



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

## **أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات**

إعداد الباحث

فهد محمد نعمان زيادة

إشراف الدكتور

سامي علي أبو الروس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال

1433 هـ - 2012 م

قال تعالى:

(قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأْبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فِي سُنْبُلِهِ إِلَّا قَلِيلًا مِمَّا  
تَأْكُلُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ سَبْعُ شِدَادٍ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا  
مِمَّا تَحْصِنُونَ \* ثُمَّ يَأْتِي مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ النَّاسُ وَفِيهِ يَعْرِضُونَ)

يوسف (47-49)

## إهداء

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً)

(الإسراء: 23)

إلي والديّ أطال الله في عمرهما وأمدهما بموفور الصحة والعافية ...

إلى زوجتي وأبنائي ...

إلى إخواني وأخواتي ...

إلي كل من علمني حرفاً...

إلى أحرار الوطن إخواني الأسرى والجرحى والشهداء...

إلي من أسدى لي معروفاً أو قدم لي عوناً في هذه الدراسة ...

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع ...

الباحث

فهد محمد زيادة

## شكر و تقدير

(وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ)

(إبراهيم: 7)

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ذو المنة والإكرام، وأصلي وأسلم على خير الأنام نبينا محمد وعلى آله وأزواجه وأصحابه وأحبابه أفضل الصلاة والسلام.

بداية الشكر والفضل كله لله ذو الفضل والمنة على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وأشكره العلي القدير على فضله أن يسر لي إتمام هذه الدراسة، راجياً منه عز وجل أن يجعلها من العلم النافع. كما يسعدني أن أتقدم بالشكر والتقدير للجامعة الإسلامية بغزة، ولطاقم التدريس في قسم إدارة الأعمال، وأخص بالشكر المشرف الفاضل الدكتور: سامي علي أبو الروس، الذي زودني بعلمه وبنصحه وبتوجيهاته القيمة التي أثرت بحثي، وساهمت بإخراجه إلى النور، كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة الدكتور: يوسف عبد عطية بحر، الدكتور: خليل أحمد النمروطي، لتفضلهما بقبول مناقشة هذا البحث.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة تحكيم الاستبيان على ما قدموه من مقترحات قيمة كان لها الأثر الطيب في صياغة أداة الدراسة بشكلها النهائي ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل من قدم لي عوناً أو أسدى لي معروفاً في إتمام هذه الدراسة، ولما قدموه من دعم معرفي أو معنوي ساهم في إتمامي هذه الرسالة.

الباحث

فهد محمد زيادة

## قائمة المحتويات

| الرقم                              | الموضوع  | الصفحة |
|------------------------------------|--|--------|
| 1                                  | آية قرآنية                                       | I      |
| 2                                  | الإهداء  | II     |
| 3                                  | شكر وتقدير                                       | III    |
| 4                                  | قائمة المحتويات                                  | IV     |
| 5                                  | قائمة الجداول                                    | VII    |
| 6                                  | قائمة الأشكال                                    | VIII   |
| 7                                  | ملخص الدراسة باللغة العربية                      | IX     |
| 8                                  | ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية                   | X      |
| <b>الفصل الأول:</b>                |  |        |
| <b>الإطار العام للدراسة</b>        |  |        |
| 1                                  | المقدمة  | 2      |
| 2                                  | مشكلة الدراسة                                    | 4      |
| 3                                  | أهداف الدراسة                                    | 4      |
| 4                                  | أهمية الدراسة                                    | 5      |
| 5                                  | متغيرات الدراسة                                  | 5      |
| 6                                  | فرضيات الدراسة                                   | 6      |
| 7                                  | حدود الدراسة                                     | 7      |
| <b>الفصل الثاني الإطار النظري</b>  |  |        |
| <b>المبحث الأول: إدارة الأزمات</b> |  |        |
| 1                                  | مقدمة - وتعريفات                                 | 10     |
| 2                                  | الخصائص الأساسية للأزمات                         | 11     |
| 3                                  | مفهوم إدارة الأزمات                              | 12     |
| 4                                  | أسباب نشوء الأزمات                               | 13     |
| 5                                  | إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات                  | 17     |
| 6                                  | مراحل إدارة الأزمة                               | 18     |
| 7                                  | المتطلبات والإجراءات الأساسية لنجاح إدارة الأزمة | 19     |
| 8                                  | أساسيات في التعامل مع الأزمة                     | 20     |

|   |   |   |
|---|---|---|
| 25  | معوقات إدارة الأزمات  | 9 |
| <b>المبحث الثاني دور المهارات الشخصية في إدارة الأزمات</b>                |   |   |
| 28  | المقدمة   | 1 |
| 28  | التخطيط وإدارة الأزمات                                      | 2 |
| 35  | الاتصالات وإدارة الأزمات                                    | 3 |
| 40  | القيادة وإدارة الأزمات                                      | 4 |
| 43  | فريق العمل وإدارة الأزمات                                   | 5 |
| <b>المبحث الثالث مفهوم وأهمية التدريب ودوره في إدارة الأزمات</b>          |   |   |
| 52  | المقدمة   | 1 |
| 52  | مفهوم وتعريف التدريب  | 2 |
| 55  | مفهوم الحاجة للتدريب  | 3 |
| 56  | أهمية التدريب   | 4 |
| 57  | أهداف التدريب ودوافعه                                       | 5 |
| 58  | دور التدريب على مهارات قيادة وفريق إدارة الأزمات            | 6 |
| <b>المبحث الرابع نبذة تاريخية عن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة</b> |   |   |
| 61  | المقدمة   | 1 |
| 61  | تعريف المنظمات الأهلية (الدولية)                            | 2 |
| 64  | خصائص المؤسسات الأهلية (الدولية العاملة في قطاع غزة)        | 3 |
| 66  | مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين                       | 4 |
| 67  | أهمية المنظمات الأهلية والدولية والدور الذي تلعبه في فلسطين | 5 |
| 68  | تصنيفات المؤسسات غير الحكومية                               | 6 |
| <b>الفصل الثالث:</b>  |   |   |
| <b>الدراسات السابقة</b>   |   |   |
| 71  | المقدمة   | 1 |
| 71  | الدراسات المحلية  | 2 |
| 77  | الدراسات العربية  | 3 |
| 90  | الدراسات الأجنبية   | 4 |
| 94  | تعليق على الدراسات السابقة                                  | 5 |
| <b>الفصل الرابع : منهجية الدراسة</b>                                      |   |   |
| 99  | المقدمة   | 1 |
| 99  | أسلوب الدراسة   | 2 |

|  |  |   |
|--|--|---|
| 99   | مجتمع وعينة الدراسة                                      | 3 |
| 100  | أداة الدراسة   | 4 |
| 101  | اختبار التوزيع الطبيعي                                   | 5 |
| 102  | الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة                  | 6 |
| 103  | معايير قياس الاستبانة                                    | 7 |
| <b>الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة وتفسيرها</b> |  |   |
| 114  | المقدمة  | 1 |
| 114  | الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية | 2 |
| 117  | تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة                    | 3 |
| <b>الفصل السادس النتائج والتوصيات</b>          |  |   |
| 155  | المقدمة  | 1 |
| 155  | نتائج الدراسة  | 2 |
| 160  | التوصيات   | 3 |
| 162  | عناوين مقترحة لدراسات أخرى                               | 4 |
| <b>المراجع</b>                                 |  |   |
| 163  | المراجع العربية  | 1 |
| 169  | المراجع الأجنبية   | 2 |
| <b>الملاحق</b>                                 |  |   |
| 171  | قائمة بأسماء المحكمين                                    | 1 |
| 172  | الاستبانة  | 2 |
| 179  | قائمة بأسماء المؤسسات محل الدراسة                        | 3 |

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 104    | درجات مقياس ليكرت الخماسي   | 1          |
| 104    | يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي   | 2          |
| 107    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال                                    | 3          |
| 108    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال                                   | 4          |
| 109    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال                                   | 5          |
| 110    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال                                   | 6          |
| 111    | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال                                   | 7          |
| 113    | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.                             | 8          |
| 114    | معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة   | 9          |
| 115    | طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة  | 10         |
| 117    | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة   | 11         |
| 118    | توزيع أفراد العينة حسب العمر  | 12         |
| 119    | توزيع أفراد العينة حسب الجنس  | 13         |
| 119    | توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية  | 14         |
| 122    | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | 15         |
| 124    | معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات              | 16         |
| 126    | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات "  | 17         |
| 128    | معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات             | 18         |
| 130    | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية " | 19         |
| 133    | معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات          | 20         |
| 134    | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " دور التدريب في تعزيز                   | 21         |

|     |   |    |
|-----|---|----|
|     | مهارات فريق العمل "   |    |
| 137 | جدول (22): معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات   | 22 |
| 138 | المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع الفقرات السابقة   | 23 |
| 139 | معامل الارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة وكفاءة وفاعلية المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات | 24 |
| 141 | المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأزمات "  | 25 |
| 145 | اختبار تحليل التباين - متغير عدد سنوات الخبرة   | 26 |
| 147 | اختبار تحليل التباين - متغير العمر  | 27 |
| 149 | المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة - متغير العمر  | 28 |
| 150 | اختبار T - متغير الجنس  | 29 |
| 152 | اختبار تحليل التباين - متغير الدرجة الوظيفية:   | 30 |

### قائمة الأشكال

| الصفحة | الموضوع  | رقم |
|--------|--|-----|
| 6      | متغيرات الدراسة  | 1   |
| 13     | أسباب نشوء الأزمة  | 2   |
| 21     | أساسيات التعامل مع الأزمة                                      | 3   |
| 38     | نظام الاتصالات في إدارة الأزمات                                | 4   |
| 46     | إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات           | 5   |
| 50     | خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية | 6   |

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية (التخطيط للأزمات، القدرة على تكوين واستخدام نظم الاتصالات الفاعلة، المهارات القيادية لإدارة الأزمات، المقدرة على تكوين فريق عمل على قدر من الكفاءة) وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانته وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ 110 موظف وكانت نسبة الاسترداد 83.6% وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل وتفسير الإستبانته.

وقد توصلت الدراسة إلى أن تنمية مهارات التخطيط والاتصالات، وتنمية وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل لها أثر مباشر على مقدرة وكفاءة "المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة" على إدارة الأزمات بشكل عام، وأثبتت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة وإدارة الأزمات وضرورة توفير برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني، ومهارات التفاوض، والتفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية. إضافةً إلى ضرورة إعادة بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات لتمتع بالمرونة الكافية وبالشكل الذي يساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات حال وقوعها بكفاءة وفاعلية. وكذلك أوصت الدراسة بضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات بالعمل باهتمام أكبر على تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة والحديثة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها.

## **Abstract**

This study aims at identifying the importance of developing skills such as (Crisis planning, designing and using effective communication systems, and ability to design effective team) and their impact on improving the ability of international organizations to address crisis.

The researcher used the descriptive approach where a questionnaire was designed and disseminated on the study population 110 employees. The response ratio was %83.6.

The study concluded that developing communication, planning, leadership, and teamwork skills have direct impact on the capacity of international organizations to address and manage crisis. The study also concluded that international organizations are keen to train their staff and build their capacity to be able to address crisis.

The researcher recommends giving more focus on designing special units within the international organizations to address crisis and availing training programs on brainstorming, negotiation skills, creative thinking and providing solutions for better management of crisis. The study also recommends rebuilding the organizational structures to enjoy higher flexibility to address crisis as soon as they occur. The study also recommends that organization's management to establish equipped operations room to contain the crisis and limit its impact.

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

- أولاً: المقدمة
- ثانياً: مشكلة الدراسة
- ثالثاً: أهداف الدراسة
- رابعاً: أهمية الدراسة
- خامساً: متغيرات الدراسة
- سادساً: فرضيات الدراسة
- سابعاً: حدود الدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### أولاً- المقدمة:

مما لا شك فيه أن موضوع إدارة الأزمات أصبح في الوقت الحاضر من أهم الموضوعات التي تهتم بها المجتمعات الإنسانية والمنظمات الحضارية دول كانت أو مؤسسات صغيرة كانت أو كبيرة، خاصة بعد ان أدركت هذه المجتمعات والمؤسسات فداحة الخسائر التي تتكبدها نتيجة لهذه الأزمات ؛ "إن إدارة الأزمات تعد 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 إتباعه تجاه الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، وقد اتسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة ولحل مآزق طارئة " ( عبد الهادي، 1995، ص29).

ومن أهم ما قيل في وصف إدارة الأزمات "تجابه 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 ودقاسمة، 2000، ص773).

ومن الأهمية بمكان أن أزمات العمل تؤثر على المؤسسات بشكل كبير ومصيري يصل في كثير من الأحيان إلى التأثير على استمراريتها وتهديد بقاءها وقدرتها على المنافسة، فالمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات بتجنب حدوثها والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها، لا تلحق بالركب ويكون مصيرها الانهيار،" ومهما تعددت وتتنوع مجالات حدوث الأزمات سواء كانت سياسية، عسكرية، اقتصادية، أمنية أو إدارية فإن المضمون والفحوى المشتركة في كل الحالات هو عملية اتخاذ القرارات (الأعرجي، 1995، ص303)

ولكل أزمة مقدمات تدل عليها وشواهد تشير إلى حدوثها ومظاهرها وتفرزها وخصائصها وتميزها، والتي تتطلب أسلوب عمل معين لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع لمعايير وعناصر عامة مشتركة في التخطيط لها والإعداد الجيد لتجنب الوقوع فيها أو التخفيف من أثارها السلبية وزيادة فرص تحويل أثارها لصالح المؤسسة (الأعرجي ودقاسمة، 2000، ص777)

إن الكثير من الأزمات تبدأ صغيرة، ونتيجة لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصاراً مدمراً للمؤسسات والأجهزة والدوائر والعاملين فيها، لذلك فإن الأشخاص الموكلة إليهم إدارة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من 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. كما أن " كل 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، ص343)

والأسلوب العلمي في إدارة الأزمات هو الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة عليها وتوجيهها لمصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، وأصبحت الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها غير كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة لتعقدها وتشابكها (أحمد، 2003، ص53).

ومما سبق يتضح مدى أهمية العنصر البشري في إدارة الأزمات والتغلب على أثارها السلبية وخاصة العنصر المؤهل والذي يتمتع بالقدرات والمهارات اللازمة ومن أهم هذه المهارات والتي سبق ذكرها القدرة على التخطيط الجيد والاستعداد لمواجهة هذه الأزمات والقدرة على اتخاذ القرار ؛ وكذلك توفير وصل المهارات القيادية اللازمة لدى العاملين وخاصة الأشخاص الموكلة لهم مهمة إدارة الأزمة ؛ والمقدرة على استخدام وبناء وتصميم نظام اتصال فعال ؛ وكذلك القدرة على تشكيل وإدارة فريق عمل على قدر من الكفاءة والفاعلية بحاجة إلى جهد وعمل دعوب ؛ وحيث أن التدريب بأشكاله المختلفة يعتبر هو الوسيلة الأنجع والأهم في إيجاد وتطوير وصل هذه المهارات والقدرات لدى العاملين في أي مؤسسة أو منظمة بالشكل الذي

يخدم أهداف وحاجات هذه المؤسسة لذا فقد اختار الباحث دراسة وقياس أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة ومدى تأثير ذلك على تحسين قدرة هذه المؤسسات على إدارة الأزمات.

### ثانياً- مشكلة الدراسة :

ويمكن القول بأن مشكلة الدراسة بشكل عام هي الوقوف على أهمية التدريب وأثره على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وأثرها على مقدرة وكفاءة هذه المؤسسات في إدارة الأزمات، وطرق وأساليب التعامل مع الأزمات، وعلاقة ذلك وأثره على مقدرة وكفاءة وفاعلية هذه المؤسسات في إدارة الأزمات. ويمكن صياغة المشكلة في صيغة السؤال التالي:-

ما أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات؟

### ثالثاً- أهداف الدراسة:

وتمحورت أهداف الدراسة حول ما يلي :

1. دراسة مدى اهتمام المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بتنمية مهارات العاملين لديها على إدارة ومواجهة الأزمات.
2. دراسة العلاقة بين تنمية مهارات العاملين في كل من التخطيط، الاتصال والتواصل، القيادة، وتكوين والعمل ضمن فريق وأثر ذلك على مقدرة المؤسسة على إدارة ومواجهة الأزمات.
3. تسليط الضوء على علم إدارة الأزمات لما له من فائدة وأهمية بما يزيد من اهتمام المعنيين في المجتمع الفلسطيني بعلم إدارة الأزمات والاستعداد والتصدي لها بالكفاءة و الفاعلية المطلوبة.
4. تحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة في التعامل مع الأزمات.
5. الاستفادة من النتائج التي تترتب على الدراسة وتقديم التوصيات إلى الجهات المختلفة، بما يساهم في تعزيز وتطبيق نظم إدارة الأزمات في المؤسسات الدولية العاملة في

قطاع غزة ومن ثم تعميم الفائدة على الجهات الأخرى المختلفة بما يحقق الفائدة المرجوة.

#### رابعاً- أهمية الدراسة:

مما لا شك فيه أن موضوع إدارة الأزمات أصبح في الوقت الحاضر من أهم الموضوعات التي تهتم بها المجتمعات الإنسانية والمنظمات الحضارية دول كانت أو مؤسسات صغيرة كانت أو كبيرة، خاصة بعد أن أدركت هذه المجتمعات فداحة الخسائر التي تتكبدها نتيجة لحدوث هذه الأزمات ، ونستطيع تلخيص أهمية الدراسة فيما يلي :

1. أن المجتمع الفلسطيني له خصوصية حيث له نصيب الأسد في هذه الأزمات إذا كان من حيث النوع أو الحجم حيث أصبحت الأزمات وكأنها خاصية أوصفة ملازمة للشعب الفلسطيني وخاصة الأزمات المفجلة أو بمعنى آخر الناتجة عن ممارسات وعدوان الاحتلال الصهيوني.
2. الوقوف على حقيقة دور وأهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية ومهارات العاملين على مجموعة من المهارات وهي (التخطيط الجيد، وجود نظام اتصالات، وكذلك توضيح دور وأهمية القيادة عند حدوث الأزمة، وتوضيح مدى أهمية القدرة على تكوين فريق عمل يتمتع بالقدرة والكفاءة اللازمة لتعامل مع الأزمات) وأثر ذلك على مقدرة وكفاءة إدارة الأزمات المتوقعة، سيكون له أهمية وفائدة واضحة للعاملين في مواجهة وإدارة الأزمات وخاصة العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.
3. كما يطمح الباحث في أن يسهم هذا البحث وبما يفضي إليه من نتائج في العديد من الجوانب وخاصة التطبيقية منها مادة يمكن الاستفادة منها للعاملين في المستويات الإدارية العليا في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
4. وأيضاً من أهم ما ستنسهم به هذه الدراسة إثراء المكتبة الفلسطينية والعربية وخاصة في حقل إدارة الأزمات.

