذلك عدم التدريب الجيد لهؤلاء المديرين على كيفية توظيف المعلومات التي يتم الحـصول عليها لأغراض التنبؤ المستقبلي، كما يمكن أن يكون استخدام المديرين للمعلومات مقصوراً على حل المشاكل الحالية التي تحصل بسبب الأعمال اليومية، وإهمال الاستفادة منها لأغراض التنبؤ المستقبلي .

ثالثاً: في مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات :

أظهـرت الدراسـة أن مـن سـمات إدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة هو استخدام نظم الاتـصالات الحديـثة، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال (نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات) 3.29 والوزن النسبي يساوي 65.80 % وهو اكبر من الوزن النـسبي المحايـد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05، ويعـزو الباحث هذه النتيجة لعدم وجود وحدة خاصة لإدارة الأزمات في وزارة المالية، تقوم بالاتـصال والتنـسيق مـع جمـيع الأطراف المعنية، إضافة إلى عدم رصد ميزانية خاصة بالأزمـات، يـستطيع مـن خلالها المسؤولين التعامل مع المستجدات التي تطرأ وقت حدوث الأزمة.

رابعاً: في مجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات :

أظهـرت الدراسـة أن إحدى سمات إدارة الأزمات في وزارة المالية هو تمتع القادة بصفات ومهـارات قيادية تساعد على التعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية إلا أن تلك المهارات بحاجة إلـى تطويـر وتنمـية، حيث بلغ الوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المجال (توفر المهارات القـيادية ودورها في إدارة الأزمات) 3.37 والوزن النسبي يساوي67.39 % وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000 وهي اقل من 0.05، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم وجود قنوات اتصال بين قائد الفريق وبين الإدارة العلـيا، وقـد يـرجع الـسبب إلى عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب المستهدفين المهـارات والاتجاهـات الأساسـية اللازمة، ومعالجة نواحي القصور الشخصي، بما يؤهلهم للعمـل بفاعلـية عـند قـيادة الأزمة، إضافة إلى انفراد بعض القادة باتخاذ قرارات شخصية ومحاولـة إيجاد حلول مؤقتة دون النظر والبحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى حدوث تلك الأزمة .

كمـا يـرى الباحث ان هذه النتيجة ترجع إلى عدم الاستفادة من الأزمات السابقة واستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمات، ويرى الباحث أن تواجد قائد فريق العمل في مكان حدوث الأزمة يساعد بصورة كبيرة على علاج الأزمات وإيجاد الحلول المناسبة بأقل التكاليف .

خامساً: في مجال تكوين فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات :

أظهـرت الدراسـة قدرة وزارة المالية على تشكيل فرق عمل عند وقوع الأزمات، حيث بلغ الوسـط الحـسابي لجمـيع فقرات هذا المجال (تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات)

3.14 والـوزن النـسبي يساوي 62.77% وهو اكبر من الوزن النسبي المحايد "60%" وكـذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.047 وهي اقل من 0.05 ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حداثة موضوع فرق العمل بالنسبة للمجتمع الفلسطيني، وكذلك عدم توفير الإدارة لبرامج تدريبـية للعاملـين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة إدارة الأزمات وتساعدهم على التفكيـر والعمـل بطريقة جماعية بدلاً من الطريقة الفردية التقليدية، وعدم الاستعانة بالخبراء والمختـصين عند تشكيل فرق العمل، وعدم قيام الإدارة بعقد اجتماعات بصفة دورية لتقييم أداء فـريق العمل وتقديم الدعم الفني والمعنوي و تطوير قدراتهم عند التعامل مع الأزمات ، إضـافة إلى أن أغلب المدراء يتعاملون بمركزية مطلقة ويأخذون على عاتقهم الشخصي حل المـشكلات والأزمات التي تواجههم بطريقة فردية دون الرجوع إلى طواقم العمل ومشاورتهم والأخذ بآرائهم معرفة الأسباب المؤدية إلى وقوع الأزمات.

ويـرى الـباحث أنـه قد يتم بالفعل تشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات المختلفة، إلا أن عملية اختـيار أفـراد الفـريق لـم تكن على قدر المسؤولية ولم يتم اختيار الأفراد حسب الشروط الموضـوعة مـن قبل الإدارة العليا بشكل مسبق، مما يؤدي إلى فشل أفراد الفريق في تأدية المهـام المـنوطة بهم وإدارة الأزمة التي تواجههم بكفاءة وفعالية، وقد ترجع أسباب الفشل أيـضاً إلـى عدم وضوح خطط العمل، أو عدم وجو قنوات اتصال بين فريق العمل والإدارة العليا .