#### خامساً- متغيرات الدراسة:

وفيما يلي عرض لمتغيرات الدراسة :

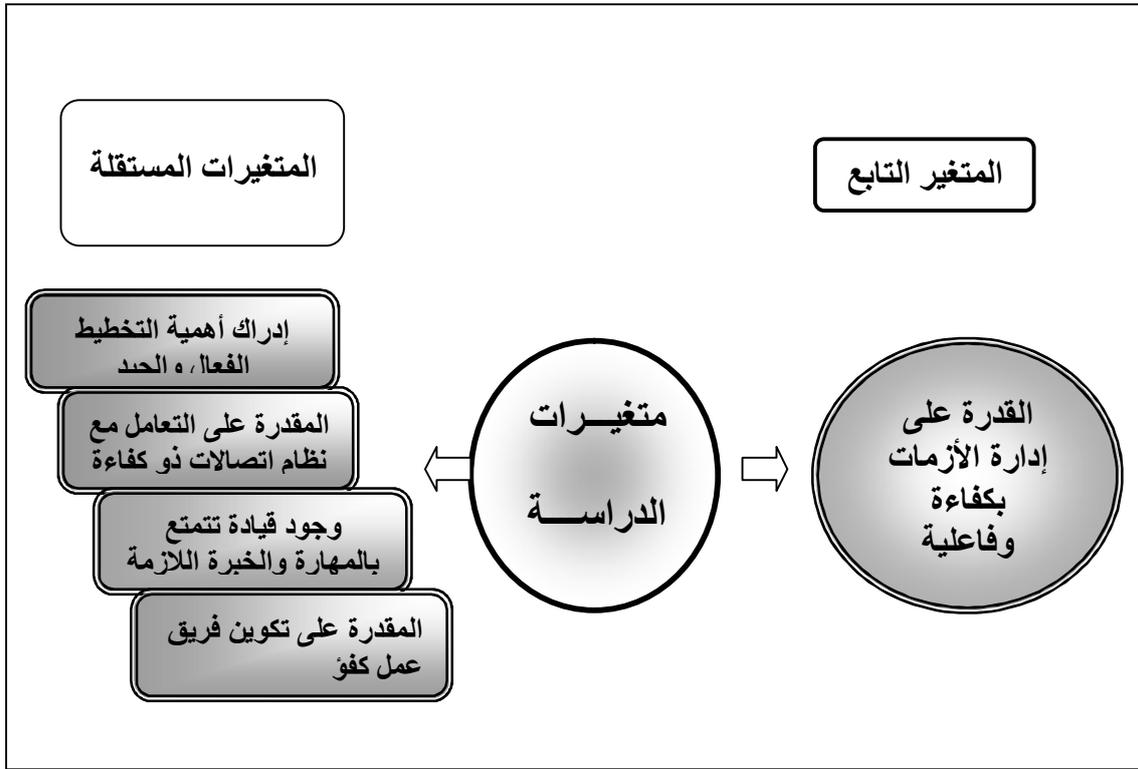
#### 1. المتغير التابع :

القدرة على إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية والتعامل معها كما يجب.

## 2. المتغيرات المستقلة :

- أ- إدراك أهمية التخطيط الفعال والجيد.
- ب- المقدرة على توفير والتعامل مع نظام اتصالات ذو كفاءة وفاعلية.
- ت- وجود قيادة تتمتع بالمهارة والخبرة اللازمة.
- ث- المقدرة على تكوين فريق عمل كفؤ.

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث.

سادساً- فرضيات الدراسة:

وفيما يلي عرض لفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الدولية والقدرة على إدارة الأزمات.  
ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية قدرات ومهارات التخطيط للطواقم العاملة وبين قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات.

- ii. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير مهارات العاملين على بناء واستخدام نظام اتصالات فعال وبين القدرة على إدارة الأزمات.
- iii. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المهارات والخبرات القيادية وبين القدرة على إدارة الأزمات.
- iv. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات والقدرات اللازمة لتكوين فريق عمل مؤهل وبين القدرة على إدارة الأزمات.

**الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على إدارة الأزمات تعزي إلى (سنوات الخبرة، العمر، الجنس، الدرجة الوظيفية).**

**سابعاً- حدود الدراسة:**

أجريت الدراسة عبر الحدود التالية:

1. **حدود زمنية:** أجريت الدراسة خلال العام 2011م.
2. **حدود مكانية:** تم تطبيق الدراسة على المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
3. **الحد المؤسساتي:**  
أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية من المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وكان عددها (37) من أصل (47) مؤسسة حسب إحصائيات وزارة الداخلية للعام 2010م.
4. **الحد الموضوعي:** اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف على أثر التدريب وتنمية الموارد البشرية على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي الفئة الإشرافية.
5. **الحد البشري:** تكون مجتمع الدراسة من عدد (110) موظف من موظفي الفئة الإشرافية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
6. **حدود المتغيرات:** اقتصرت الدراسة على عدد من المتغيرات وهي متغير وسنوات الخبرة (من 1 إلى 5، من 5 إلى 10، 10 إلى 15، من 15 فأكثر)، العمر (أقل من 25، من 25 إلى 35، من 35 إلى 45، من 45 فأكثر)، النوع (ذكور، إناث)، الدرجة الوظيفية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم، منسق مشروع)

## الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة الأزمات

المبحث الثاني: دور المهارات الشخصية في إدارة الأزمات

المبحث الثالث: مفهوم وأهمية التدريب ودوره في إدارة الأزمات

المبحث الرابع: نبذة تاريخية عن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع  
غزة

## المبحث الأول إدارة الأزمات

|         |  |
|---------|--|
| أولاً:  | مقدمة وتعريفات                                   |
| ثانياً: | الخصائص الأساسية للأزمات                         |
| ثالثاً: | مفهوم إدارة الأزمات                              |
| رابعاً: | أسباب نشوء الأزمات                               |
| خامساً: | إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات                  |
| سادساً: | مراحل إدارة الأزمة                               |
| سابعاً: | المتطلبات والإجراءات الأساسية لنجاح إدارة الأزمة |
| ثامناً: | أساسيات في التعامل مع الأزمة                     |
| تاسعاً: | معوقات إدارة الأزمات                             |

## المبحث الأول إدارة الأزمات

### أولاً- مقدمة وتعريفات:

قد تختلف وتتعدد المفاهيم للأزمة وذلك حسب وجهات النظر المختلفة نتيجة لاختلاف خلفيات أصحاب هذه الأفكار والمفاهيم فالاقتصاديون لهم مفهومهم وكذا السياسيون أو الاجتماعيون أو الإداريين ... الخ، إلا أن هناك قواسم وخصائص مشتركة بين جميع هذه المفاهيم فلغويًا عرف المختار الصحاح الأزمة بأنها " :الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع مأزم حرب (الرازي، 1967، ص15)

وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما: " ( Ji - Wet ) تعبر الأولى Wet عن الخطر، والثانية Ji عن الفرصة التي يمكن استثمارها، من خلال تحويل الأزمة وما تتطوي عليه من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي، وإيجاد الحلول البناءة. (الطيب، 1995، ص55)

وفي إطار الحديث عن الإدارة والأزمة، لا يمكننا أن نتجاهل أن نشأة اصطلاح الأزمات جاء في الأصل من الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والفيضانات والحروب الشاملة. (البزاز، 2001، ص11)

أما عبد الوهاب فقد قال بأن بداية أو نشأة مفهوم الأزمة بدء في مجال العلوم الطبية "لقد نشأ مفهوم الأزمة في بدايته" في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها "Turning point" كرينو "ويعني نقطة تحول إلى الأسوأ أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبيًا. (عبد الوهاب، 2003، ص19)

ويعرف قاموس رندام الأزمة بأنها: "ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير" ( Random.h. 1969 p491 )

و عرف قاموس Webster الأزمة على أنها مرحلة أو نقطة تحول حاسمة للأشياء، إما للأفضل أو الأسوأ. (عودة، 2008 ص10)

ومن وجهة نظر استراتيجية تعرف الأزمة علي أنها" حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء" . (أبو قحف،2002، ص 346)

ومن وجهه نظر إعلامية على أنها" موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه". (مكاوي، 2005، ص 17)

وأما من وجهة نظر سياسية علي أنها" نوع خاص من التغيير الجوهري، في نمط العلاقات بين أطراف صراع ما، وهذا التغيير يعود إلى تغيير في نمط تدفق الأفعال والتحركات المتبادلة بين أطراف الصراع" (مهنا،2004، ص 26)

أما عباس فيرى أن الأزمة "حدث مغاير لما هو مخطط له قد يكون متوقعاً وقد لا يكون متوقعاً" (عباس،2004، ص 28)

أما تورنجتون فيقول أن الأزمة هي" حدث مفاجئ غير متوقع تتشابك فيه الأسباب بالنتائج وتتلاحق الأحداث بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلا وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته علي السيطرة والتعرف" (احمد،2002، ص 25)

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

كما يعرفها آخر "هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة أمام متخذ القرار" (الخصيري،1990، ص 53)

وعرف غيره الأزمة بأنها: "نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل. فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، أو نتائج غير مرغوب فيها" (Fink, 1986p15).

## ثانياً- الخصائص الأساسية للأزمات

ومما سبق يمكن القول أن من أهم خصائص الأزمات ما يلي: (عليوة 2003، ص 81-82) .

1. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
2. تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
3. يصعب فيها التحكم في الأحداث.
4. تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
5. ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
6. التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
7. المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
8. التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
9. سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير

### ثالثاً- مفهوم إدارة الأزمات

يعد علم إدارة الأزمات، من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية. (الخصيري، 1990، ص261).

حيث عرفت إدارة الأزمات " على أنها 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، ص27).

بينما عرفها غيره على أنها" العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة،

والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة والبيئة وللعاملين " (أحمد، 2002، ص36)

ويرى بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور" (عشماوي، 1996، ص199).

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية" (الأعرجي ودقاسمة، 2000، ص777).

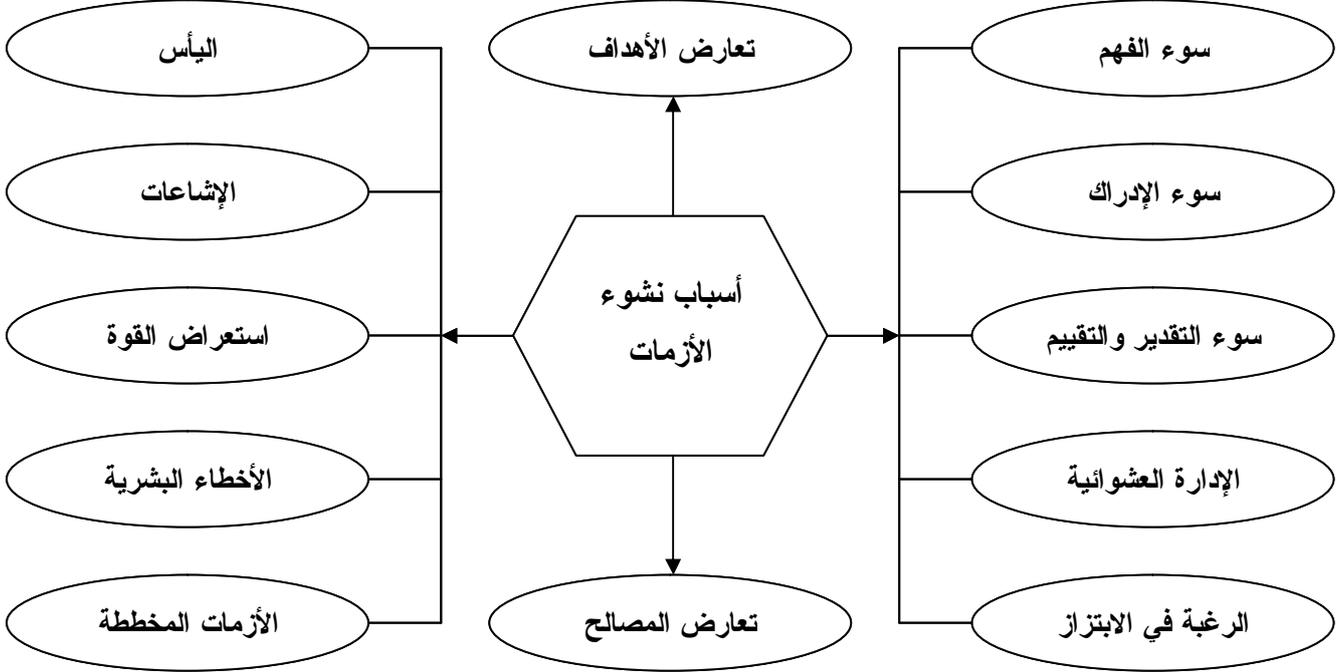
كما يمكن تعريف إدارة الأزمات بأنها: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك." وقال أيضا بأنها " :التخطيط لما قد لا يحدث " (توفيق، 2004، ص18).

أو هي " :العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة ؛ لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة" (عثمان، 2004، ص123).

#### رابعاً- أسباب نشوء الأزمات:

تتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها من هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية وفيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتداخلاته ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة : أسباب فردية، اجتماعية، إدارية ويمكن إيضاح تلك الأسباب علي النحو التالي (الخصيري، 1990 ، ص28)

شكل رقم (2)  
أسباب نشوء الأزمات



المصدر: الخضيرى، محسن، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة : مكتبة مدبولي الطبعة الثانية (1990ص28).

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

- أ- نقص المعلومات.
- ب- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم علي الأمور قبل تبين حقيقتها، ومن هنا يجب علي متخذ القرار أن يحرص علي الحصول علي المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة، وان يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج.

2. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليها والحكم التقديري علي الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عن تدخل في الرؤية والتشويش سواء المتعمد أو الطبيعي فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري.

3. سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات، من خلال جانبين : هما المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس علي مواجهة الطرف الآخر وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

4. الإدارة العشوائية: وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات بل كدمر للكيان الإداري ومحطم لإمكانياته وقدراته ولاستعداده لمواجهة أي أزمة مهما كان حجمها صغيراً أو يمكن التغلب عليها، فالإدارة العشوائية هي إدارة مجرمة تقوم علي الجهل وتشجيع الانحراف والتسبب والاعتماد علي التوجهات الشخصية للرؤساء وتقوم الإدارة علي أساليب الفعل واتخاذ القرار الذي عليه الموقف، والقرارات فيها معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرها كل لحظة والتوصل 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.

5. الرغبة في الابتزاز: ويقوم هذا الباعث علي السيطرة علي متخذ القرار في الكيان الإداري، وإيقاعه تحت ضغوط نفسية ومادية واستغلال مجموعة من التصرفات الخاطئة التي قام بها في الماضي والتي لا يعلمها أحد لإجباره علي القيام بتصرفات أكثر خطأً وأشد ضرراً وتقوم جماعات الضغط وجماعات المصالح باستخدام هذا الأسلوب لجني المكاسب الغير عادلة من خلال صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري وإخضاعه لسلسلة متوالية ومتصاعدة ومتلاحقة من الأزمات التي تجبر متخذ القرار علي الانصياع لهم.

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

7. **الإشاعات** : وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل أن كثيراً من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلاً، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة.

8. **استعراض القوة** : وهذا الأسلوب يستخدم من جانب الكيانات الكبيرة الحجم لتحجيم الكيانات الصغيرة كما يتم أيضاً من 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.

9. **الأخطاء البشرية**: هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال وعدم كفاءة العاملين وتفاعسهم عن العمل وتراضي المشرفين وإهمال الرؤساء.

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

11. **تعارض الأهداف**: وكثيراً ما يحدث اختلاف في الرؤيا والطموحات والأهداف بين متخذي ومنفذي القرار في الكيان الإداري الواحد، وقد يلجأ متخذ القرار إلى محاولة التوفيق عن طريق تغيير قراراته وتوجهاته، مما يوجد تعارضاً مع أهداف البعض الآخر، مما يؤدي إلى حدوث أزمة بين صانع القرار ومتخذه ومنفذ القرار أو المستفيدين أو المتضررين.

12. **تعارض المصالح**: وهي إحدى أسباب حدوث الأزمات سواء علي المستوى المحلي أو الدولي حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة علي إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه ومن هنا يقوى تيار الأزمة.

## خامساً - إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

يخطئ بعض متخذي القرار الإداري عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات Crisis Management وبين أساليب الإدارة بالأزمات Management By Crisis، بل يحاول بعضهم أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة، مدمراً الكيان الإداري الذي يشرف عليه، بل لقد وصل الأمر إلى تسخير القرارات الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات بل والمساهمة بفاعلية في ازدياد الضغط المولد للأزمة واستخدام الأزمات المفتعلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري (الخصيري، 1990، ص 11).

إن إدارة الأزمات ومن خلال ما تم استعراضه من تعريفات سابقة هي كيفية التغلب على الأزمات ونتائجها السلبية والعمل على الاستفادة من إيجابياتها بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة، أما الإدارة بالأزمات فتعني نشاطاً تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بجهود غالباً ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى. (إسليم، 2007، ص 30).

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل 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 الأزمومي، أو يخف تأثير إفرات الأزمة (إسليم، 2007، ص 30).

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

1. وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.
2. تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.
3. السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.

4. السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
5. لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية.
6. الخروج من أزمات مزمنة.
7. صناعة المؤامرات.
8. منع الطرف الآخر من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

وتستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ إستراتيجيتها في الهيمنة على العالم، ولتأكيد قوتها وبسط نفوذها بشكل لا يفقدها أصدقاءها، وتستطيع تحييد أعدائها وتدمير مصالحيهم (الخضيري، 1990، ص12).

لذا فإن الإدارة بالأزمات تقوم على "افتعال الأزمات وتغذيتها وتبعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، لذلك فهي ليست عملية إستراتيجية، ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة (هلال، 1996، ص154).

#### سادساً- مراحل إدارة الأزمة:

وفيما يلي يمكن ذكر أهم المراحل التي تمر بها إدارة الأزمة (عثمان، 2004، ص126-129).

1. **تجنب الأزمة:** وهي أول مرحلة وتأتي نتيجة التجاهل الذي يبديه المديرون التنفيذيون، وينشأ هذا التجاهل نتيجة خطأ شائع بين المديرين، لاعتقادهم بأنهم متحكمون في أمور شركائهم ومصائرهم. لذلك علي المدراء التقليل من المخاطرة في العمل وعدم المجازفة لمنع وقوع الأزمات، كما أن الحذر والكتمان قد يكون لهما دور في تجنب وقوع بعض الأزمات، كذلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة.

2. **الإعداد لإدارة الأزمة:** على رجال الإدارة العليا أن يضعوا 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 الدقيقة، ولهذا يجب إقامة مركز أزمات ووضع خطط طوارئ وتوفير الاتصالات اللازمة بحيث تكون جاهزة.

3. الاعتراف بوجود الأزمة: هذه المرحلة من إدارة الأزمات غالباً ما تكون أكثرها مدعاة للتحدي، وتتطلب وجود محققين من خارج وداخل المؤسسة للمساعدة في استيعاب الموقف، حتى لو كانت تكلفة الخبر باهظة الثمن.

4. احتواء الأزمة: والمشكلة في تلك المرحلة هو حجم المعلومات المتوفرة ومدى الاستفادة منها فقد تكون المعلومات ضئيلة، وقد تكون المعلومات أكثر من اللازم دون معرفة ما هو المهم منها، وتهتم هذه المرحلة بتنفيذ خطة المواجهة لتقليص الأضرار الناجمة عن الأزمة.

5. تسوية الأزمة: السرعة هي غاية في الأهمية في هذه المرحلة، فالأزمة بكل بساطة لن تنتظر.

6. الاستفادة من الأزمة: وتتضمن هذه المرحلة محاولات لتعويض بعض الخسائر الناتجة عن الأزمة، والاستفادة من الخبرات 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.

ومما سبق يرى الباحث أن إدارة الأزمة يجب أن تعمل ضمن مراحل متعددة ومتتالية بحيث تبدأ بالعمل على تجنب الأزمة واتخاذ وبعض الإجراءات لذلك مثل الحذر والكنمان، الإعداد والتخطيط والتنظيم لإدارة الأزمة، الاعتراف بالأزمة ومن ثم البدء في احتواء الأزمة والحد من أضرارها، وأخيراً الاستفادة من الأزمة إما من خلال تعلم الدروس والعبر أو من خلال ظهور فرص جديدة يمكن الاستفادة منها وتسخيرها لصالح المؤسسة.

### سابعاً- المتطلبات والإجراءات الأساسية لنجاح إدارة الأزمة:

من أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي: (الشهراني، 2005، ص24)

1. تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء

وظائف الإدارة.

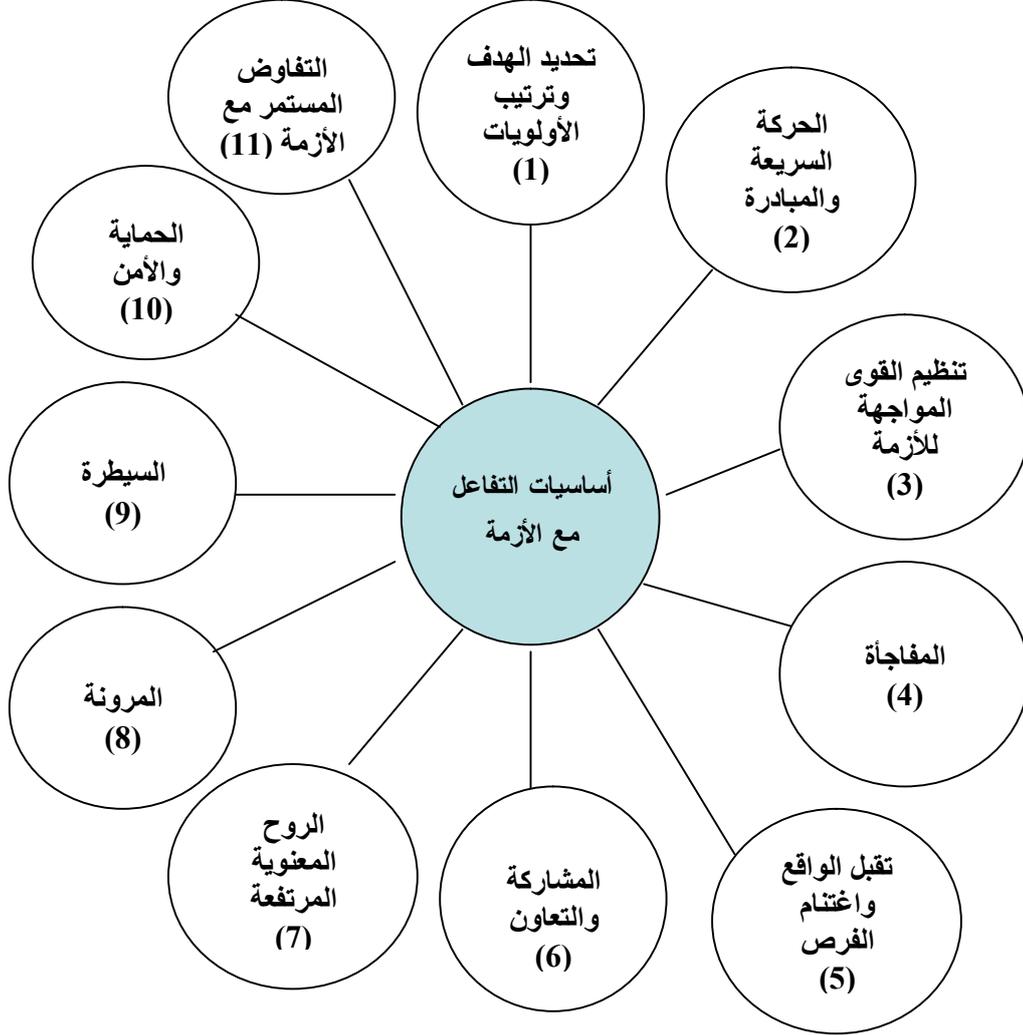
2. حسن اختيار القيادات الإدارية من حيث كفاءتها ومهارتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية.
3. إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزمومية المرشدة
4. تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظام اكتشاف الإنذار.
5. وضوح الواجبات والوظائف والمسئوليات الأزمومية وتحديدتها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات.
6. تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالاً في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة.

#### ثامناً- أساسيات في التعامل مع الأزمة:

يحتاج التعامل مع الأزمات منذ ظهورها وحتى السيطرة والتغلب عليها إلى تطبيق الالتزام بعدة مبادئ رئيسة تمثل مصدراً قوياً للدخول في المواجهة مع الأزمة (هلال، 1996، ص93).

### شكل رقم (3)

شكل يوضح أساسيات التعامل مع الأزمة



المصدر: هلال، محمد ، مهارات إدارة الازمات : الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها،

القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية الطبعة الثانية، (1996، ص93).

1. **تحديد الهدف وترتيب الأولويات:** مهما اختلفت أنواع وأسباب الأزمات، فلا بد أن نقود الناس إلى بر الأمان دون أن نحرق أنفسنا. وسواء 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 ومحددًا للقيادات وصانع القرارات، وفي نفس الوقت يمكن أن تكون هناك مجموعة أهداف فرعية

أو مجزأة من هذا الهدف، ويتم ترتيبها في ضوء أهميتها ومدى تناسقها مع الأهداف الفرعية المحققة والأهداف الفرعية الأخرى المطلوب تحقيقها. والأهداف التي يمكن تحقيقها تعني التحفيز والحركة، وفي نفس الوقت فإن الفشل في تحقيق الأهداف يعني المزيد من اليأس والإحباط والخسائر.

2. **الحركة السريعة والمبادرة:** أولى الخطوات للسير نحو تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات الحاضر وعدم النظر إلى الماضي كثيرًا وتركيز النظر إلى المستقبل، وهذا يعني ضرورة بدء التحرك، فبدون التحرك لن يكون هناك تقدم، وإذا بدأنا فهذا يعني أننا سنحقق أهدافنا.

3. **تنظيم القوي لمواجهة للآزمة:** تفشل الهياكل التقليدية والوظائف المكررة والتي قد تكون ساهمت في صناعة الأزمة أن تشارك في الحركة السريعة المطلوبة عند مواجهة الأزمة وذلك للأسباب الآتية:

أ- التعود على الشكل النمطي في الأداء.

ب- انشغالها في التنصل من مسؤولية ما حدث.

ت- رؤية الأزمة من زاوية الأداء السابق.

ث- التركيز على الماضي والحاضر أكثر من المستقبل.

وتظهر الحاجة الماسة إلى التعامل بواقعية شديدة مع الإمكانيات 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 بعيدًا عن الاتجاهات السابقة للعمل في الهياكل الوظيفية وتحميل كل مكان أو موقع في هذا الهيكل بالمسؤوليات والواجبات المناسبة لإمكاناته وللوقت المتاح أمامه للتنفيذ. ويتوقف نجاح التنظيم الجديد على القوة والإمكانات المتاحة أثناء مواجهة الأزمة وعلى التعامل مع الرغبات والاستعداد وحب المشاركة وليس على الأوامر والإجبار والضغط مع الأخذ في الاعتبار الظروف الزمانية والمكانية التي يمكن أن تساعد في إضافة القوة المناسبة.

4. **المفاجأة:** تمثل المفاجأة أحد الأسس الهامة لمواجهة الأزمة، فإعلان خطوات مواجهة بالتنفصيل أو إفشاء أسرار الحركة الموجهة لتخفيف آثار الأزمة يمكن أن يفشل هذه الجهود أو قد يحدث أن يسارع البعض للمشاركة بصورة خاطئة ودون حاجة إليهم أو

طلبهم في عمليات المواجهة وهم في هذه الحالة يمثلون عبئاً على المختصين ومن أهم هذه المظاهر:

أ- الازدحام في مكان الأزمة وإعاقة الحركة.

ب- إصدار أفعال هستيرية.

ت- التطوع بالمساعدة بصورة خاطئة.

ث- توجيه النقد إلى المسؤولين بصورة خاطئة.

ج- نشر الشائعات والأخبار المشوشة.

5. **تقبل الواقع واغتنام الفرصة** : عندما تشتد المواقف وتكثُر الأزمة عن أنيابها فليس أمامنا إلا أن

نتقبل ما حدث بسرعة، فإضاعة الوقت في الدهشة والاستغراب والندم ولوم الآخرين ليس هو المطلوب، ولكن المطلوب التعامل مع ما حدث، وفي هذه الحالة يكون الابتكار ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، فالطرق والوسائل 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. والفرصة أثناء الأزمة هي تجميع الممكنات مع بعضها ومحاولة الوصول إلى قمة الممكن وليس كما يعتقد البعض أن الفرصة مرتبطة بالقدر والخطر، والنجاح في خلق الفرصة المناسبة للسيطرة على الأزمة يعني الهروب من السقوط في قاع المستحيل والاستسلام والانهيار التام.

6. **المشاركة والتعاون** : يتركز الاهتمام أثناء الأزمة على إنجاز العمل أكثر مما يهتم بنجاح هؤلاء

الذين شاركوا في إنجاز العمل، لذلك لا بد 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 أجل مضاعفة طاقات الأفراد من أجل البقاء، فالتضامن والاتحاد والمشاركة والتعاون كلها كلمات تحمل مضامين ومعاني قوية ولكنها هامة ومطلوبة وقت الأزمات لتجنب أن تجتاحنا المشاكل.

7. **الروح المعنوية المرتفعة**: يختلف معني ومفهوم الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات عن

المقصود بها في الظروف العادية، والاهتمام بالروح المعنوية أثناء مواجهة الأزمة يعني حمايتها من الانهيار التام، فعندما تكون الروح المعنوية في مأزق أو تعاني من تهديدات داخلية أو خارجية فهناك علامات كثيرة توضح هذا، ويمثل ذلك تهديداً لتعبئة قدرات الأفراد في مواجهة

الأزمة، ويبقى علي 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.

8. **المرونة:** هناك الكثير من العوائق التي يمكن أن تقف حائلاً أمام تحقيق الهدف المرسوم والمطلوب الوصول إليه للسيطرة علي الأزمة، والمشكلة الحقيقية في مواجهة الأزمات هي تلك العوائق والحواجز التي تستهلك الكثير من الوقت والجهد في التعامل معها، والخطأ الكبير هو الإصرار علي اجتياز كل العقبات بغض النظر عن نوعها ومدى 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.

9. **السيطرة:** يحتاج القائد من اجل السيطرة على الأزمة أن يسيطر على حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها، ومن العوامل التي تؤدي إلى فقدانه لسيطرته ما يلي:

أ- عدم المرونة والصلابة.

ب- توجيه النقد دائماً.

ت- التهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين.

ث- الهروب.

ج- التشكيك في ولاء الفريق.

وعندما ينجح القائد في السيطرة علي حركة الأفراد فإن ذلك سيساعده على مواجهة التتابع السريع 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 أكثر 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 الإمكانيات المتاحة التعامل معها.

10. **الحماية والأمن:** تتطلب مواجهة الأزمة السعي إلى تأمين الأفراد من الخوف الداخلي، فالخوف إفران منطقي لكل متدفق من الممارسات السلبية، وعندما يتأصل الخوف في الأفراد أثناء الأزمة، فلا بد أن نتوقع كما متتامياً من الآثار السلبية. وتتطلب عملية التأمين والحماية أثناء وقوع الأزمة تحفيز المشاركين في المواجهة لمضاعفة وتعبئة قواهم الذاتية، إلا انه لا بد أن يكون هناك احتياطي يمكن الاستعانة به لمضاعفة القوى المواجهة للآزمة والسيطرة عليها ومنع انتشارها أو تفاعل أي عوامل أخرى معها.

11. **التفاوض المستمر مع الأزمة:** تنشأ الأزمة وتتمو وتتطور في ضوء العوامل والظروف المسببة والمحيط بها، وتختلف استراتيجيات مواجهة الأزمات من التعامل بقوة أو بعنف بغية القضاء عليها أو الانسحاب، وتحتاج الأزمة إلى التفاوض مع أطرافها دون الاعتماد على العواطف أو الصدفة أو الظروف، ولكنها تحتاج إلى الخطة والأساليب المناسبة. والتفاوض مع أطراف الأزمة يعني أن كلا الأطراف لابد أن يحقق إنجازاً، ومن الخطأ الإصرار على الفوز بجميع الإنجازات وإهمال حق الأطراف الأخرى بالخروج ولو ببعض الإنجازات.

ويرى الباحث مما سبق ذكره من أساسيات التفاعل مع الأزمة تحديد الأهداف بدقة وبوضوح من ثم ترتيبها حسب الأولوية، ضرورة إعادة تنظيم القوة والموارد لمواجهة الأزمة حيث أن الهياكل التنظيمية التقليدية لا تصلح لتعامل مع الأزمات، التعاون والعمل ضمن فريق له أهداف موحدة ولديه من الروح المعنوية ما يكفي لمواجهة هذه الظروف الاستثنائية، كما يجب على القائد أن يتمتع بالمرونة والمقدرة العالية التوجيه والسيطرة على مرؤوسيه، كما يجب العمل على دراسة أسلوب التفاوض مع أطراف الأزمة والعمل في ذلك ضمن خطة وأساليب مناسبة تحقق أهم الأهداف المرجوة أو التي تم تحديدها.

#### تاسعاً- معوقات إدارة الأزمات :

رغم الجهد المتوقع من إدارة الأزمات إلا أن هناك عوامل عديدة تواجه هذه الإدارات بل وتواجه فكر إدارة الأزمة ذاته وقد لخص صقر تلك المعوقات في النقاط التالية: (صقر، 2009، ص43)

1. إدارة الأزمات هي إدارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحدث وهو قد يكون

مرفوضاً وعامل شؤم في نظر بعض القيادات التي تبدأ العمل بتفاؤل زائد.

2. إدارة الأزمات لا ضرورة لها في الوقت الحاضر.
3. نحن في بدء النشاط ولا نتوقع حدوث أزمات بالمعنى الذي يستدعي وجود إدارة الأزمات.
4. قيادات مؤسستنا من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع أزمات.
5. لا بد أن نتفاعل بالمستقبل.
6. نحن نمشي على خطا مؤسسات ناجحة عديدة.
7. الشائعات لن تؤثر علينا وعلى مكانتنا.
8. حتى الآن لم نتعرض لما يشكل أزمة، فلماذا نتوقع الأسوأ؟.
9. لا توجد أزمة طالما لم يقع أي نوع من أنواع الضرر.
10. ما هي الأزمة التي يجب أن نستعد لها الآن؟ ربما يقع غيرها.
11. الأزمة قدر لا يمكن رده... ألسنا مؤمنين بالله؟!
12. وإذا كانت أكبر مما قدرنا واستعدنا... ماذا نفعل؟.
13. سوف تقع يعني سوف تقع.. إذا قدر لها ذلك - وحتى إذا استعدنا لها.
14. الأزمات التي وقعت لمؤسستنا أخرى سابقاً وقعت لظروف خاصة بهذه المؤسسات، فلماذا نتوقع حدوثها لنا؟.

## المبحث الثاني

### دور المهارات الشخصية في إدارة الأزمات

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| أولاً:  | المقدمة                   |
| ثانياً: | التخطيط وإدارة الأزمات    |
| ثالثاً: | الاتصالات وإدارة الأزمات  |
| رابعاً: | القيادة وإدارة الأزمات    |
| خامساً: | فريق العمل وإدارة الأزمات |

## المبحث الثاني

### دور المهارات الشخصية في إدارة الأزمات

#### أولاً: المقدمة

وفي هذا المبحث سيتكلم الباحث عن دور وأهمية المهارات الشخصية في إدارة الأزمات وسيتمحور الحديث عن أربع عناصر يرى الباحث أنها على درجة عالية من الأهمية علاوة على ارتباطها بفرضيات وأداة الدراسة وهي التخطيط وتعريفه وأهميته وأسس عملية التخطيط والإجراءات والأنشطة اللازمة للتخطيط ومراحل وضع الخطة وتخطيط التدريب على إدارة الأزمات وأخيراً الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع الخطة لمواجهة الأزمات، وكذلك مهارات ونظام الاتصال لإدارة الأزمات تعريف ومكونات وأدوات وأساليب نظام الاتصال وأخيراً دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة، ومن ثم القيادة وإدارة الأزمات تعريف القيادة والقائد والخصائص الشخصية والخصائص المكتسبة لقائد فريق الأزمة وكذلك التدريب على القيادة، وأخيراً سيتحدث الباحث عن فريق إدارة الأزمة تعريفه وأسس تشكيله ومراحل عمل فريق إدارة الأزمة.

#### ثانياً: التخطيط وإدارة لأزمات

##### 1. مقدمة

إذا كان الحديث عن أي من حقول الإدارة فلا بد من بدء الحديث عن التخطيط حيث أنه العنصر الأول وكذلك الأهم من عناصر الإدارة ولاسيما أنه أحد محاور أداة الدراسة التي سيقوم الباحث باختبارها.