سادساً: في مجال العوامل الديمغرافية وعلاقتها بإدارة الأزمات :

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى الجنس، حيث بلغت قيمة t المحسوبة اكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "167 " لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة.

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى سنوات الخبرة في مجال التخصص، حيث أن قيمة F المحسوبة لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66عند درجة حرية (3، 165) .

- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى الدرجة الوظيفية، حيث أن قيمة F المحسوبة لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجالات مجتمعة اقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.43عند درجة حرية (4، 164) .

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى عمر الموظف، وذلك في "مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات"، "مجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات" ، "مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات " وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى عمر الموظف في جميع المجالات حيث أن قيمة F المحسوبة لجميع المجالات تساوي 3.61 وهي اكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.66 عند درجة حرية (3، 165) ومستوى معنوية 0.05 .

والنتـيجة النهائـية هو وجود نظام لإدارة الأزمات في وزار ة المالية بغزة يحتاج إلى تنمـية وتطويـر، يركـز علـى مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقـوعها، وذلـك من خلال استخدام المعلومات ونظم الاتصالات الحديثة وتشكيل فرق عمل والاستعانة بالمهارات القيادية المتوفرة عند إدارة الأزمات.

التوصيات

من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :-

1. زيـادة الاهـتمام بوضـع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية، ومراجعة وتطوير الخطط السابقة بصفة مستمرة ودورية وذلك من خلال :-
   - جعـل التخطـيط لإدارة الأزمات جزءاً من التخطيط الاستراتيجي، حيث أن إدارة الأزمات تمكن من التعامل مع الحالات الطارئة التي تحدث أولاً بتجنبها أو الحد من سلبياتها عند حدوثها، وذلك قبل أن يتم التوصل إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
   - إجراء تجارب افتراضية للتعامل مع الأزمات المحتملة لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلـك البرامج والخطط، والعمل على إقناع المديرين في كافة المستويات الإدارية بأن خطـط إدارة الأزمـات إن وجـدت لا تمـثل حلاً في حد ذاتها، بل يجب نقل فكر الجاهـزية والاسـتعداد للأزمات المحتملة إلى نشاط العمل اليومي للعاملين واعتباره عادة يومية .
   - الاسـتفادة مـن تجارب وخطط وممارسات التعامل مع الأزمات في الدول الأجنبية والأجهـزة الإدارية الأخرى، لزيادة كفاءة وفعالية التدابير الوقائية التي تمنع أو تحد من الاحتمالات المستقبلية .
   - العمـل علـى وجـود برامج محددة للتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة .
   - الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة للاستفادة من خبراتهم في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات.
   - تحديد جملة من البدائل لمواجهة الأزمة، ثم تحليل البدائل بغرض اختيار إحداها من حيث الملائمة مع خصائص الأزمة القائمة .
2. الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر "إنذار مبكر" للتنبؤ بالأزمات في المؤسسات الحكومـية الفلـسطينية، حتـى يمكنـنا التعامل مع الأزمات قبل استفحالها وإصلاح الانحرافات سريعاً حتى لا نقع فيها .
3. ضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المحتملة .
4. تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم برامج إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية .

5. زيـادة الاهـتمام بإعـداد وتنظيم دورات وبرامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الأزمـات للمديرين والعاملين، تتصف بالاستمرارية من أجل تنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات .
6. عقد مؤتمرات وندوات وورشات عمل بشكل دوري ومستمر حول إدارة الأزمات من أجل خلق قاعدة معرفية بإدارة الأزمات .
7. الارتقـاء بمـستوى تقنـية المعلـومات ونظـم الاتصالات في المؤسسات الحكومية الفلـسطينية، وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات، يستطيع توفير المعلومات في الوقت المناسب ويتطلب ذلك :

- استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لنقل المعلومات والاتصالات في داخل المؤسسة وخارجها .
- تطوير شبكة معلومات وقواعد بيانات خاصة بإدارة الأزمات وربطها بقواعد بيانات خارجية .
- تـشجيع وتحفيـز العامليـن على استخدام تقنية ونظم المعلومات التي تساعد على الـتعامل مع الأزمات والكوارث بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال معالجة ما يواجههم من مشاكل تعيق حسن الأداء .
- تنمـية مهـارات مـستخدمي أجهزة نظم المعلومات والاتصالات والحاسب الآلي لمواكبة التطورات الحديثة في المجالات المختلفة ذات العلاقة بإدارة الأزمات .
- ضـرورة التغلب على عامل ضيق الوقت، والخطر القائم، ونقص المعلومات وذلك حتى لا تنفجر الأزمة .
- الـتحديث المستمر لقواعد البيانات لتوفير آخر ما يستجد منها لتمكين المديرين من رصد كل التغيرات البيئية والتي من شأنها التأثير على المؤسسات الحكومية .

8. ضـرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الشخصيات الاعتبارية والتي لها دور كبير وفعال في التعامل مع الأزمات وإداراتها .
9. تدعيم وتشجيع فكرة العمل ضمن فرق عمل في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال :-

- الـتفاعل بـين الإدارة والعامليـن وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق، والـتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة وتبادل الآراء والمقترحات والأفكار التي تساعد على إنجاز العمل على أفضل وجه، وأن يشجع العاملين بعضهم البعض لبذل أقصى جهد ممكن في العمل .

- تدعـيم وتقوية العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين وتنمية العلاقات الاجتماعـية فـي داخل المؤسسات الحكومية من خلال إقامة حفلات ورحلات، بما يساعد على تقريب المسافات العاطفية والنفسية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تـشجيع العاملين على إظهار مشاعرهم وعواطفهم بدلاً من اللجوء إلى كبتها وإظهارهـا بشكل سلبي والاهتمام بمقابلة العاملين عند وقوع الأزمات لمعرفة مدى تأثيرها النفسي عليهم .

عناوين مقترحة لدراسات أخرى :

1. التخطـيط الاسـتراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
2. دور تقنـية ونظـم المعلـومات في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
3. دراسة إدارة الأزمات في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

وفي الختام أرجو من العزيز القدير، أن تكون هذه الدراسة إضافة علمية جديدة ومساهمة بسيطة لتحقيق آمال شعبنا الفلسطيني في دحر الاحتلال وإقامة دولته الفلسطينية إن شاء الله .

مراجـ ـ ـع الدراسة

أولاً : المراجع العربية:

1. القرآن الكريم.
2. أبـو خلـيل، محمـد(2001)، **موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها**، مستقبل التربية العربية، المجلد: السابع، العدد: الحادي والعشرون.
3. أبـو علمـود، محمد(2002)، **دور المجتمع المدني العربي في الأزمات**، شؤون عربية، العدد: المائة والعشرة .
4. أبـو قحـف، عـبد السلام(2002"أ")، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، الاسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.
5. أبو قحف، عبد السلام(2002"ب")، **دليل المدير: في تفويض السلطة-ملامح الإصلاح الإداري –العقود الإدارية-إدارة الأزمات**، الاسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.
6. أحمـد، أحمد(2002)، **إدارة الأزمة التعليمية-منظور عالمي**، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر .
7. الأعرجي،عاصـم(1995)، **سـرية أو علنـية المعلومات في ظروف الأزمات**، مجلة الإدارة العامة، المجلد: الخامس والثلاثون، العدد: الثاني.
8. الأعرجي، عاصم ودقامسة، مأمون(2000)، **إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى**، الأردن:عمان، مجلة الإدارة العامة، المجلد: التاسع والثلاثون، العدد: الرابع.
9. الأغـا، إحـسان (2000) **دور المـشرف التـربوي في فلسطين في تطوير أداء المعلم**، بحث مقدم للمؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، القاهرة، جامعة عين شمس.
10. البـرزاز، حـسن(2001)، **إدارة الأزمـة بـين نقطتي الغليان والتحول**، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

11. الجديلي، ربحي(2006)، **واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة** (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية –غزة.

12. الجـندي، محمد(2004)، **فاعلية وحدة مقترحة في إدارة الأزمات لطلاب المدرسة** الثانوية **التجارية**، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد: العاشر، العدد: الثالث.

13. الحلبـي، ايمـان والـنونو، مـنار(2005)، مدى كفاءة إدارة الدين العام في وزارة المالية في إدارة القروض الخارجية، بحث طلبة-الجامعة الإسلامية.

14. الحوامدة، نضال(2003)، **إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة : المنظمة التعاونية الأردنية: دراسـة وصفية تحليلية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: التاسع عشر، العدد: الأول.

15. الخـشالي، شـاكر والقطـب، محي الدين(2007)، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمـات** (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: الثالث، العدد: الأول .

16. الخـضيري، محـسن(1990)، **إدارة الأزمـات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية**، القاهرة: مكتبة مدبولي.

17. الرهوان، محمد(2004)، **التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث**، القاهرة: دار أبو المجد للطباعة .

18. الـسلمي، علـي وآخرون(1991)، **أساسيات الإدارة(1)**، دراسات بكالوريوس التجارة في المعاملات المالية والتجارية، مركز الكمبيوتر-كلية الصيدلة –جامعة القاهرة-التعليم المفتوح.

19. السيد، رجب(2000)، **دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان.