يعد التخطيط من أهم الخطوات في مجال إدارة الأزمات فالتخطيط يعني التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ومتى ومن الذي سيقوم به ومن هنا فإن التخطيط يكون عادة مرتبطاً بحقائق الأزمة وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها حيث يتم رسم برنامج أو سيناريو متكامل للأزمات وذلك لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات، والحد من أثارها السلبية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابية، بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع والإعداد

للطوارئ بالتحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ومن سيقوم بهذا العمل، والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لذلك. (عودة، 2008، ص39).

يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها. (إسليم، 2007، ص52).

عرفه عليه أنه " عملية تفكير تتضمن مجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية وأنظمة تنفيذ، توفر القدرة والسلطة لإدارة الأزمة أو الكارثة " (عليوه، 2004، ص30).

بينما يرى (مكاوي) التخطيط لإدارة الأزمات على أنه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة (أبو عزيز، 2010، ص49).

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في ما يلي: (عودة، 2008، ص40)

- أ- أنه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوع الأزمات.
- ب- ضمان استعداد المؤسسة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة بإعطاء رد فعل مناسب من أجل الحد من أثارها السلبية.
- ت- يسهم في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل ذروتها.
- ث- يعمل على تحديد إجراءات التعامل مع الأزمة، وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف الأزمة أعلى الموارد وأقلها وفره، كما يعمل على توفير الجهد، والاحتياجات المادية والبشرية اللازمة للتغلب على الأزمة.
- ج- المحافظة على اقتصادية التعامل مع الأزمة بمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) وعديمة الفائدة.

وتسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط لمواجهة الأزمة أو الكارثة إلى تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الفعالية، وبالتالي فإن عملية التخطيط تساعد على تحقيق ما يلي. (إسليم، 2007، ص53).

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

ب- تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات.

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

## 2-أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

ويمكن إيجازها في النقاط التالية (السيد، 2000، ص168)

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

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

ت -وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشارك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.

ث -تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.

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

ح -تعيين مسئول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسئولاً عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف.

## 3-الإجراءات والأنشطة اللازمة للتخطيط لإدارة الأزمات

إن التخطيط للأزمات يتطلب من مدير المؤسسة بالتعاون مع أعضاء فريق الأزمات القيام بعدة أنشطة وإجراءات تتمثل في: (عودة، 2008، ص39)

أ- إجراء مسح كامل لموارد المؤسسة.

- ب- رصد ومراقبة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة عن طريق نظام المعلومات.
- ت- توقع المخاطر المحتملة حدوثها، من خلال رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة.
- ث- تحديد الأزمات المحتملة في ضوء القيم والمتغيرات البيئية، ووضع أولويات للأزمات عن طريق فحص الأزمات وتحديد الأزمة التي تمثل أهمية للمؤسسة.
- ج- الإفادة من وسائل الإنذار المبكر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع الأزمة كأساليب وقائية.
- ح- إعداد سيناريوهات الأزمة عن طريق عرض ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفة التي يمكن أن تظهر بها الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمة مع إعداد أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو لمواجهة الأزمة اللذان يختلفان كل منهما في مدى استعداد المؤسسة للأزمة، وفي طبيعة الظروف المصاحبة لموقف الأزمة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لمواجهتها.
- خ- تقدير الوقت المناسب في التدخل للتعامل مع الأزمة، ونشر الوعي بكيفية التعامل مع الأزمات بين فئات مجتمع المؤسسة.

#### 4- مراحل وضع خطة مواجهة الأزمات

- ويمكن ذكر مراحل وضع الخطة لمواجهة الأزمات على النحو التالي (إسليم، 2007، ص55).
- أ- **تحديد الهدف:** يتعين 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 الخطة الموضوعية، وأياً كانت الأزمة أو الكارثة فإن خطة المواجهة يجب أن تضمن تحقيق الأهداف التالية:
1. **التوقع:** ويعني أن الإجراءات والسياسات التي تتضمنها الخطة يجب أن تساعد على توقع الأزمة ومنع وقوعها أو الحد من آثارها.
  2. **المنع:** بمعنى أن تتضمن الخطة عرضاً للجهود التي تبذل لإحباط الأفعال التي تؤدي إلى وقوع الأزمة.
  3. **المواجهة أو رد الفعل:** وتعني تصعيد عمليات مكافحة الأزمات حال وقوعها.

4. الردع: أن تتضمن الخطة السياسات والإجراءات التي تحقق الردع للأزمات التي من صنع الإنسان.

5. الشمولية: أن تتضمن الخطة الهيكل التنظيمي المختص بمواجهة الأزمة على كافة المستويات.

ب - إعداد فريق التخطيط لمواجهة الأزمات: يشترط لنجاح خطة مواجهة الأزمات، أن تتضمن تصورًا للأشخاص والجهات التي ستشارك في إعداد الخطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أي تحديد ( فريق إدارة الأزمة).

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

ث - تقييم المخاطر: يقصد بتقييم المخاطر هي عملية التوقع والتنبؤ بالأخطار والمشكلات التي يمكن أن تترتب على حادثة ما أو تصرف معين.

ج - تسجيل الإمكانيات والموارد: يتطلب التخطيط الدقيق لمواجهة الأزمات من مدير التخطيط، أن يقوم بتسجيل وحصر الإمكانيات 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: يجب أن يتناول التخطيط كل ما يتعلق بالأزمات من حيث التنظيم والتنسيق وتحديد الاختصاصات والسياسات والإجراءات.

خ - تخطيط التنسيق والقيادة والسيطرة أثناء الأزمة: لمواجهة الأزمة عند وقوعها يجب على المخططين تطوير خطط طوارئ مفصلة وشاملة للتقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمة.

ذ - تخطيط نظم الاتصال والإنذار: تكون مهمة الاتصال أكثر صعوبة في ظروف الطوارئ خاصة الأزمات، حيث تصبح خطوط الاتصالات مزدحمة بالمشاركين للتبليغ أو الاطمئنان، وقد تتعطل نظم الهواتف، وقد يؤدي هذا التدخل وهذه الأعطال إلى عدم القدرة على إيصال المعلومات الهامة لمواجهة الأزمة كطلب إمدادات ومساعدات.

ر - **التخطيط الإعلامي في مجال الأزمات:** يتعين وضع خطة لتحقيق الاتصال الفعال مع جمهور الأزمة، وتتضمن هذه الخطة تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لبث الشعور بالهدوء والطمأنينة لدى المواطنين.

ص - **تحديد إجراءات التنفيذ:** ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع سيناريو التنفيذ وذلك بإتباع الخطوات التالية :-

1. تحديد الهيكل المطلوب لإدارة الأزمة (الهيكل التنظيمي).
2. تحديد الجهات التي ستشارك في مواجهة الأزمة، وتحديد دور كل منها واختصاصاته.
3. السياسة التي سيتم تطبيقها لمواجهة الأزمة، وتقديم توصيات قد تتضمن تغيير السياسات الحالية أو تشكيل سياسات جديدة.
4. جمع المعلومات التفصيلية عن الأزمة وظروفها وأبعادها وأخطارها وتطورها إلى الأفضل أو إلى الأسوأ.

ض - **تخطيط التدريب على مواجهة الأزمة:**

وتشمل هذه المرحلة وضع خطط لتدريب المسؤولين عن إدارة الأزمة، وتحديد المسؤول عن الإشراف العام وتحديد صلاحيات كل مسئول من المشاركين في المواجهة.

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:

1. تحديد المجالات التي ثبت أن الاستعداد لمواجهتها كان كافياً، مع تحديد أوجه القوة في هذا النظام.
2. تحديد المجالات والإجراءات والقرارات التي تحتاج إلى تحسين، مع تحديد أوجه الضعف في النظام الذي تم تطبيقه.
3. تحديد الإجراءات والمقترحات التي يمكن أن تؤدي إلى التحسين أو الضعف.
4. التشديد على أهمية استخدام وتعبئة الموارد المحلية في التخطيط المسبق لمواجهة الأزمة.
5. أهمية إعداد السيناريوهات لمواجهة أزمات محتملة، استناداً إلى الخطط التي تم تطبيقها في مواجهة أزمات تكون حدثت بالفعل.

وير الباحث مما سبق ذكره أنه يجب عند وضع خطة مواجهة الأزمات تحديد أهداف الخطة بشكل جيد ودقيق، ووضع استراتيجيات لتنفيذها، كما 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)، كما يجب وضع خطة لجمع وتحليل البيانات والمعلومات والدراسات للاستفادة منها في كل من عمليات الوقاية أو المواجهة، كما يجب وضع خطة لتحقيق الاتصال الفعال مع جمهور الأزمة وذلك لبث الشعور بالهدوء والطمأنينة، وكذلك وضع خطط لتدريب المسؤولين عن إدارة الأزمة، وتحديد المسئول عن الإشراف العام وتحديد صلاحيات كل مسئول من المشاركين في المواجهة. وأخيراً تقييم خطط المواجهة.

#### 5-الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع خطة لمواجهة الأزمات

ويرى الباحث انه يستحيل وضع خطة واحدة لجميع المؤسسات وكذلك لجميع الأزمات تكون فاعلة في كل الأوقات لذلك يرى الباحث من الأهمية ذكر الاعتبارات التالية لتحسين جودة الخطة، ويمكن ذكر أهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند وضع خطة مواجهة الأزمات فيما يلي(إسليم،2007،ص54)

- أ- أن تكون عملية المواجهة " منظمة."
- ب- أن يتسم الأفراد المكلفون بالمواجهة " بالكفاءة."
- ت- أن يلتزم الأفراد المعنيون بها بأداء " الشيء الصحيح."
- ث- أن تركز العمليات على " السيطرة على المواقف."
- ج- أن تتنوع العمليات بحسب المواقف " مفاوضات، شيء مقابل شيء، التهديد المعلن والجاد.....الخ."
- ح- أن تكون السلطة في عملية المواجهة مستمدة من القانون أو الأمر الواقع، أو بالتفاوض أو التحويل.
- خ- أن يقابل السلطة مبدأ الطاعة من قبل فريق العمل لكي تتحقق السيطرة على موقف الأزمة.
- د- أن يوضع في الاعتبار عند وضع الخطة، الأحداث والمتغيرات الخارجية "الدولية"، لأنها تؤثر على الأحداث الداخلية.

ذ- أن تكون إجراءات وعناصر الخطة مفهومة، منطقية، ممكنة التنفيذ، وأن تركز على حماية المصالح الوطنية. أن تكون السياسات التي تتضمنها الخطة معروفة وليست غامضة أو غريبة عن فريق إدارة الأزمة.

ر- أن تتسم تلك السياسات بالحسم حتى تتحقق السيطرة، وعادة ما تكون تلك السياسات غير منطقية وغير منظمة بسبب الظروف غير العادية التي تحيط بالأزمة.

ويرى الباحث انه يستحيل وضع خطة واحدة لجميع المؤسسات وكذلك لجميع الأزمات تكون فاعلة في كل الأوقات لذلك يرى الباحث من الأهمية بمكان الأخذ بالحسبان الاعتبارات السابقة عند وضع الخطة المعدة لمواجهة الأزمات وذلك لتحسين جودة الخطة وملائمتها لمواجهة الأزمات.

### ثالثاً: الاتصالات وإدارة الأزمات

#### 1. المقدمة:

لا يختلف اثنان على أهمية الاتصال الجيد والفعال في أي عملية إدارية ولكن لإدارة الأزمات أهمية وحاجة خاصة للاتصال لذا سيتحدث الباحث في هذا المبحث عن نظام الاتصال بشيء من التفصيل (تعريف نظام الصال، ومكوناته، وأدوات الاتصال ودوافع الاهتمام باتصالات الأزمة ) وخاصة أن إحدى الفرضيات الدراسة تتحدث عن نظام الاتصال وكذلك أداة الدراسة (الإستبانة) .

تعتبر عملية الاتصال من المهارات التي يجب أن يتقنها العاملون في مجال إدارة الأزمات، علاوة على مدير المؤسسة بصفته مسئول 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 الاتصال إذا توافرت في فريق إدارة الأزمة، حيث إن الفريق مسئول عن إعداد العاملین بالمؤسسة لمواجهة الأزمات (إسليم، 2007، ص67).

## 2. تعريف نظام الاتصال:

ويمكن تعريف نظام الاتصال على انه " النظام الذي يحقق التبادلات الهادفة للأفكار والآراء والتعليمات والحقائق ( سواء كانت بيانات أو معلومات) بين الجهات المختلفة في المنظمة (أفراد أو إدارات أو وحدات ) من خلال استخدام رموز وإشارات خاصة وبشكل يساعد في تحقيق أهداف المنظمة" (برهان،1996،ص36).

أن أصل كلمة اتصال Communication يرجع إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common أي "مشترك" أو " عام "وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أو فعل ما ( مكاي،2005،ص21).

## 3. تعريف اتصالات الأزمة (عودة،2008،ص42)

إن عملية الاتصال هي عبارة عن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الاتصال الرسمية أو الغير رسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار لكي يتمكن من التغلب على الأزمة.

ويتطلب التعامل مع الأزمة بكفاءة عالية وضع أسلوب للاتصال يتضمن:

أ-تحديد الأفراد الذين سيتم الاتصال بهم في موقف الأزمة.

ب-تحديد الهدف من الاتصال بحيث يكون للاتصال أثناء الأزمة أهداف واضحة ومحددة.

ت-أن تكون الرسالة ملائمة لطبيعة الأزمة، ومصاغة بوضوح في ضوء الهدف، وتحديد

المصدر بتحديد من سيقوم بنقل محتوى الرسالة.

يؤدي الاتصال في موقف الأزمة مهام عديدة ويخدم أغراضاً مهمة تتمثل في:

أ- نشر أهداف إدارة الأزمة.

ب- إعلام أعضاء الفريق وجميع فئات المجتمع المؤسسي بنمط إدارة الأزمات.

ت- إبلاغ الأوامر المتعلقة بالأزمة لأعضاء الفريق، وإصدار التوجيهات والإرشادات

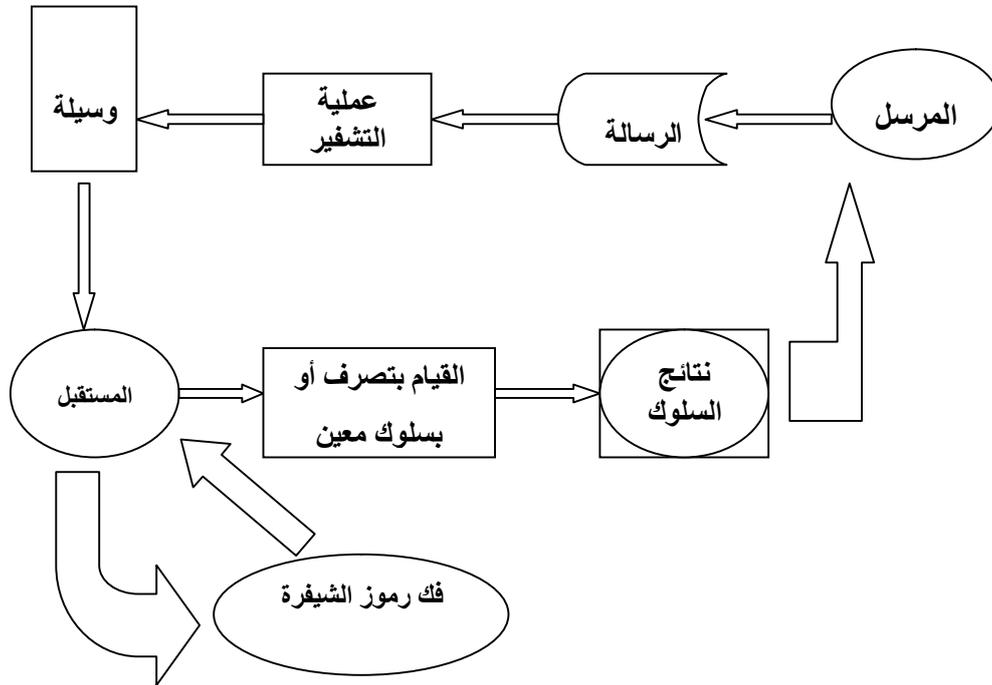
المتعلقة بالأزمة.

ث- إيصال الكمية والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

وتحتاج عملية الاتصال أثناء إدارة الأزمات إلى كم مناسب من المعلومات الملائمة والفورية لتداعيات أحداث الأزمة، لذلك يتعين توفير نظام اتصال يتميز باستخدام سياسة الباب المفتوح لأنها أفضل الأساليب الوقائية ضد حدوث الأزمة مع استخدام وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية ويجب أن يكون نظام الاتصال في المؤسسة انسيابياً ودقيقاً وسريعاً، ويسمح بتدفق المعلومات بين المستويات المختلفة باستخدام التقنية الحديثة كالحاسب الآلي والانترنت. 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، بل يجد 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 الذي نمت وتكاملت فيه قوة تنظيم غير رسمي وأصبح قادراً على تحريك القوى وصنع الأحداث.

#### شكل رقم (4)

#### نظام الاتصالات في إدارة الأزمات



المصدر: الخضيرى، محسن، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة : مكتبة مدبولي الطبعة الثانية(1990،ص118).

والشكل السابق يوضح مكونات نظام الاتصال الفعال خلال عملية إدارة ومواجهة الأزمات وسيتم في السطور التالية شرح هذه المكونات والحديث عنها بتفصيل أكثر.

#### 4. مكونات نظام الاتصال

ويمكن ذكر أهم مكونات نظام الاتصال في النقاط التالية (الخضيري، 1990 ص 119)

- **أطراف الاتصال:** حيث يوجد طرفان لعملية الاتصال، طرف مرسل للرسالة وطرف مستقبل لها.

ب - **الرسالة:** وهي المعلومات والبيانات المطلوب إرسالها أو إبلاغها من الطرف الأول إلى الطرف الثاني، وهي التي يتم إعدادها وكتابتها بالشكل المتفق عليه رمزاً وتشفيراً وتخطباً.

ت - **الوسيلة:** وهي التي 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 يكون الاتصال شخصياً بين أفراد وجهاً لوجه، أو غير شخصي وتبعاً لاستخدام الوسائل مثل التليفون، التلغراف، الفاكس، التلكس، اللاسلكي، وتبعاً لاستخدام الوسائط مثل خطوط أو أسلاك الكابلات، شبكات المايكرويف، الأنظمة الضوئية، أنظمة الليزر الاتصالية

ث - **عصر التامين والحفاظ على سرية الرسالة:** وهو ما يتعلق بنظام الشيفرة المستخدم بين الأطراف لضمان عدم تسرب محتوى ومضمون الرسالة لأطراف أخرى.

ج - **السلوك المطلوب القيام به والذي تتضمنه الرسالة:** وهناك فرق بين السلوك المطلوب القيام به والسلوك الذي حدث وتم فعلاً، فغالباً ما تتضمن الرسالة 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.

نتائج وتتابعات السلوك الذي تم القيام به: وذلك كأثر مرتد يتم إبلاغه إلى المرسل للتأكد من سلامة العملية الاتصالية، ومن وصولها بالشكل والمحتوى والمضمون المطلوب دون أي قصور أو تحريف.

## 5. وسائل وأدوات الاتصال في إدارة الأزمات

وقد حدد توفيق وسائل وأدوات الاتصالات الخارجية كما يلي (توفيق، 2007، ص33)

- أ- البيانات الصحفية: تصدرها المؤسسات أثناء الأزمة حتى تحيط وسائل الإعلام بالموقف وتطوراتها والقرارات الهامة التي اتخذت.
- ب- حقبة المواد الصحفية: وهي من أكثر الأدوات التي يستخدمها خبراء العلاقات العامة حيث يوضع بداخلها بيانات صحفية صادرة عن المؤسسة وصور شخصية أسود وأبيض لكبار المسؤولين وتوضع مذكرة عن تاريخ المؤسسة وبعض الحقائق الهامة وقائمة بأسماء وأرقام تلفونات المتحدثين باسم المؤسسة.
- ت- المؤتمرات الصحفية: تلجأ إليها بعض المؤسسات لتزويد وسائل الاعلام ببيانات موثوق بها من شخص مسؤولين بالمؤسسة.

## 6. أدوات الاتصال الداخلي لإدارة الأزمات:

من أهم وسائل وأدوات الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات ما يلي (الخصيري، 1990، ص121)

- أ- وسائل الاتصال بأجهزة الليزر لنقل الصوت والصورة فوراً ولمسافات طويلة ممتدة.
- ب- وسائل الاتصال اللاسلكية لنقل الصور المرئية والسمعية عن طريق شبكات التليفزيون المغلقة وقنواتها الخاصة.
- ت- وسائل الاتصال غير الشخصية الأخرى، مثل التليفون والتلكس والفاكس والحاسبات الإلكترونية.
- ث- وسائل الاتصال الشخصية، أي القائمة على الاتصال الشخصي بين الأفراد من حيث توفير بعض الأفراد الذين يتم توزيعهم على مواقع الأحداث والأزمات.
- ج- وسائل التنصت الرصد والتتبع والمتابعة الدقيقة، والتي تبقي الأزمة على معرفة تامة وكاملة، وإحاطته أولاً بأول بتطورات الموقف الأزموي واتجاهاته.
- ح- وسائل الارتباط الخطي المباشر مع شبكات المعلومات وأجهزة (On Line System) الكمبيوتر الذكية وأماكن اتخاذ القرار.

## 7. دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة

أهم دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة حسب ما ذكرها مكاوي (أبو عزيز، 2010، ص70):

- أ- تزايد عدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخيرة، وما يصاحبه من تزايد سخط الجماهير.
- ب- التأثير 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 التي تحقق 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.

## رابعاً: القيادة وإدارة الأزمات:

### 1. المقدمة:

إن القيادة من أهم المهارات الواجب توفرها في العاملين في المستويات الإدارية العليا وخاصة وقت حدوث الأزمات وسيقوم الباحث في هذا السياق بذكر تعريف القيادة، وتعريف القائد، والخصائص الشخصية والخصائص الموضوعية، وكذلك التدريب قيادة الأزمات.

### 2. تعريف القيادة:

يمكن تعريفها على أنها "القدرة علي التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (السيد، 2000، ص:4).

ويرى (شوقي) أن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد، والأتباع، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر

قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا، وقدراً عالياً من تماسك الجماعة (إسليم، 2007، ص72).

و يري ( هلال ) أن قيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية والأساليب السابقة وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة ( هلال، 1996 ) :

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

3. **تعريف القائد:** القائد هو "الفرد المناط به توجيه الفعاليات في الموقف الأزموي باعتباره أحد فريق التفاوض" (إسليم، 2007، ص72).

فالقيادة وقت الأزمات بصفة خاصة هي مسئولية وتحدي والموافقة على قبول المنصب القيادي يعنى قبول التحدي لذا يجب أن يكون لدى قائد فريق الأزمات القدرة على التأثير في أعضاء الفريق و ذلك لكي يتمكن من توجيه نشاطهم ودوافعهم وحفزهم على التفكير الإبتكاري في توليد البدائل الأخرى لاتخاذ القرارات المناسبة لحل الأزمة، والعمل على احترام كل عضو، والحفاظ على تماسك المجموعة لضمان سير الفريق في الاتجاه الذي يحقق أهداف خطط الطوارئ (عودة، 2008، ص32).

4. **الخصائص الشخصية لقائد فريق الأزمات**

لضمان نجاح فريق الأزمات في التعامل مع الأزمة ينبغي أن يتحلى القائد بالصفات التالية:  
(حريز، 2007، ص50)

- أ- الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر بجسارة وإقدام.
- ب- التفاؤل بالقدرة على التغلب على الأزمة والاعتقاد بأن الأمور سوف تتحسن لصالحه
- ت- امتلاك زمام المبادرة.
- ث- الرغبة في مساعدة الغير، والثقة بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمات.
- ج- العمل على تماسك المجموعة، والمشاركة الوجدانية بالإحساس بموقف الأزمة مع الفريق.
- ح- الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف السريع معها والتوافق والسيطرة عليها.

- خ- القدرة على توقع الأزمات وتحليل وتحديد اتجاه حركة قوى الفعل الأزموي.
- د- اتخاذ القرار في الوقت المناسب وعدم تضييع الفرص المناسبة في التعامل مع الأزمة

#### 5. الخصائص الموضوعية ( المكتسبة ) لقائد فريق الأزمات:

تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب التي يجب أن يتمتع بها القائد، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي: (حريز، 2007، ص50)

- أ- القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة وحسم ومهارة واقتدار.
- ب- القدرة على صياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة.
- ت- توظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة.
- ث- القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز.
- ج- أن يكون مؤهلاً ومدرباً على أصول القيادة ومتطلباتها الرشيدة.

#### 6. الظروف الصعبة التي يمكن أن تواجه القائد عند التعامل مع الأزمة

أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجه قائد الأزمة ( عودة، 2008، ص32)

- أ- وسائل الاتصال غير المتوفرة أو الضعيفة.
- ب- العزلة في مكان يقيد حركته.
- ت- التعرض للإصابة أو الإيذاء.
- وقبول القائد بالدور المطلوب منه ليس المقصود به الظروف الطبيعية، ولكن تمتد مسؤوليته إلى قيادة الأزمات، ومن الأخطاء الشائعة التي يقع فيها القادة هو تجاهلهم لإمكانية حدوث الأزمة، بل وعدم الاستعداد السلوكي والذاتي لها، وعندما تفاجئه الأزمة لا يجد رصيلاً لديه سواء كان ذاتياً أو صنعه مع الآخرين لمواجهة الأزمات .

#### 7. التدريب على قيادة الأزمات

يحتاج التدريب على قيادة الأزمات إلى العمل على إكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي، بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة، بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الأزمة 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 القائد للأزمة تعني 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- أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات ويجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.
  - ت- تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة.
  - ث- اختيار 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.
- (عودة، 2008، ص34)

## خامساً: فريق العمل وإدارة الأزمات :

### 1. المقدمة

وفيما يلي سيتم الحديث عن فريق إدارة الأزمات تعريفه، وتشكيله، وشروط الواجب توافرها في أعضاء فريق، وأسس تشكيل فريق إدارة الأزمة، مراحل عمل فريق إدارة الأزمة. وفيما يلي نذكر تعريف عودة: (عودة، 2008، ص34).

و يقصد به قيام مدير المؤسسة بتشكيل فريق لمواجهة الأزمات لديه القدرة والرغبة في التعامل مع الأزمات في حالة وقوعها. وفرق مواجهة الأزمات قد تكون دائم يعهد إليه بإدارة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، ويتم اختياره من مستويات وتخصصات مختلفة، وخبرات متكاملة، ويتم تدريبهم على إدارة الأزمات، يتم أيضاً تكوين فرق مؤقتة يعهد إليها مهمة إدارة أزمة بعينها وعلى الرغم من أن اختيار فريق الأزمات مرتبط بنوع الأزمة التي تواجه المؤسسة، إلا أن هناك شروطاً عامة يتعين توافرها في أعضاء فريق الأزمات تتمثل في:

1. الرغبة في التعامل مع الأزمات، والاستعداد للبدل، والقدرة على التدخل الناجح والسريع في الأزمة.

2. القدرة على التحليل والاستنتاج، واتخاذ قرارات سريعة في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت.

3. الاتزان الانفعالي، والمرونة، وقدرات ذهنية ولياقة جسمية تتيح لهم التعامل مع الأزمة والعمل بروح الفريق بتدعيم كل عضو للآخر، واحترام كل منهم للآخر.

4. التأقلم السريع لمواجهة التغييرات التي تحدث أثناء الأزمة، والانتماء والولاء للمؤسسة.

ويقصد به المجموعة المنتقاة من قبل إدارة المنشأة والتي تستطيع التعامل المرن والهادف مع الأزمات المختلفة المتوقع منها وغير المتوقع، قبل الوقوع وبعده وأثناءه.

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

ويعمل فريق إدارة الأزمات من خلال التعاون الوثيق مع القيادة العليا والقائد الميداني أو المباشر للأزمة، حيث يقوم 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. (عودة، 2008، ص35).

ولفريق المهام الأزموية أهمية خطيرة في إدارة الأزمات، فأياً كانت طبيعة الأزمة، نجدها في النهاية تتعلق وتتصل بالإنسان سواء في نشوئها وتصاعدها أو في معالجتها والتعامل معها، ومن ثم يحتاج هذا التعامل إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين على التعامل مع الأزمات والتوافق السريع مع أحداثها والتصدي السريع لهذه الأحداث، ليس فقط لوقف تصاعدها، ولكن أيضاً لتجنب الكيان الإداري أي خسائر محتملة نتيجة لهذه الأحداث. (إسليم، 2007، ص77)

لذلك يمكن القول أن نجاح التعامل مع الأزمات يتوقف على حسن اختيار الأفراد وتدريبهم وتأهيلهم، بل إن عملية إكساب المعرفة، وزيادة المهارة، وتطوير القدرة على التعامل مع الأزمات تكاد تتوقف بدورها على حسن اختيار الأفراد الذين سوف توكل إليهم مهمة التعامل مع الأزمة. (إسليم، 2007، ص77)

ويجب ألا نخلط بين فريق إدارة الأزمة والفرق التنفيذية المكلفة بمهام داخل الأزمة نفسها، ففريق إدارة الأزمات هو كيان مستمر وثابت داخل الكيانات المختلفة ويعتبر في كثير من الأحيان جزءاً من الهيكل التنظيمي، وقد يختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة لأخرى حسب طبيعة الأزمة ومكوناتها المشتركة ويعتمد في تشكيله غالباً على أعضاء الفريق الثابت. (عودة، 2008، ص36).

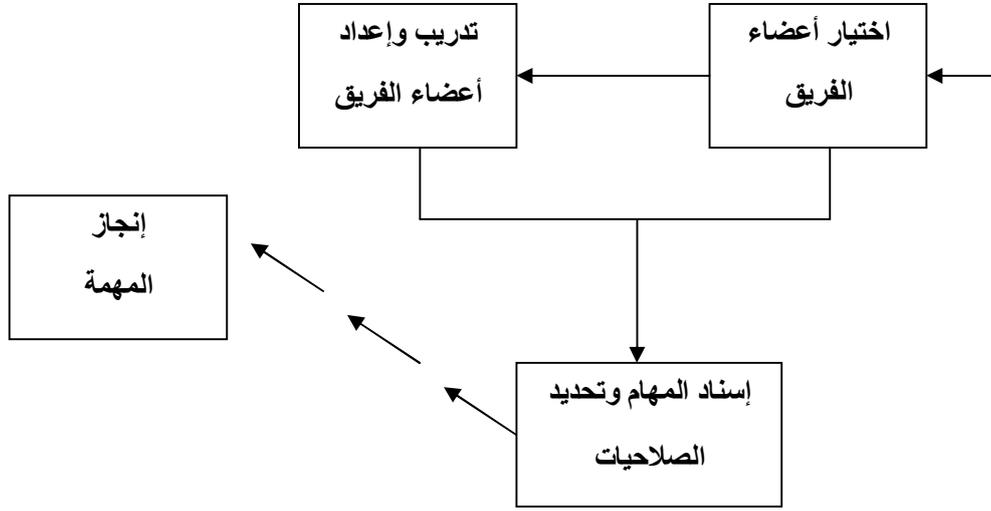
#### تشكيل فريق إدارة الأزمات (الخصيري، 1990، ص204).

على 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 طابع 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 بها، وتغير واختلاف قوى التأثير وقوى الرصد والتأثر

والتأثير المتبادل بينها وبين البيئة المحيطة بها. ونتيجة لهذا التشعب والانتساع 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. ويختلف تشكيل فريق إدارة الأزمات من أزمة إلى أخرى، ويتم إعداده وتدريبه وإسناد المهمة إليه، وتكليفه بمعالجتها، وتحديد المدى الزمني والحقوق والسلطات، والإطار العام للحركة، ويمكن توضيح تلك الإجراءات من خلال الشكل التالي :

#### شكل رقم (5)

إجراءات التعامل مع الأزمة عن طريق فريق إدارة الأزمات



المصدر: الخضيرى، محسن، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي الطبعة الثانية (1990، ص:205).

ويتبين من هذا الشكل أن العملية التنفيذية هي التي تتدخل في تحديد خصائص ومواصفات أعضاء فريق التعامل مع الأزمة، فالأزمة السياسية غير الأزمة الاقتصادية غير العسكرية غير الأسرية، أو أزمة عمالية داخلية داخل أحد المشروعات..... إلخ ومن هنا 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 وبرد الأعصاب، وعدم القابلية للانفعال أو التأثر النفسي والعاطفي أمام أحدث الأزمة.

ت- الطاعة العمياء للأمر المتخذ، وتقديس الواجب أيًا 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 (عودة، 2008، ص36).

أ- التخصصات المختلفة والمكملة لبعضها.

ب- القدرة على التحليل والاستنتاج والتخيل.

ت- السرعة في اتخاذ القرارات.

ث- التفاؤل والطموح وقوة الإرادة.

ومن هنا فإن أعضاء الفريق يتم اختيارهم من الصفوة القلائل الذين تتوفر فيهم هذه الخصائص والمواسفات، ويعمل الفريق كوحدة متكاملة مترابطة لديها هدف واحد هو التعامل مع الأزمة، والحيلولة دون تصاعدها، وكذا الحيلولة دون تدهور الموقف الأزموي وإفراز الأزمة لنتائجها والحفاظ على حيوية الكيان الإداري، وقدرته على الاستمرار والصمود أمام أحداث الأزمة. ورغم تكامل أعضاء الفريق وتواجد أكثر من متخصص فيه وفقاً لاحتياجات الأزمة، فإن المهمة الأزموية تحتاج إلى إدارة سرية في الميدان أو المسرح الأزموي، وهي مهمة يتم إناؤها لرئيس فريق المهام الذي يقوم بدور المدير الفعلي للفريق الأزموي وتوجيهه وإعطائه التعليمات التنفيذية في موقع الأحداث.

ويجب أن نفرق بين فريق المهام الأزموية، وبين تكوين إدارة الأزمات ذاتها، فالبعض يخلو له الخلط بينهما عن قصد أو عن عدم معرفة، وتكون النتيجة عدم قدرة الكيان الإداري على مواجهة الأزمات التي تكاد تطيح به وبمن فيه، لإصرارهم على هذا الخلط، ففريق المهام الأزموية هو الفريق الذي تتاط به مهمة التعامل مع قوى الأزمة الصانعة لها، والحد من خطورتها ومعالجتها، في حين أن إدارة الأزمات هي إدارة داخل الكيان الإداري لها صفة الدوام والاستمرار باعتبارها جزءاً من هيكله التنظيمي.

ومن 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 فريق إدارة الأزمات، نظراً لأن الأزمات الحديثة أصبحت تتطلب وجود أكثر من فرد لمعالجتها. (إسليم، 2007، ص79).

### أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة:

ويمكن ذكر أهم أسس تشكيل فريق إدارة الأزمة كما يلي (إسليم، 2007، ص80)

- أ- يتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس إدارة المنظمة أو من ينوب عنه، ومسؤولين عن تدفق الاتصال، والعلاقات العامة، والشؤون القانونية، والأمن، والسكرتارية، وأخصائي نفسي، وأخصائي اجتماعي، ومستشار من خارج المنظمة.
- ب- يجب 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- يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها ووضع السيناريوهات المحتملة والتدريب على تنفيذها، ويؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد 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:-
  1. الإجابة على أية أسئلة بشكل كامل وفوري.
  2. إصدار التوجيهات والحصول على استجابة فورية.
  3. القدرة على اتخاذ قرارات رئيسية وضرورية، وأن يكون قريباً جداً من الشخص المسئول عن اتخاذ هذه القرارات.

خ- التأكد من 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.

### مراحل عمل فريق الأزمات

ويمكن ذكر أهم مراحل عمل فريق إدارة الأزمة على النحو التالي (عباس، 2004 ص92).  
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:

1. **مرحلة توصيف المنشأة:** ويقصد به جمع المعلومات والحقائق عن المنشأة وكل ما يتعلق بها من عمال ومباني.

2. **مرحلة تحديد الأولويات:** حسب المعلومات التي تتوفر 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.