20. الـسيد، محمـد(2005)، **التحلـيل العلمي للأزمة وبعض الحالات العملية للمراكز والمدن ومديريات الخـدمات بمحافظة الشرقية**، إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي العاشر، المجلد الثاني، القاهرة : دار الضيافة-جامعة عين شمس .

21. السديس، أحمد(2003)، **فوائد منسية في الأزمات**، البيان، العدد: المائة والثلاثة والتسعون .

22. الـشريدة، هـيام والاعرجـي، عاصم(2003)، **العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية**، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد: الرابع، العدد: الأول.

23. الـشماع، خالـد(2004)، **مـبادئ الإدارة مـع التركيز على إدارة الأعمال**، الطبعة الرابعة، عمان: دارالمسيرة للنشر التوزيع والطباعة.

24. الـشهراني، سـعد(2005)، **إدارة عمالـيات الأزمات الأمنية**، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

25. الـضويحي، عبد العزيز(2004)، **التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات** (دراسة مـسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض) (أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

26. العتيبـي، فـيحان(2004)، **دور المعالـومات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية**(دراسة تطبيقية على العاملـين فـي المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض)(أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

27. العـسولي، عاطـف(2002)**، اسـتراتيجية التعامل مع الأزمات في منطقة خانيونس التعليمية**، يوم دراسـي بعـنوان التدخل السريع في الأزمات ومدى قابلية التطبيق في الواقع الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة-منطقة خانيونس التعليمية.

28. العقيلي، عمر(1993)، **الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة**، عمان: زهران للنشر والتوزيع.

29. العمـار، عـبدالله(2003)، **دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث** (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني)(أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

30. العمـر، ناصـر بن سليمان (2003)، حوار بعنوان : **مناهج الرخاء لا تخرج فادة الأزمات**، البيان، العدد المائة والرابع والثمانون.

31. الفرا، ماجد(2007)، **إدارة الأزمات-دليل المتدرب**، غزة .

32. الفنـيش، محمـد(2000)، **الـبلاد النامية والأزمات المالية العالمية حول استراتيجيات منع الأزمات وإدارتها**،جدة: البنك الإسلامي للتنمية، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب.

33. الفهـيد، عـبد المحـسن(2006)، **التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات** (دراسة مـسحية علـى الجهات ا لأ منية بمدينة الجبيل الصناعية)(أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

34. القبـندي، سـهام(2002)، **دور الجمعيات الأهلية في مواجهة الآثار السلبية المترتبة على الأزمات- دراسة مطبقة في دولة الكويت**، مجلة القاهرة للخدمات الاجتماعية، العدد: الثالث عشر.

35. القحطانـي، سـحمي(2002)، **دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث**(دراسة تطبيقـية علـى إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني) (أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

36. المسيلي، رجاء وعبدالله، تيسير(2005)، **قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الاقصى**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: الخامس.

37. المغربـي، كامـل وآخرون(1995)، **أساسيات في الإدارة**، الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

38. المهـدي، سـوزان وهيـبة، حسام(2002)، **الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمـات داخل المدرسة** ، مجلة كلية التربية (التربية وعلم النفس)، العدد: السادس والعشرون، الجزء: الرابع.

39. النوشـان، علـي(2003)، **ضـغوط العمل وأثرها على عمليات اتخاذ القرارات** (دراسة مسحية على القـيادات الإداريـة فـي عـدد من الأجهزة الأمنية والمدنية في مدينة الرياض)(أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

40. الهذلي، سعد(2002)، **مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة** (دراسة مسحية على القـيادات فـي قـوات الطوارئ الخاصة)(أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

41. ايـنوتولوكونجا(2002)، **الخـروج بـسلام مـن العاصفة- التعامل مع الأزمات بطريقة أكثر فعالية**، التمويل والتنمية، المجلد: التاسع والثلاثون، العدد: الرابع.

42. بـرهان، محمـد(1996)، **أنظمـة المعلـومات الادارية** ، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى.

43. بميك(2004)، **إدارة الأزمـات : التخطيط لما قد لا يحدث**، ترجمة : اصلاح، علا، مشرف علمي: توفيق، عبد الرحمن، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) .

44. تركـي، أحمـد(2000)، **ندوة: المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث**، السياسة الدولية، العدد: المائة والتاسع والثلاثون.

45. تركـي، أحمد(2001)، **ندوة: المؤتمر السنوي الخامس لإدارة الأزمات والكوارث**، السياسة الدولية، العدد: المائة والثلاثة وأربعون.

46. جمـيل، هيل(2003)، **الأزمات المالية، مفهومها ومؤشراتها وإمكانية التنبؤ بها في بلدان مختارة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: التاسع عشر، العدد: الأول.

47. حجـازي، جمال(2001)، **أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية**، مجلة البحوث التجارية، المجلد: الثالث، العدد: الثاني.

48. حـرب، بـيان(2000)، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، الطبعة الأولى، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

49. حـسين، عاصم(2003)، **الأزمات والفساد الإداري**، المجلة العلمية لكلية التجارة"بنين" جامعة الازهر، العدد: الثامن والعشرون.

50. حمدونـة، حـسام الدين(2006)، **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة**(أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية-غزة.

51. ديسلر، جاري(2002)، **أساسيات الإدارة "المبادئ والتطبيقات الحديثة"**، تعريب:عبدالقادر، عبدالقادر، مراجعة:مرعي، درويش،تقديم: السلطان، سلطان، الرياض: دار المريخ للنشر.

52. رونالد، د.ي(2004)، **ما قل ودل : إدارة الأزمات**، القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع.

53. ريـوعات، خالـد(2002)**، الـتدخل السريع في الأزمات ودور مركز طوباس الدراسي**، يوم دراسي بعنوان التدخل السريع في الأزمات ومدى قابلية التطبيق في الواقع الفلسطيني، جامعة القدس المفتوحة-منطقة خانيونس التعليمية.

54. زكـي، رمـزي(1987)، **فكـر الأزمـة، دراسة في أزمة علم الاقتصاد الرأسمالي والفكر التنموي العربي**، الطبعة الأولى، مكتبة مدبولي.

55. زيـدان، ممـدوح(2003)، **تقييم الأداء ومواجهة الازمات**، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

56. سـالم الـشيخ، سوسن(2000"أ")، **دروس مستفادة من إدارة الأزمات في عصري الرسالة والخلافة**، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد: السابع عشر.

57. سالم الشيخ، سوسن(2000"ب")، **نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم**، مجلة الدراسات التجارية الاسلامية، العدد: السابع عشر.

58. سـالم الشيخ، سوسن(2000"ج")، **إدارة الأزمات في الفقه الإداري الإسلامي**، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الاسلامي، العدد: العاشر .

59. سالم الشيخ، سوسن (2002)، **إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار النشر للجامعات.

60. شـوقي، طـريف(1996)، **الـسلوك القـيادي وفعالية الإدارة**، القاهرة: دار غريب للطبعة والنشر والتوزيع .

61. طايل، فوزي(1994)، **المنهاج القرائي في إدارة الأزمات الدولية**، الأزهر، العدد: الثاني.

62. عباس، صلاح(2004)، **إدارة الأزمات في المنشآت التجارية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة .

63. عـبد الله، شـوقي(2006)، **إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري**، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .

64. عبد الله، عادل(2003)، **إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة (المفاهيم والمناهج)**، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد: التاسع، العدد: الثلاثون.

65. عـبد الهـادي، محمـد(1995)، **المعلومات ودورها في اتخاذ القرار وإدارة الأزمة**، المجلة العربية للمعلومات.

66. عـثمان، فـاروق(2004)، **الـتفاوض وإدارة الأزمـات**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

67. علـي، أحمد(1993)، **نظام خبرة مقترح للتنبؤ بالأزمات المالية**، مجلة الإدارة العامة، العدد: الثامن والسبعون.

68. علـيوه، الـسيد(2004)، **إدارة الأزمات والكوارث-مخاطر العولمة والإرهاب الدولي**، الطبعة الثالثة، القاهرة: مركز القرارات للإستشارات.

69. عمـر، إيـباء وماضـي، دعاء(2004)، **دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في محافظات غزة: دراسة مسحية** .

70. فراج، فراج وحنفي، عبد المنعم(2005)، **السلوك الجماهيري في مواجهة الأزمات والكوارث**(دراسة سوسـيولوجية لمـنطقة حـريق الحـي التجاري ببورسعيد)، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات والكـوارث البيئـية فـي ظـل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المجلد الأول، القاهرة: دار الضيافة –جامعة عين شمس.

71. قنديلجـي، عامـر والجنابـي، علاء الدين(2005)**، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع .

72. كـردم، عبد الله(2005)، **اللجان الأمنية ودرها في إدارة الأزمات**(دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية)(أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

73. كامـل، عبد الوهاب(2003)، **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية**، عمان: مكتبة دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

74. كيلـر، كريـستيان وآخرون(2002)، **أهمية بيانات الميزانية في تحاشي الأزمات**، التمويل والتنمية، المجلد: التاسع والثلاثون، العدد: الرابع.

75. مجيد، سوسن(2006)، **دور الأزمات في إثارة المخاوف لدى الشباب الجامعي في العراق**، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي لكلية الآداب والفنون-جامعة فلادلفيا الدولي-الحادي عشر.