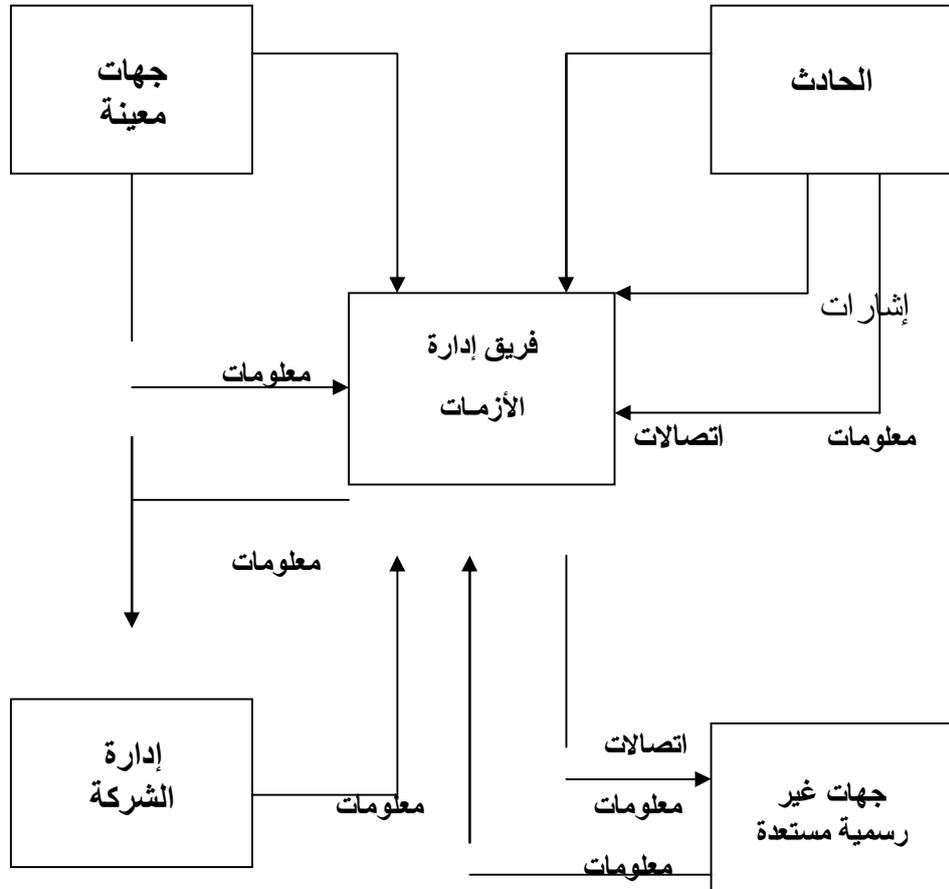
3. **مرحلة إعداد السيناريوهات:** عند توفر الحقائق والمعلومات لفريق إدارة الأزمة يتم تصنيف وتبويب المعلومات وتحليلها للوقوف على الأزمات في كل عمل أو قسم أو إدارة، وحصص التوقعات بوقوع حوادث غير متوقعة أو كوارث طبيعية أو حروب أو اضطرابات اقتصادية أو سياسية، وحصص الأزمات المحتملة يمكن إعداد سيناريوهات لكل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

4. **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.

5. 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 وإبلاغها لمن وكيف ومتى؟، وتحديد المسؤوليات والسلطات وقت الأزمة حتى لا تختلط الخطوط والمسارات للسلطة والمسؤولية في وقت يجب الوضوح التام فيه في هذه النقطة بالذات، ويمكن توضيح تلك الخطوط والمسارات من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (6)

شكل يوضح خطوط الاتصال والمعلومات بين فريق إدارة الأزمات والجهات المعنية



المصدر: عباس، صلاح، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة (2004)،

## المبحث الثالث

### مفهوم وأهمية التدريب ودوره في إدارة الأزمات

|          |  |
|----------|--|
| أولاً:   | المقدمة  |
| ثانياً:  | مفهوم وتعريف التدريب                             |
| ثالثاً : | مفهوم الحاجة للتدريب                             |
| رابعاً:  | أهمية التدريب                                    |
| خامساً:  | أهداف التدريب ودوافعه                            |
| سادساً:  | دور التدريب على مهارات قيادة وفريق إدارة الأزمات |

## المبحث الثالث

### مفهوم وأهمية التدريب ودوره في إدارة الأزمات

#### أولاً: المقدمة:

يعتبر التدريب من أهم وسائل وأدوات الإدارة إن لم يكن أهمها في تنمية وتعزيز مهارات وقدرات العاملين كما أن الباحث في هذه الدراسة سيختبر اثر التدريب وتنمية مهارات العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وأثر ذلك على إدارة الأزمات لذا أفرد الباحث مبحث خاص بالتدريب سيتكلم فيه عن تعريف ومفهوم التدريب، الحاجة للتدريب، أهداف التدريب ودوافعه، وأخيراً دور التدريب في تنمية مهارات إدارة الأزمات.

#### ثانياً: مفهوم وتعريف التدريب:

للتدريب تعاريف كثيرة ومتعددة إن كان من حيث اللغة أو الاصطلاح وفيما يلي سيذكر الباحث أهم ما اطلع عليه من تعريفات وأكثرها قرباً من موضوع الدراسة.

#### 1. التدريب لغة:

التدريب مصدر للفعل درب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق؛ فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه (هلال، 2000، ص28)

والفعل يدرب (To Train) أصلها الكلمة الفرنسية القديمة (Trainer) بمعنى يسحب أو يجر، وهناك تعاريف متعددة للفعل يدرب ومنها يغري، ينمو بطريقة مرجوة، التحضير لأداء بواسطة تعاليم، التمرين بالممارسة، وحديثاً تعني " إيصال الشخص المطلوب في السلوك المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة" (عطوان، 2001، ص15).

#### 2. التدريب اصطلاحاً:

أما التعريف الاصطلاحي لتدريب فهناك تعريفات كثيرة سواء لعلماء عرب أو أجانب في هذا الموضوع ورغم كثرتها واختلافها إلا أنها في معظمها يتمحور حول تزويد الأفراد في المؤسسة بالمعارف والأساليب والمعلومات والمهارات والتحفيز النفسي وتغيير السلوك بهدف تنمية قدرات الأفراد للقيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بأعلى قدر من الكفاءة والجودة وبأقل

وقت وتكلفة وجهد أو بما يحقق تقليص الفجوة بين كل من الأداء الفعلي للفرد أو الجماعة والأداء المستهدف.

ونذكر فيما يلي أهم التعريفات للكتاب والمؤلفون العرب والأجانب حول مفهوم التدريب: التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداءٍ فاعلٍ ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (مصطفى، 2004، ص225).

التدريب هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات ( تنمية المعارف والمعلومات والمهارات والقدرات والسلوك) واتجاهات (الاتجاه النظري والعملية والنفسي والسلوكي) الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة لتغيير السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي وذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال (العزاوي، 2006، ص14).

التدريب هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة (زويلف، 2003، ص113).

وعرفه Robinson بأنه "عملية منظمة وخاصة بتطوير سلوك الفرد في نواحي السلوك والمعرفة والمهارات والاتجاهات للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب." (Robinson, 1985, p. 367).

"عملية منظمة تهدف في المقام الأول إلى تعديل سلوك الموظف تجاه عمله من أجل أن تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية " (Glueck, 1978 p 336).

كما يعرف التدريب بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله. (عبد الباقي وعبد الغفار، 1988، ص 252)

وأما Dessler يقول " أن التدريب هو العملية التي تهدف إلى تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم (Dessler, 1999, p 249)."

ويرى ياغي " التدريب بأنه عملية تعليم المعرفة وتعلم الأساليب المتطورة لأداء العمل، وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء." ( ياغي، 1986، ص 6)

ويؤكد الهندي أن التدريب يعد أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري فعال يسد به أوجه القصور في الكفاءات الإدارية. (الهندي ، 1995، ص 525 )

التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد والتقدم من أجل أداء وظائفهم. الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها (حسين، 1997، ص 189).

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة (كشواي، 2006، ص 118).

و يمكن تعريف التدريب بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، والمهارات، والمعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة. (بربر، 1997، ص 161).

يعرف التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي. (Ivan, 1995, P 432)

يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية. (الهيبي، 2003، ص223)

يمكن القول أن المقصود بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى الأهداف المحددة. (القوقا، 2007، ص15).

ومما سبق من تعريفات يرى الباحث أن أهم ما يتفق عليه معظم علماء الإدارة أن التدريب هو تلك العملية المستمرة التي تهدف إلى تعديل السلوك وصقل وتنمية بعض المعارف والخبرات والمهارات بهدف تنمية قدرات الأفراد للقيام بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بأعلى قدر من الكفاءة والجودة وبأقل وقت وتكلفة وجهد أو بما يحقق تقليص الفجوة بين كل من الأداء الفعلي للفرد أو الجماعة والأداء المستهدف.

### ثالثاً: مفهوم الحاجة للتدريب:

الاحتياجات التدريبية هي " مجموع التغيرات المراد إحداثها لدى الفرد والمتعلقة بمعلوماته ومهاراته واتجاهاته لتعديل سلوكه، أو تطويره أو استحداث السلوك المرغوب الذي يحقق الكفاية الإنتاجية في أدائه، ويساعد في التخلص من جوانب القصور أو الضعف في هذا الأداء، من أجل زيادة فعالية الفرد في العمل " (عليوة، 2001، ص86).

عبارة عن " الفرق بين الواقع أو مستوى الأداء الحالي للمتدربين وبين المستوى المتوقع أو الذي يؤهل أن يكون عليه أداء المتدربين من حيث المعارف والمهارات والقدرات والقيم والاتجاهات للقيام بمهامهم أو وظائفهم بأقصى ما تستطيعه قدراتهم، ويعبر عن الحاجة إما بالنقص، أو الضعف أو التذني في المعرفة أو القدرة أو المهارة في مجال محدد " (شاهين، 1999، ص127).

## رابعاً: أهمية التدريب:

يعتبر التدريب الفاعل كحقيقة استثماراً في الموارد البشرية، يدر عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف. في كل من المدى القصير والطويل حيث يسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية تعليمية، كما ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، ويكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين، أي زيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، والدقة في العمل وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف – وكنتيجه لذلك تصبح التكاليف أقل ما يمكن .

(رشيد، 2001، ص29)

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية.

( بربر، 1997، ص159 )

و تبرز أهمية التدريب من خلال ثلاثة مستويات على مستوى المنظمة، وعلى مستوى العاملين، وعلى مستوى العلاقات الإنسانية، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

### 1. أهمية التدريب للمنظمة:

تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أم الأداء المستقبلي المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة (عباس، 2003، ص187).

أ- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

ب- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

ت- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

ث- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

ج- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة ويساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

## 2. أهمية التدريب للعاملين:

وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة في تزويده بالكفاءات المطلوبة كما ينعكس التدريب بنتائج ايجابية بالنسبة للفرد العامل حيث يحقق التدريب فوائد للعاملين من أهمها: (عباس، 2003، ص187)

- أ- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- ب- مساعدتهم في حل مشكلات العمل.
- ت- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين.
- ث- مساعدتهم في تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- ج- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

## 3. أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية:

تتبعكس أهمية التدريب على العلاقات الإنسانية من خلال التالي (ربابعة، 2003، ص54)

- أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- ب- تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- ت- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- ث- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

## خامساً: أهداف التدريب ودوافعه:

إن الهدف الرئيس من أي عملية تدريب سوف يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف (كشواي، 2006، ص120).

وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب على النحو التالي (بربر، 1997، ص161)

1. رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية او السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.
2. تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
3. إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.
4. إعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.
5. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

#### سادساً: دور التدريب على مهارات قيادة وفريق إدارة الأزمات:

التدريب على قيادة الأزمات (هلال، 1996)

يحتاج التدريب على قيادة الأزمات إلى العمل على إكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي، بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة، بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الأزمة كيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة.

عند تدريب القيادة ويجب مراعاة الآتي :

- 1- إدارة القائد للأزمة تعني 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
- 2- أهم ما يواجه القائد في الأزمة هو صعوبة الحصول على المعلومات ويجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات.
- 3- تتوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة.

- 4- اختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل.
- 5- التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة.
- 6- دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها.
- 7- التطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات.

#### تدريب أفراد فريق إدارة الأزمات:

تتم عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها (الخضيري، 1990، ص211)

- 1- المحاضرات العلمية والعملية.
  - 2- دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة خصيصاً.
  - 3- تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث.
  - 4- ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء.
  - 5- عصف الأفكار وترتيبها.
- ويستعان في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة، والتي تتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم.

## المبحث الرابع

### نبذة تاريخية عن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

- |         |  |
|---------|--|
| أولاً:  | المقدمة  |
| ثانياً: | تعريف المنظمات الأهلية (الدولية)                   |
| ثالثاً: | خصائص المؤسسات الأهلية (غير الحكومية الدولية)      |
| رابعاً: | مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين              |
| خامساً: | أهمية المنظمات الأهلية والدور الذي تلعبه في فلسطين |
| سادساً: | تصنيفات المؤسسات غير الحكومية                      |

## المبحث الرابع

### نبذة تاريخية عن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

#### أولاً: المقدمة:

إن المتابع للعمل المجتمعي والأهلي في مجتمعنا الفلسطيني، يلاحظ مدى الانتشار الواسع للمؤسسات الأهلية، ودورها الملحوظ في التطور والتنمية المجتمعية والاقتصادية حتى أصبحت تساهم في وضع وتنفيذ خطط وبرامج التنمية، وكذلك في بعض خطط وبرامج السياسة السكانية، وفي برامج وخطط جودة البيئة وإستراتيجية مكافحة الفقر والجوع وكفالة ورعاية الأيتام وغيرها ومن أكثر هذه المؤسسات أهمية هي المؤسسات الدولية العاملة في الأراضي الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة حيث تملك قدر كبير من الخبرة في المجال الذي تعمل به ولديها الكثير من التجارب وخاصة في مناطق متعددة ومختلفة من العالم وكذلك تميزها بحجم التمويل مما له أثر واضح يظهر خلال تنفيذها للأنشطة والبرامج ناهيك عن كون عدد كبير منها تعتبر مؤسسات مانحة وممول رئيس لكثير من المؤسسات الأهلية المحلية وهي (المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة) ستكون محل دراسة الباحث في هذه الرسالة.

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن المنظمات غير الحكومية تلعب دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة المدنية: التنمية، والتعليم، والصحة، والإعلام، وحقوق الإنسان، والمرأة، ومراكز البحث، والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية (شليبي، 2001، ص1).

#### ثانياً: تعريف المنظمات الأهلية:

من خلال عمل الباحث في مجال العمل الخيري وبعد الإطلاع على كثير من التعريفات فوجد أنه تطلق عدة مصطلحات على المنظمات غير الحكومية وبما فيها المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة حيث ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص، ومنها على سبيل المثال المنظمات غير الربحية، والمنظمات الأهلية، ومؤسسات العمل المجتمعي وغيرها من المسميات .

فالبعض يطلق مصطلح المنظمات غير الربحية أو المنظمات الطوعية الخاصة، أو المنظمات الوسيطة كما يطلق عليها في الولايات المتحدة الأمريكية، أو المنظمات التطوعية أو الخيرية كما يطلق عليها في بريطانيا أو وكالات تطوعية كما يطلق عليها في الهند، أو الجمعيات الأهلية كما يطلق عليها في الدول العربية ومنها فلسطين (بدر، 2009، ص70)

ويمكن القول أن كل هذه المصطلحات تؤدي إلى نفس المعنى، ونذكر فيما يلي بعض التعريفات الرسمية والعلمية لهذا المصطلح، حيث يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية إلى مجموعة كبيرة من المنظمات المستقلة إلى حد كبير عن الحكومات وتتسم بصورة رئيسية بأن لها أهدافاً إنسانية أو تعاونية أكثر من كونها أهدافاً تجارية، وتسعى بصورة عامة إلى تخفيف المعاناة، أو تعزيز مصالح الفقراء والفئات المستضعفة الأخرى، أو حماية البيئة، أو توفير الخدمات الاجتماعية الأساسية، أو الاضطلاع بتنمية المجتمعات المحلية.

كما يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية وبما فيها المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة حيث ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص كما لا يوجد اختلاف جوهري بينها سوى الموقع الجغرافي حيث أن المؤسسات الدولية لها انتشار جغرافي في أكثر من دولة بخلاف المؤسسات المحلية التي ينحصر توأجدها وتنفيذ أنشطتها في الأراضي الفلسطينية فقط.

"الهيئات المنظمة رسمياً ومنشأة قانونياً، أي الهيئات المعترف بها كأشخاص معنويين (قانونيين) أو اعتباريين في النظام القانوني الذي تنشأ في إطاره" (عياش، 2008، ص50).

ويعرف أخر المنظمة بأنها عبارة عن تجمع للأفراد بشكل منتظم يسعى هذا التجمع إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.

ومن هنا نرى أن المنظمة تتميز بثلاث خصائص أساسية:

- 1- إنها تجمع أفراد أي أنها أكثر من فرد .
- 2- لها غرض أو هدف أو مجموعة من الأهداف .
- 3- لها هيكل تنظيمي يوضح طبيعة العلاقات بين أفرادها .

وهذه العناصر الثلاثة تشترك فيها كل منظمة ولكن الاختلاف في اغلب الأحيان بين منظمة وأخرى في طبيعة الهدف أو الغاية فمنها ربحية وغير ربحية وخدماتية وغيرها من المنظمات. كما تفيد دراسة لمعهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس، 2001) في تعريفها للمنظمة غير الحكومية (المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة) بأنها الجمعية أو الهيئة عبارة عن : "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروع تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية."

أما (مدني، 1997) فقد عرف المؤسسات غير الحكومية بأنها: "منظمات أو مؤسسات اجتماعية وغير ربحية لا صلة لها بمؤسسات الدولة الرسمية، أو بمؤسسات القطاع الخاص التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح المادي، ويقوم بعمل تلك المؤسسات الأفراد أو المجموعات وتستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان. وبالقدر الذي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان إلى آخر، سواء أكانت هذه المؤسسات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق السياسية والاقتصادية، أو لخدمة أهداف معينة، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات والأطفال والنساء والمعاقين، أو لخدمة أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة كالعمل في مجالات الصحة والثقافة وحماية البيئة ومحاربة الفقر ونحو ذلك." (شبير، 2004، ص86)

"ومن أهم ما يميز المؤسسات الأهلية (المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة) بأنها ترتبط بمصالح جميع فئات المجتمع بلا استثناء، ومن أمثلة المؤسسات الأهلية: الجمعيات التعاونية، النقابات العمالية والمهنية، الجمعيات الأهلية، الاتحادات الطلابية، النوادي الرياضية والأندية الأدبية والثقافية، وأمثلة هذه الجمعيات: نقابات المهندسين، والعمال والأطباء والموظفين في مؤسسة أو شركة كبرى والمعلمين وجمعيات حقوق الإنسان وجمعيات مكافحة العنف الأسري وجمعيات حماية المستهلك وجمعيات الدفاع عن حقوق المرضى وجمعيات تحفيظ القرآن وجمعيات الدفاع عن حقوق العمال الأجانب وجمعيات عمال النظافة.... الخ، فالمجال لا يتسع لذكر الأمثلة فكل ما يخطر على بال المواطن من نشاط عام أو يمثل مصالح مشتركة يستطيع من خلال نظام فاعل تكوين نشاط أهلي مستقل عن السلطة لبت الوعي أو الدفاع عن المصالح

بالوسائل السلمية المتحضرة، والتنسيق مع الأجهزة الحكومية وتمثيل المواطن في صياغة الأنظمة مقابل السلطة أو أصحاب العمل أو البنوك والتجار.. الخ " (بدر، 2009، ص72) وتعتبر الجمعيات الأهلية أو مؤسسات المجتمع المدني قطاع ثالث في الدولة نظراً لتميزها عن المؤسسات والشركات الربحية (القطاع الخاص)، وعن المؤسسات الحكومية (القطاع العام) .