76. محمـد، جبريل(2006)، **تقرير حول :مدى التزام وزارة المالية الفلسطينية بالمبادئ الأساسية لحق الجمهور في الحصول على المعلومات العامة**، مؤسسة مواطن-المؤسسة الفلسطينية لدراسة الديمقراطية.

77. مـسلم، علـى(1994)، **نظـم المعلومات الإدارية- المبادئ والتطبيقات**، الإسكندرية : مركز القيمة الادارية ـ كلية التجارة ـ جامعة الإسكندرية.

78. مـصطفى، محمـد(2005)، **وضـع بعـض السيناريوهات المبنية على الكمبيوتر لمواجهة أزمات اقتـصادية ناتجة من العولمة**، إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المؤتمر السنوي العاشر، المجلد الثاني، القاهرة : دار الضيافة-جامعة عين شمس .

79. مـصطفى، هـ وايدا(1997)، **اعلام الأزمات: الإدارة الإعلامية الدولية لحرب الخليج**، القاهرة : دار النديم للصحافة والنشر والتوزيع.

80. مقـداد، محمـد والفرا، ماجد(2004)، **مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية**، الطبعة الأولى، غزة: دار المقداد للطباعة.

81. مكاوي، حسن(2005)، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

82. مهنا، محمد(2004)، **إدارة الأزمات: قراءة في المنهج**، الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

83. موقع إسلاميات، www.islamiyyat.net.

84. موقع وزارة المالية الفلسطينية http://www.mof.gov.ps/?stat=4

85. ميخائـيل، وسـيم(2005)، **دور الوعـي الاجتماعي في مواجهة الأزمات والكوارث البيئية** (دراسة ميدانـية لـدور الوعي الاجتماعي في مواجهة أزمات التلوث البيئي في مدينة المنيا)، المؤتمر السنوي العاشـر: إدارة الأزمـات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، المجلد الأول، القاهرة: دار الضيافة –جامعة عين شمس.

86. هـلال، محمـد(1996)، **مهـارات إدارة الازمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيرة عليها**، الطبعة الثانية، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية .

87. هويدي، أمين(1993)، **السياسة الدولية، إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ**، العدد: المائة واثنى عشر.

ثانيا : المراجع الإنجليزية

1. Aeid, Janine(2000), **crisis management: planning and media relations for the design and construction industry,** n.y.:john wiley & sons.
2. Altschaffer,Richter(1974), **world food crisis and agricultural trade problems,** ondon: sage publications.
3. Ashford, Nicholas(1976), **crisis in the workplace : occuptional disease and injury: a report to the ford foundations,** london:the mit press.
4. Berger, Peter(1995), **modernity, pluralism and the crisis of meaning : the orientation of modern man,** gutersloh:bertelsmann foundation.
5. Binruwin, mohammed(1993), **the political leadership crisis and violation of human rights in the arab world : a study of the rulership of the arab countries, 1970- 1990,** texas:auther.
6. Brent,w (2004), **Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry**, tourism management, 25.
7. Callahan, Connie(2000), **School Counselors: untapped Resources for safe-school**, principal leadership, vol.(10).
8. Congleton ,Roger **(2005), Toward a Political Economy of Crisis Management:** Rational Choice, Ignorance, and Haste in Political Decision Making, Center for Study of Public Choice, George Mason University.
9. Darling, j(1994), **Crisis management in international business: key to effective decision making**, Leadership and organization development jounal, 15 .
10. Fink, steven (1989), **crisis management**, American management, New York, association, VOL (7), No(1).
11. Hoff, lee(1984), **people in crisis understanding.**
12. Koran, david(1999), **exodus within borders : an introduction to crisis of internal displacement,** washington:brookings institution press.

13. Lee, Johnny(2003), **Crisis Response**: business continuity planners of the carolinas.

14. Louie, Renata & Thompson, Donald (2006), **Cooperative crisis Management and Avian Influenza**, A Risk Assessment Guide for International Contagious Disease Prevention and Risk Mitigation, Center for Technology and National Security Policy

15. Mathai, Christina(2002), **Surveying School Counselors via the Internet Regarding Their Experiences and Training Needs in Crisis Intervention**(Dissertation Doctor of Philosophy), Virginia Polytechnic.

16. Mitroff,ian(2001), **managing crises before they happen,** n.y.:amacom.

17. Monstad ,Therese (2003), **Issues - & Crisis Management**: "same, same but different"?, Uppsala University, Department of Information Science.

18. Mostafa, M & Sheaff, R, & Morris, M and Ingham, V (2004), **Strategic Preparation for crisis Management in hospitals**: Empirical Evidence from Egypt, disaster prevention and management, 13(5).

19. Negrin, mano & Sheaffer(2004), **women in Management Review**, Vol.(19), Issue: 2.

20. Orifice, Michael(2000), **Developing effective crisis management: the role of a project manager**, school business affairs, vol.(66), no(9).

21. Perry, I & Nigg, H (1993), **Emergency Management Strategies for communication Hazard information**, U.S.A:TRWTN CO.

22. R, Bieber(1988), **Clutch Management in A Crisis, Risk Management** . New York: Prentice Hall.

23. Raffan, James (1988), **wilderness crisis management**, explore magazine technical series No.11, ERIC, ED 303297, RC 016935.

24. Reagan, Michael(1992), **curing the crisis : options for america's health care,** boulder:westview press.

25. Ross, joel & kami, michae(1973), **corporate management in crisis : why the mighty fall,** englewood:prentice-hall,inc.

26. Roger,Bennett(2005), **crisis management plans and systems of exporting companies**: an empirical study, journal of Euro marketing, v14n3.

27. Schapiro, salwyn(1950), **the world in crisis : political and social movements in the twentieth century,** n.y.:mcgraw - hill book company.

28. Silk, Leonard & vogel, david(1976), **ethics and profits : the crisis of confidence in american business,** n.y.:simon and Schuster.

29. Silva, Michael & mcgann, terry(1995), **overdrive : managing in crisis - filled times,** n.y.:john wiley & sons.

30. Trump, Kenneth(2000), **class room killers? Hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis**, california.

31. Tate, Rita(2003), **Crisis management plan,** Waukegan Community Unit School District 60 ,1201 North Sheridan Road,Waukegan,Illinois.

الملاحـ ـق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ/ات الكريم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

الاستبانة التي بين يديك هي جزء من دراسة بعنوان " **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية- دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة .

وقد اشتملت الاستبانة على خمسة 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 .

وإذ نقـدم لكم الشكر سلفاً على تعاونكم معنا في جمع البيانات المطلوبة، نؤكد لكم حرصـنا الشديد على هذه البيانات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الإخلاص والتقدير،،،

الباحث

وسام صبحي إسليم

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب .

البيانات الشخصية :-

1-الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2-الدرجة الوظيفية :

☐رئيس قسم ☐نائب مدير ☐مدير ☐ مدير عام ☐ وكيل مساعد ☐وكيل وزارة

3-العمر:

☐ من 21-30 سنة ☐ من 31-40سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ من 51 سنة فأكثر

4-سنوات الخبرة في مجال التخصص:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

الرقم	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات					
.2	تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الازمة.					
.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 اشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط					
.9	توفر الإدارة حلولاً 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 .					

الرقم	دور المعلومات في إدارة ومواجهة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة					
.2	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات					
.3	تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات					
.4	عملية استرجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب					
.5	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات					
.6	تستخدم الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتلصص					
.7	تقوم الإدارة بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات.					
.8	توفر الإدارة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات					
.9	يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات					
.10	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة(مرئية ، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات					

الرقم	دور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، تلكس، انترنت، لاسلكي، مايكروويف) خاص بإدارة الأزمات					
.2	تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات					
.3	تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة					
.4	يتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة					
.5	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة					
.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					

الرقم	المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة					
.2	توفر الخبرة تدعم قدرة قائد الفريق على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة					
.3	القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية					
.4	القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم					
.5	يوفر القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤسيه					
.6	يحفز مرؤسيه باستمرار نحو تحقيق الأهداف					
.7	يهتم 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 أولاً بأول					
.10	يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة					

الرقم	فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة					
.2	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات					
.3	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة					
.4	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية					
.5	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات .					
.6	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.					
.7	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات					
.8	توفر الإدارة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات					
.9	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل .					
.10	تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات					

ملحق رقم (2)

أداة الدراسة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ/ات الكريم/ة

تحية طيبة وبعد،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

الاستبانة التي بين يديك هي جزء من دراسة بعنوان " **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية- دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة** "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية بغزة .

وقد اشتملت الاستبانة على خمسة 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 .

وإذ نقـدم لكم الشكر سلفاً على تعاونكم معنا في جمع البيانات المطلوبة، نؤكد لكم حرصـنا الشديد على هذه البيانات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الإخلاص والتقدير،،،

الباحث

وسام صبحي إسليم

الرجاء وضع علامة (√) في المكان المناسب .