### ثالثاً: خصائص المؤسسات الأهلية (المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة):

ويمكن ذكر أهم خصائص المؤسسات الأهلية وكذلك المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة حيث ينطبق عليها جميع التعريفات والخصائص ولم يجد الباحث خلاف بين كل من المؤسسات المحلية أو الدولية سوى من حيث الامتداد والتنوع الجغرافي الذي تتمتع به المؤسسات الدولية، ونورد فيما يلي أهم الخصائص التي ذكرها بدر (بدر، 2009، ص72)

1. الجمعيات والمؤسسات تنظيماً رسمية تهتم بتقديم خدمات مباشرة أو غير مباشرة لإشباع احتياجات المجتمع وتحقيق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين.

2. تقوم الجمعيات والمؤسسات على الجهود التطوعية لجماعة من الأفراد المهتمين بالخدمة العامة يتولون تنظيمها وإدارتها في إطار النظام العام أو القوانين والتشريعات التي تنظم العمل الاجتماعي التطوعي.

3. تعد الجمعيات والمؤسسات مؤسسات اجتماعية خارج السوق الاقتصادية والتنافس، لذلك فهي لا تسعى إلى الربح المادي كغرض أساسي للوجود وحصرها على توفير الخدمات التي تقابل احتياجات المواطنين.

4. لكل مؤسسة فلسفة تستمد سياستها من النظام الأساسي لها، ولها حق تشريع اللوائح وتعديل هذه اللوائح طالما استلزم الأمر في سهولة ويسر أكثر من المؤسسات الحكومية الهيكل التنظيمي المؤسسات الأهلية يبدأ من القمة ممثلة في الجمعية العمومية كأعلى سلطة ثم مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه، والجهاز الإداري والفني القائم على أداء الخدمات.

5. تعتمد الجمعيات والمؤسسات في تمويلها على ما تجمعها من تبرعات وهبات ووصايا، وعلى ما تحصل عليه من اشتراكات الأعضاء، بالإضافة إلى عوائد الخدمات التي تقوم بها، وقد تحصل على دعم من الهيئات الحكومية أو من هيئات دولية .

6. تمارس هذه المؤسسات الخاصة عملها في إطار السياسة الاجتماعية العامة للدولة بعيدا عن التقلبات السياسية والصراعات الطائفية، لأنها ممنوعة بحكم القانون من التدخل في الخلافات السياسية والمذهبية والطائفية.
7. أسلوب العمل في هذه المؤسسات يمتاز بالمرونة حيث تستطيع تعديل نظامها وقواعد العمل فيها بل وأهدافها وجهازها الإداري، فهي التي تحدد لنفسها النظم والقواعد الإدارية المالية المرنة، وبأسلوب أكثر طواعية لتتناسب متطلبات أي تغير يحدث في المجتمع.
8. تتمتع الجمعيات والمؤسسات بسلطة أوسع من حيث اختيار موظفيها وفقا ما حددته قوانين العمل بحيث يكونون من المتخصصين في مجال الخدمة الاجتماعية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض الفنيين الآخرين الذين يتطلب وجودهم نوعية الخدمات المقدمة.
9. الرقابة على المؤسسات تخضع لبعض الأجهزة المتخصصة كالاتحاد العام للمؤسسات الخاصة، والاتحادات الإقليمية، بالإضافة إلى رقابة الجهة الإدارية المتخصصة مثل إشراف وزارة الشؤون الاجتماعية وديوان المحافظة على الناحية الإدارية، والجهاز المركزي للمحاسبات، وإشراف وزارة الصحة على المستشفيات والمراكز الطبية التابعة للجمعيات، وإشراف وزارة التربية والتعليم على المدارس وفصول التقوية ومحو الأمية
10. توفر الجمعيات والمؤسسات جهد كبير ربما قد يقع على الدولة ومنها القيام بالمشروعات الاجتماعية ذات الصلة القومية الكبرى.
11. الجمعيات والمؤسسات ضرورة لكل المجتمعات واستمرار المواطنين في تكوين الجمعيات الأهلية ظاهرة صحية في تطور حياة المجتمعات، فهي لا تحقق جانب الانتماء فقط ولكن كحق لكل مواطن في المشاركة والتخطيط لاحتياجاتهم وكذلك حقوقهم.
12. تعد الجمعيات والمؤسسات أكثر انطلاقا في خدماتها وأكثر قدرة على التجديد والابتكار وإجراء التجارب لتطور العمل بها، وكذلك السرعة في تقديم الخدمات والتقليل قدر الإمكان من الإجراءات الإدارية الطويلة.

## رابعاً: مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين:

ويمكن ذكر مراحل تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين كما يلي (مرزوق، 2006، ص64) تاريخاً طويلاً مفعماً بالإنجازات التي حققتها المؤسسات الأهلية الفلسطينية، وخاصة مع بداية القرن الماضي ولا زالت، وكذلك مجابهة الكثير من التحديات المختلفة والتساؤلات العديدة حول أهمية وطبيعة دورها في ظل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمراحل التي مرت بها المؤسسات غير الربحية في فلسطين يمكن ذكرها فيما يلي:

### المرحلة الأولى: امتدت من أوائل القرن العشرين وحتى حزيران ١٩٦٧

عايشة أواخر الحكم العثماني وطول فترة الاحتلال البريطاني وذروة نشاط العصابات الإسرائيلية ومن بعدها فترة احتلال إسرائيل لأراضي عام ٤٨ كما شهدت الحكم الأردني للضفة الغربية والمصري لقطاع غزة حتى تاريخ ٤ حزيران عام ١٩٦٧، واتسم نشاطها خلال هذه الفترة بالطابع الخيري والإغاثي وكان التركيز على بعض المجالات دون غيرها فظهرت جمعيات محو الأمية وجمعيات تعنى بشؤون المرأة والطفل.

### المرحلة الثانية: امتدت من عام ١٩٦٧ وحتى عام ١٩٩٤

وقد تميزت المؤسسات الأهلية خلال هذه المرحلة بتعدد أدوارها وتنوع نشاطاتها حيث ركزت على سد الفجوات الخدمية التي تعمد الاحتلال إهمالها إضافة إلى دورها السياسي الملحوظ بالمحافظة على الهوية الفلسطينية والتاريخ والتراث الفلسطيني وكذلك كان لها دور فاعل في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني ومقاومته الاحتلال ومن الجدير ذكره أن هذه المرحلة شهدت تطوراً وتحولاً نوعياً في أداء المؤسسات وخاصة بعد اندلاع الانتفاضة الأولى عام ١٩٨٧ لتشكل علامة فارقة في تاريخ العمل الأهلي الفلسطيني التي ذهب الكثير إلى اعتبارها بداية لمرحلة جديدة لما لها من تميز وخصوصية أثبتت خلالها المنظمات الأهلية قدرتها الفائقة في دعم حركة النضال بعدة أشكال حيث لعبت اللجان الشعبية المدعومة من المؤسسات الأهلية والتنظيمات السياسية دوراً محورياً في تعزيز قدرة المجتمع الفلسطيني على الصمود والمقاومة مع المحافظة على خدمات قطاعات مختلفة من أهمها الصحة والتعليم والزراعة.

## المرحلة الثالثة: من عام ١٩٩٤ وحتى الآن:

ويمكن توضيح المرحلة الثالثة من تطور المؤسسات الأهلية في فلسطين كما يلي (بدر، 2009، ص74)

ابتدأت بتوقيع اتفاقية أوسلو وتأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية واستمرت إلى وقتنا الحالي حيث أصبحت خلالها المؤسسات أكثر تخصصية ومهنية ومن جهته رأى (أبو رمضان، 2006) أن العمل الأهلي وبعد قيام السلطة الفلسطينية قد أخذ الطابع المهني والتخصصي بما استلزم ذلك من بني إدارية وهيكلية تفرضها متطلبات الواقع الجيد وخلال هذه المرحلة استمرت المنظمات الأهلية في ممارسة نشاطها حيث تميزت تلك الفترة بنشاط متزايد للمنظمات الأهلية نظراً للاعتبارات التالية:

1. زوال المعوقات والعراقيل والضغطات التي كانت تمارس من قبل الاحتلال الإسرائيلي ضد المنظمات الأهلية والقائمين عليها.
2. ضعف وقصور السلطة الوطنية الفلسطينية عن القيام بأنشطة الإغاثة والتنمية التي تقوم بها المنظمات الأهلية.
3. استحواد برامج ومشاريع المنظمات الأهلية الفلسطينية على نسبة عالية من منح وتبرعات الدول والمؤسسات المانحة). منظمات المجتمع المدني والتنمية البشرية، تقرير التنمية البشرية فلسطين (1999م1998).

## خامساً: أهمية المنظمات الأهلية والدولية والدور الذي تلعبه في فلسطين:

### 1- أهمية المنظمات الأهلية والدولية:

لعبت المنظمات الأهلية والدولية خلال العقدين الماضيين دوراً مهماً في توفير خدمات واسعة شملت مجالات الحياة: التنمية والتعليم والصحة والإعلام وحقوق الإنسان والمرأة ومراكز البحث والتدريب التنموي والمهني، إضافة إلى خدمات إغاثة قدمتها الجمعيات الخيرية ولجان الزكاة، لتواجه مشكلات الفقر التي خلفها الاحتلال (ماس، 2001، ص1)

## 2- الدور الذي تلعبه المنظمات الأهلية والدولية في فلسطين : (بدر، 2009، ص75)

هناك عدة نظرات مختلفة لدور المنظمات غير الحكومية والدولية في تعزيز المجتمع المدني، فترى (سمارة، 2003 ) بأن المنظمات الغير حكومية تعمل كوكلاء لوكالات المساعدات الدولية والتي تعمل بناء على مصالح القوي الإمبريالية عبر العديد من المنظمات كالبنك الدولي ووكالات التنمية الحكومية الغربية.

وهناك وجهة نظر أخرى تقول بأن المنظمات الغير حكومية هي عبارة عن إطار تعبوي لتنظيم المواطنين من أجل المشاركة الفاعلة في العملية التنموية المعتمدة أساساً على البشر، كما يمكن اعتبارها بمثابة وسائط اجتماعية لإحداث التغيير في ظل سياسات الخصخصة وتراجع دور الدولة، وقاعدة التحول الديمقراطي.

أما بشارة فيقول في إحدى كتبه " يري البعض بأن المنظمات غير الحكومية تعتبر التجسيد المعاصر لمفهوم المجتمع المدني لوجودها خارج اعتبارات الربح وخارج اعتبارات السيطرة، ولكونها تتشكل على أساس المصلحة المشتركة، ولعقلانية عملية اتخاذ القرار فيها من خلال الحوار المباشر، كما أنها تجسد الديمقراطية المباشرة ولكن البعض يحذر من خطر تحولها إلى خدمة الأهداف الخاصة وسعيها إلى الربح المادي، ومن إمكانية وصولها إلى مراكز النفوذ السياسي والاقتصادي".

أما البرغوثي فيرى بأن نشأة المنظمات الأهلية كانت لمقاومة الاحتلال، ولكن بعد قيام السلطة الفلسطينية تحول دورها نحو تعزيز الدور الديمقراطي (البرغوثي، 2000 ) وفي دراسة حديثة حددت خمسة أدوار رئيسية للمنظمات الأهلية الفلسطينية وهي: الدفاع عن الحقوق الوطنية، تقديم الخدمات الأساسية، تعزيز المجتمع المدني وتشجيع الحوار.

### سادساً: تصنيفات المؤسسات غير الحكومية:

لقد ارتبط مفهوم المنظمات غير الحكومية بالمعايير التي استخدمت لذلك، كالحجم والعضوية والوظيفة والتي على أساسها تم تصنيفها إلى الأنماط التالية : (بدر، 2009، ص76)

1. التوزيع الجغرافي: منظمات محلية، منظمات وطنية، منظمات أجنبية ودولية.
2. المعيار الوظيفي ونوعية الأنشطة: زراعي، خدمي، صناعي أو حرفي.
3. المعيار الجنسدي: رجال، نساء.

4. معيار الحجم: كبيرة، متوسطة، صغيرة.
  5. المعيار الطبقي: مزارعين، عمال، طبقة وسطى.
  6. المعيار الثقافي : ديني، عرفي، قرابي، اثني ( دليل الممارسات السلمية بشأن وضع القوانين المتعلقة بالمنظمات غير الحكومية).
- كما أن هناك تقسيمات أخرى للمنظمات تتضمن أربع جوانب هي:
- 1-منظمات حكومية: يضمها تشريع وتمويل حكومي، وبها موظفين مثل الضمان الاجتماعي.
  - 2-منظمات أهلية: تقوم بالجهود الأهلية ويمولها الأهالي مثل الجمعيات الخيرية الخاصة .
  - 3-منظمات مشتركة: يشترك في إدارتها وتمويلها الحكومة والأهالي .
  - 4-منظمات دولية : وهي منظمات الرفاهية الاجتماعية مثل منظمة اليونسكو والمنظمات التابعة للأمم المتحدة.
- أما (المؤسسات الأجنبية) حسب قرار مجلس الوزراء رقم 9 لسنة 2003 بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات الخيرية والهيئات العامة رقم 1 لسنة 2000 فيتم تعريفها على أنها:
- 1- الجمعية التي يقع مركزها الرئيسي خارج الأراضي الفلسطينية أو أن أغلبية أعضائها من الأجانب.
  - 2- يشترط من الجمعيات الأجنبية والتي تقدم أي خدمات اجتماعية داخل الأراضي الفلسطينية التسجيل لدى الجهات المعنية وذلك لفتح فروع لها في حدود هذه الأراضي.
- وفى قطاع غزة لا توجد إحصائية دقيقة وموحدة للمؤسسات الأهلية (الدولية)، ولكن هناك إحصائيات عديدة تختلف باختلاف الجهة المصدرة لها، مثل وزارة الداخلية ووزارة الشؤون الاجتماعية والجهاز المركزي للإحصاء واتحاد المنظمات الأهلية ووكالة الغوث الدولية .

## الفصل الثالث الدراسات السابقة

|         |                            |
|---------|----------------------------|
| أولاً:  | المقدمة                    |
| ثانياً: | الدراسات المحلية           |
| ثالثاً: | الدراسات العربية           |
| رابعاً: | الدراسات الأجنبية          |
| خامساً: | تعليق على الدراسات السابقة |

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### أولاً: المقدمة:

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية والعملية وكذلك خبرات وتجارب الباحثين السابقين والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم وبحوثهم مما له الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث مما يساعده في تكوين خلفية عن موضوع دراسته مما يسهل أمر إنجازها بشكل أفضل وأكثر عمقاً وشمولاً وكذلك تجنب الأخطاء والهفوات التي وقع بها الباحثين السابقين.

وفيما يلي سيستعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات وموضوع التدريب ذات العلاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام منها (7) دراسات محلية و(15) دراسات عربية و(6) ودراسات أجنبية، وكذلك تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

#### ثانياً: الدراسات المحلية:

##### 1. دراسة (أبو عمر، 2009) بعنوان :

فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية وتأثير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها. وتم تصميم مقياس مكون من ستة عناصر وهي: (سرعة الحصول على المعلومات، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملائمة النظام للمستويات الإدارية، الاستجابة للتغيرات المستجدة، أمن المعلومات) لقياس فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على جميع المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددها 21

مصرفاً، وقد بلغ مجتمع الدراسة 348 موظفاً، حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من 186 موظف بواقع 53% من مجتمع الدراسة الكلي. وتم تصميم استبانته لهذا الغرض .

**وكان من أهم نتائج الدراسة:**

- أ- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات.
- ب- وخلصت الدراسة إلى أن ما نسبته % 66.6 من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والباقي يعود لعوامل أخرى.

**وقد أوصت الدراسة:**

- أ- بضرورة إدارة أمن المعلومات، وتخزينها مباشرة في أماكن آمنة،
- ب- إنشاء نظم معالجة كوارث فعالة . وضرورة إنشاء فرق عمل مهمتها رصد مواطن الضعف وتطوير نظام اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

**2. دراسة عودة (2008) بعنوان :**

**واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية**

هدفت التعرف على أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت على أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث عملت على اختيار عينة عشوائية طبقية بنسبة % 25 من العاملين في الجامعة من فئة الأكاديميين والموظفين الإداريين في كافة المستويات الإدارية والبالغ عددهم الإجمالي 170 موظف وموظفة وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم، حيث تم استرجاع 139 استبانته.

**وكان من أهم نتائج الدراسة:**

وبصفة عامة تبين أن نتائج الدراسة كانت ايجابية حيث كانت كتالي:

أ- وأظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة .

ب- وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

### وقد أوصت الدراسة:

أ- وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات.

ب- تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات

### 3.دراسة (أبو سلمية، 2007) بعنوان :

#### مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة

هدفت الدراسة للكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين في مكتب الأونروا الإقليمي في غزة والبالغ عددهم ( 430 ) موظفاً وموظفة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (n=) للوصول إلى نتائج الدراسة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مقدارها (172) موظفاً وموظفة، بنسبة ( 40 % ) من مجتمع الدراسة. وكان معدل الاستجابة 82 وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة، وتم تحليلها باستخدام برنامج التحليل (n=140) لتحليل البيانات (SPSS) . الإحصائي

#### وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول

ب- كما ويتم تخطيط التدريب في مكتب الأونروا بمنهجية مقبولة إلى حد ما.

#### وقد أوصت الدراسة:

- أ- بتفعيل دور القائمين على إدارة التدريب من أجل زيادة فاعلية التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مراعاة معايير إدارة الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب.
- ب- والالتزام بالتقييم القبلي والآني وما بعد التدريب.

#### 4. دراسة إسليم (2007) :

سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة

هدفت الدراسة التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة وذلك وصولاً لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- أن وجود نظام لإدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة بحاجة إلى تنمية وتطوير.
- ب- وأن يركز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها.

#### وقد أوصت الدراسة:

أ- بضرورة الاهتمام بالتخطيط المستقبلي لإدارة الأزمات على اعتباره انه جزء مكمل للتخطيط الاستراتيجي.

ب- كما أوصت بضرورة إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل منظمة تتبع الإدارة العليا في قراراتها وتكون مسؤولة مباشرة عن علاج الأزمات والتعامل معها.