البيانات الشخصية :-

1-الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2-الدرجة الوظيفية :

☐رئيس قسم ☐نائب مدير ☐مدير ☐ مدير عام ☐ وكيل مساعد ☐وكيل وزارة

3-العمر:

☐ من 21- اقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة- اقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة –اقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

4-سنوات الخبرة في مجال التخصص:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر

الرقم	التخطيط ودوره في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تعتمد الإدارة على إجراءات وقائية لمنع حدوث أو تكرار الأزمات					
.2	تهتم الإدارة بجمع واكتشاف علامات الخلل (الخطر) التي قد تكون مؤشراً لوقوع الازمة.					
.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	تقوم الإدارة بالتخطيط طويل الأجل					
.7	تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية					
.8	يتم اشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في عمليات التخطيط					
.9	توفر الإدارة حلولاً 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 .					

الرقم	دور المعلومات في إدارة ومواجهة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تهتم الإدارة بتكاملية ودقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة					
.2	توفر الإدارة قاعدة بيانات خاصة بإدارة الأزمات					
.3	تقوم الإدارة بتحديث وتطوير قواعد البيانات أول بأول وفق ما يستجد من أزمات					
.4	عملية استرجاع المعلومات سهلة وبسيطة وتتم في الوقت المناسب					
.5	تعتمد الإدارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات					
.6	تستخدم الإدارة نظام أمن شبكة المعلومات للمحافظة عليها من السرقة والتلصص					
.7	تقوم الإدارة بتوفير نسخ احتياطية من المعلومات للمحافظة عليها من عمليات التلف أو الضياع في حالة حدوث الأزمات.					
.8	توفر الإدارة وحدة خاصة لجمع المعلومات الخاصة بالأزمات وتحليلها وتخزينها على قواعد البيانات					
.9	يوجد إجراءات وسياسات خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول إلى قواعد البيانات					
.10	تستخدم الإدارة مصادر متنوعة(مرئية ، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات					

الرقم	دور نظام الاتصالات في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	توفر الإدارة نظم اتصالات متنوعة (تليفون، فاكس، تلكس، انترنت، لاسلكي، مايكروويف) خاص بإدارة الأزمات					
.2	تقوم الإدارة بالمحافظة على سرية الاتصالات والعمليات					
.3	تجرى عمليات الاتصال بشكل دقيق وسريع للحد من تفاقم أضرار الأزمة					
.4	يتوفر الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة					
.5	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة					
.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					

الرقم	المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	يتقن القائد مهارات وسمات شخصية تؤهله للسيطرة على الأزمة					
.2	يتوفر لدى القائد خبرة كافية تساعده على اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة					
.3	القدرة على تحليل المشكلة أو الأزمة إلى عناصرها الأولية					
.4	القدرة على توزيع العمل على المساعدين حسب قدراتهم وامكانياتهم					
.5	يوفر القدر الكافي من الحرية لممارسة المهام والأنشطة لمرؤسيه					
.6	القدرة على حل المشكلات والصراعات في داخل المؤسسة وخارجها					
.7	يهتم بعنصر الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات					
.8	القدرة على العمل تحت تأثير ضغط العمل لفترات طويلة					
.9	يتواجد قائد الفريق دائماً في مكان وقوع الأزمة ويتابع الحدث أولاً بأول					
.10	يعمل القائد على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للموظفين عند وقوع الأزمة					

الرقم	فريق العمل ودوره في إدارة الأزمات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تقوم الإدارة بتشكيل فرق عمل مختلفة ومتعددة لحل العديد من الأزمات المحتملة					
.2	يتوفر لدى الإدارة كفاءات بشرية مختلفة قادرة على التعامل مع الأزمات					
.3	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل من ذوي التخصصات المختلفة					
.4	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن يتمتعون بالذكاء والقدرة على العمل لفترات طويلة في ظروف العمل الغير طبيعية					
.5	تفضل الإدارة اختيار أفراد فريق العمل ممن لديهم خبرة سابقة في التعامل مع الأزمات .					
.6	يسهل الحصول على الإمكانيات البشرية المطلوبة من الأقسام والإدارات عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.					
.7	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق الأزمات					
.8	توفر الإدارة برامج تدريبية للعاملين تساعدهم على تنفيذ سيناريوهات مواجهة وإدارة الأزمات					
.9	تعقد الإدارة اجتماعات دورية تقيم فيها أداء فريق العمل .					
.10	تعتمد الإدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين على طرح أفكار جديدة تساعد على إدارة الأزمات					

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء محكمين أداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل
1-	د.رشدي وادي	الجامعة الإسلامية
2-	د.سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
3-	د.ماجد الفرا	الجامعة الإسلامية
4-	عيد العبد ديب	مدير عام الأمن الجمركي- وزارة المالية
5-	د.نافذ بركات	الجامعة الإسلامية
6-	د.يوسف بحر	الجامعة الإسلامية