#### 5. دراسة (شبير 2007) بعنوان :

أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لإدارة الأزمات في مستشفى ناصر ؛ في محاولة لتحليل ذلك الواقع وتحديد مسبباته، للوصول إلى

جوانب القصور فيه، بهدف وضع أساليب للسيطرة عليه، والعمل على رفع مستوى الخدمات المقدمة للمرضى؛ وإيجاد الحلول المناسبة التي تساعد على زيادة كفاءة المستشفى. وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات الأولية، حيث طبقت على عينة عشوائية طبقية نسبية مكونة من ( 218 ) موظفاً من كافة العاملين في مستشفى ناصر، واستجاب منهم ( 202 ) أي بنسبة ( 92.7 % ) من عينة الدراسة، كما استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**وكان من أهم نتائج الدراسة:**

- أ- عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات
- ب- لم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات.

**وقد أوصت الدراسة:**

- أ- بضرورة زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية؛ لمواجهة الأزمات، والاهتمام بالاستعداد للأزمات أكثر من مجرد مواجهة الأزمات بعد وقوعها.
- ب- ضرورة توفير نظم معلومات متكاملة عن كافة الأزمات السابقة، وكيفية مواجهتها، ومحاولة الاستفادة من الأخطاء السابقة لعدم تكرارها.

## 6. دراسة (الجديلي، 2006) بعنوان :

واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجمعة، 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.

ولخدمة أهداف الدراسة فقد تم عمل استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية من المستشفيات المذكورة قدرها ( 600 ) موظف بواقع ( 200 ) موظف لكل مستشفى، وقد بلغت الاستبانة المستردة والصالحة للتحليل ( 459 ) استبانة.

**وكان من أهم نتائج الدراسة:**

أ- وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحل الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات.

ب- والنتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هي أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها.

**وقد أوصت الدراسة:**

أ- بضرورة إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، وفي المستشفيات الرئيسية الكبرى، وبضرورة توفير أناس مؤهلين في إدارة الأزمات.

ب- بضرورة العمل على تأصيل منهجية متكاملة لإدارة الأزمات من خلال زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مختلف مراحلها.

**7. 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 مديرو المدارس الثانوية في إدارة الأزمات في محافظة غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فقد تكونت من ( 36مديرًا ومديرة ) من مدراء المدارس الحكومية التابعة لمديرية غزة، حيث تم اختيار العينة بنسبة ( 100 % ) بواقع ( 36 ) مدرسة.

**وكان من أهم نتائج الدراسة:**

أ- تبين أن لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية الاستعداد بالدرجة الكبيرة على إتباع الممارسات الإدارية لمهارة الأزمات داخل مدارسهم مما يدل على الاهتمام والرغبة والإيمان العميق والشعور بمسئولياتهم المنوطة تجاه الجميع والشعور بعظم الأمانة الملقاة على عاتقهم.

**وقد أوصت الدراسة:**

أ- ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمديرين في مجال إدارة الأزمات وحثهم على حضورها عند عقدها، والعمل على تحفيزهم بالانتظام بها.

ب- ضرورة وجود نظام اتصال فعال يعمل على توفير المعلومات الضرورية لتحقيق درجة عالية من الفعالية في التعامل مع الأزمات.

### ثالثاً : الدراسات العربية:

8. 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.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها.

ب- كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتاً في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها، وأن أكثر العناصر تأثيراً هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

وقد أوصت الدراسة:

أ- بضرورة إعطاء إدارات الشركات الصناعية الأردنية اهتماماً أكبر لمفهوم إدارة الأزمات التي يمكن أن تمر بها

ب- إجراء تدريبات للمديرين لكيفية التعامل مع أزمات وهمية تقترحها الشركة للوقوف على مدى إمكانياتهم في اكتشافها والاستعداد لها.

## 9. دراسة الفهيد، ( 2006) بعنوان:

التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات (دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التنسيق بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات بمدينة الجبيل الصناعية، وما هي الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المدينة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق استبانته على جميع العاملين بغرف العمليات والمشرفين عليهم في الأجهزة الأمنية والأمن الصناعي بمدينة الجبيل الصناعية والبالغ عددهم

( 250 فرد)، وتمكن من استعادة ( 232 ) استبانته مكتملة البيانات وصالحة لإجراء التحليل الإحصائي عليها.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- وجود أساليب تنسيقية بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات وكان من أهمها "التنسيق عن طريق غرف العمليات".

ب- يوجد معوقات تحد بدرجة كبيرة من التنسيق بين الأجهزة الأمنية في مواجهة الأزمات، وكان من أبرزها "إغفال تنمية وتطوير الأساليب والأدوات المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة"، مع عدم الأخذ بما هو حديث من أساليب ومعدات وغيرها.

وقد أوصت الدراسة:

أ- المزيد من الاهتمام بدعم برامج التدريب على مواجهة الأزمات وإعطاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوار المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة.

ب- توفير تقنية المعلومات والاتصالات الجيدة والحديثة، وإنشاء الروابط عن طرق الانترنت من خلال الحاسب الآلي، وإيجاد نظم معلومات حديثة لضمان دقة البيانات التي تقدمها الأجهزة ذات العلاقة بمواجهة الأزمات وسرعة الحصول عليها.

#### 10. (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)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الوعي الاجتماعي في مواجهة الأزمات والكوارث البيئية، كما هدفت إلى تحديد مدى مساهمة الناس في التصدي للتلوث البيئي وتحديد نوع هذه المساهمة والمعوقات التي تعوقهم عن ذلك.

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

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- 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

ب- كما أوضحت النتائج أن الغالبية العظيمة من أفراد العينة يرون أنهم لا يساهمون بجهد في التصدي لازمة التلوث البيئي.

وقد أوصت الدراسة:

أ- بضرورة صياغة خطط لتوعية الناس للتعامل السليم مع الأزمات والكوارث البيئية، وذلك من خلال برامج إعلامية مدروسة عن طريق الإذاعة والتلفزيون والصحافة والدورات العلمية لتبصير الناس بخطورة هذه الأزمات والكوارث وكيفية استجابتهم لها وأساليب تصرفاتهم معها إيجابياً.

ب- كما أكد الباحث على ضرورة وجود روح العمل التطوعي وتنميتها بين أفراد المجتمع، خاصة في المجال البيئي، وضرورة وجود تعاون فعال بين المؤسسات

الحكومية والجمعيات الأهلية في تنظيم حملات لنظافة البيئة، حيث أن ذلك يجسد مبدأ الشراكة وتقاسم المسؤوليات في العمل.

#### 11. (دراسة فراج وحنفي، 2005) بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الخبرات والمواقف السابقة في التعامل مع الأزمات والكوارث على سلوك أصحاب المحلات في موقع الحريق أثناء اندلاعه، كذلك هدفت إلى التعرف على تأثير عملية توقع اندلاع الحريق على مستوى الاستعداد له وطريقة التعامل معه، وأخيراً تحديد الوسائل التي تفعل الدور الوقائي لمنع تكرار هذا الحادث مرة أخرى. واعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة التي تعطي تشخيصاً دقيقاً للأزمات وعوامل حدوثها ومراحل تطورها وطرق وأساليب التغلب عليها، وطبقت الدراسة على عينة حجمها ( 130 مفردة هم جميع أصحاب المحلات والباعة الجائلين من أصحاب المفروشات في منطقة الحريق).

وكان من أهم نتائج الدراسة:

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

وقد أوصت الدراسة:

- أ- بضرورة عقد وحضور الدورات التدريبية الخاصة بتحديد الطرق الصحيحة لمواجهة الأزمات.
- ب- إخطار الجهات المعنية عن مكامن الخطر في المنطقة (بوجود محلات للأطعمة والحلويات وأفران الخبز).

## 12. (دراسة بن كردم، 2005) بعنوان:

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

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن، وتحديد المعوقات التي تعترض عم لها 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.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- أن نهوض اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن مرتفع جداً وأهمها إعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية، وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار لمواجهة تلك الأعمال.

ب- وجود نقص في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة.

ت- تعدد الجهات المعنية بإدارة الأزمة مع عدم وضوح الأدوار، وعدم تكامل المعلومات، إضافة إلى عدم وجود مكان للاجتماعات مجهز بأحدث الوسائل التكنولوجية

وقد أوصت الدراسة:

أ- تطوير برامج تدريبية نظرية وعملية.

ب- إيجاد خطط بديلة وسيناريوهات لمواجهة تطورات الأزمة.

## 13. (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)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الآثار الإيجابية للتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث من خلال إعداد خطط إعلامية فعالة تساند عمليات مقاومة وإزالة آثارها السلبية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبانة كأداة

لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني ( بمدينة الرياض وعددهم ( 362 ) مفردة، والعاملين بوزارة الثقافة والإعلام وعددهم 208 ) مفردة، 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 أفراد العينة ( 228 ) مفردة وتم توزيع الاستبيانات عليهم، وعند استردادها كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- الخطط الإعلامية المعدة 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.

ب- وعدم التدريب على تطبيق الخطة مما يحد من قدرة الفريق على إدارتها إعلامياً.

وقد أوصت الدراسة:

أ- الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث.

ب- التدريب على تطبيق الخطة الإعلامية وإدارتها إعلامياً.

#### 14. (دراسة القحطاني، 2004) بعنوان:

دور إدارات العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني بمنطقة الرياض في التعامل مع الأزمات والكوارث. وقد تم تصميم استبانة موجهة إلى جميع موظفي إدارة العلاقات العامة بالمديرية العامة للدفاع المدني والبالغ عددهم ( 41 ) موظفاً.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- نقص الأنظمة والقواعد الرسمية التي تحدد دور إدارة العلاقات العامة في حالة وقوع الأزمات والكوارث.

ب- قلة الإمكانيات الفنية والتنظيمية والمادية في إدارة العلاقات العامة اللازمة في عملية إدارة الأزمات والكوارث.

#### وقد أوصت الدراسة :

أ- 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.

ب- عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات والكوارث وإدارة الطوارئ وتكثيف محتوى ومدة هذه الدورات.

#### 15. (دراسة الهذلي، 2003 ) بعنوان:

مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة (دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة (بالمملكة العربية السعودية)

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

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

#### وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- وأن من أهم متطلبات اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة هي نجاح القائد في توزيع المهام والأدوار ووجود خطط للتعامل مع المواقف الطارئة.

ب- كما أن تأخر وصول المعلومات تعد من أهم العراقيل التي تواجه اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.

#### وقد أوصت الدراسة:

أ- ضرورة تدريب القادة العسكريين والإداريين على كيفية استغلال المهارات القيادية في توجيه سلوك الأفراد بحيث يتجنبون الجوانب السلبية ويعتمدون على الجوانب الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الهدف،

ب- عقد دورات تدريبية وتخصصية لقادة الأجهزة الأمنية للتعرف على أهمية المهارات القيادية وأثرها في سلوك الأفراد وتأثيرها على اتخاذ القرارات.

#### 16. (دراسة العمار، 2003) بعنوان:

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

وهدف هذه الدراسة لتعرف على دور تقنية ونظم المعلومات وتطبيقاتها المختلفة في إدارة الأزمات والكوارث باستخدام أحدث ما وصل إليه الفكر الإداري في مجال نظم تدفق المعلومات والاتصالات، والاستفادة من التقنيات الحديثة في مجال الحاسب الآلي واستغلال السرعة والدقة والكفاءة العالية للحاسب في بناء نظم دعم اتخاذ القرارات والنظم الخبيرة لتقديم الدعم لمتخذي القرار حال وقوع الأزمة أو الكارثة حتى يمكنه إدارتها واحتوائها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وفي أقصر وقت.

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

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، واتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.
- ب- من أهم العوامل الرئيسية التي تعوق الأداء في مواجهة الأزمات والكوارث هو عدم الدقة في تحديد الأهداف، وعدم كفاية الموارد والإمكانات البشرية والمادية.

وقد أوصت الدراسة:

- أ- توفير نظام جيد ومتكامل للمعلومات والاتصالات.
- ب- توفير برامج خاصة لتدريب العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث.

17. (دراسة حجازي، 2001) بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مدى توافر نظام فعال لإدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، والذي يعكس مستويات الجاهزية للأزمة المحتملة والقدرة على إدارتها، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بهذه البنوك والخاصة بالتعامل مع الأزمات، وهل هي ثقافة مستعدة للأزمات أم أنها ثقافة مولدة للأزمات، ويتمثل مجتمع الدراسة في البنوك التجارية السعودية، وقد بلغ إجمالي عدد البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية عشرة بنوك في عام (2001)، ونظرًا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد اعتمد الباحث على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- وإن هذه البنوك تعطي اهتمامًا أكبر للجهود العلاجية في إدارة الأزمات، مقارنة بالجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن حدوثه من أزمات.
- ب- وأن غالبية أبعاد أو خصائص الثقافة التنظيمية تتسم بالسلبية وضعف مستواها إلى حد ما فيما عدا التفاعل بين الإدارة والعاملين والذي يتسم بالإيجابية وقوة مستواه.

## وقد أوصت الدراسة:

- أ- إعطاء اهتماماً أكبر للجهود الوقائية والتخطيطية لما يمكن حدوثه من أزمات بالإضافة للجهود العلاجية.
- ب- تعزيز خصائص الثقافة التنظيمية لإدارة ومواجهة الأزمات بفاعلية.

## 18. (دراسة بن عبد الله، 2003 ) بعنوان:

### إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة (المفاهيم والمناهج)

هدفت هذه الدراسة طرح الإطار الفكري العام والمتكامل لإدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في 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 تداخلا وترابطاً أصيلاً بين إدارة الأزمات ومختلف العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تسعى في مجموعها إلى تحقيق التنمية والتقدم والحياة الأفضل للإنسان.

كما أن الباحث لم يسع في هذا البحث إلى تأييد أو تركية الكتابات والآراء التي تحاول أن تصنع إدارة الأزمات كعلم مستقل قائم بذاته، بل مال إلى تناوله ودراسته كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة وذلك رغم تزايد وتساعد أهمية هذا الموضوع في عصرنا الحاضر والذي يمكن أن نطلق عليه عصر الأزمات بسبب كثرة الأزمات وتعددتها وتنوعها على مختلف الأصعدة التي نقرأ وقد أوصت الدراسة:

أ- بمزيد من الاهتمام والرعاية سواء على المستوى الحكومي ككل أو مستوى وزارة التعليم العالي ومختلف مؤسسات البحث العلمي، بالبحوث والدراسات الخاصة بإدارة الأزمات من أجل خلق فكر وطني عملي حول التنبؤ بالأزمات وطرق وأساليب معالجتها لتحقيق أمن وسلامة الكويت.

ب- على مستوى الاقتصاد والأعمال لابد من الاهتمام بضرورة إنشاء وحدات إدارية خاصة بإدارة الأزمات سواء من خلال تشريع خاص بذلك أو قواعد قانونية من غرفة تجارة وصناعة الكويت.

## 19. (دراسة الحوامدة، 2003) بعنوان:

إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة ( المنظمة التعاونية الأردنية :دراسة وصفية تحليلية)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل محاور الأزمة التي مرت بها المنظمة التعاونية الأردنية، فبدأت الدراسة بالتعرف على مفهوم إدارة الأزمة كبعد إداري حديث وأسباب الأزمة وجذورها في المنظمة التعاونية الأردنية والتجربة الأردنية واستراتيجيتها في التعامل مع الأزمات، وأخيراً 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.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- إن بذور الأزمة في المنظمة ولدت مع إنشائها، ونضجت هذه الأزمة فيها بسبب تراكمات أبعاد معينة هي البعد التشريعي والبعد المالي والبعد الإداري.

ب- لم تتعامل المنظمة مع الأزمة بطريقة علمية منظمة ولكنها تعاملت معها بطريقة تقليدية وفي بعض المراحل أنكرت المنظمة الأزمة وتجاهلتها وادعت سلامة الموقف.

وقد أوصت الدراسة:

أ- بضرورة خلق فريق مهام لأعضائه خصائص وقدرات ومهارات معينة تتوافق واحتياجات التعامل مع الأزمة من موظفي المنظمة التعاونية.

ب- ويجب أن يبتعد هذا الفريق عن جميع الطرق التقليدية العشوائية في التعامل مع الأزمة وبناء جميع تعاملات الفريق على أسس علمية سليمة.

## 20. (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

اليوم، شأنها شأن الأزمات في المواقف الأخرى المختلفة، مما يتطلب قدرات خاصة وتقنيات غير اعتيادية في تنفيذ وصياغة هذه القرارات.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الميداني لجمع المعلومات اللازمة، حيث تم اختيار مديري المدارس الثانوية لمدينة أربد ( التي أخذت كعينة عشوائية بين اثني عشرة مدينة تكون مراكز المحافظات في المملكة الأردنية الهاشمية ) وقد بلغ عددهم الكلي في مدينة أربد ( 89 ) مديرًا في حين بلغ عدد الاستبيانات المستردة من هذا المجموع ( 70 ) استبانة وبنسبة 78.65% ) من المدارس المذكورة لغرض جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- وجود علاقة بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات وبين المستويات الوقائية إزاء الأزمات من جهة أخرى.

ب- أن التحكم في العلاقات بين مستويات العلاقات الوقائية "والعلاجية" والسيطرة على "المعوقات" بأنواعها يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات مراحل القدرة على التعامل مع الأزمات المدرسية من خلال اتخاذ قرارات كفؤة.

وقد أوصت الدراسة:

أ- وأكدت الدراسة على الاهتمام بنظم المعلومات، وأهمية التخطيط.

ب- تبني المنهجين الوقائي والعلاجي في إدارة الأزمات، وضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية الداخلية الخارجية في التعامل مع الأزمات.

21. (دراسة سالم الشيخ، 2000) بعنوان:

نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المنهج القرآني لمعالجة الأنواع المختلفة من الأزمات، وإثبات إسهام الثقافة التنظيمية في الإسلام في علم إدارة الأزمات، والاسترشاد بهذا المنهج في علاج الأزمات المشابهة في العصر الحديث.

ونتيجة لأهمية هذه الدراسة في إضافة رؤية جديدة في علم إدارة الأزمات، فقد كانت المنهجية المستخدمة عبارة عن دراسة متعمقة في القرآن وكتب التفسير والفقہ والتاريخ، بالإضافة إلى كتب إدارة الأزمات والأبحاث العربية الأجنبية.

## وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- للتخطيط للأزمة أهمية كبرى، فقد بين الله سبحانه لرسله وسائل النجاة من الأزمات فقد خطط نوح عليه السلام للأزمة بصنع السفينة، وخطط يوسف لأزمة مصر لمدة خمسة عشر سنة بالإنتاج والتخزين وترشيد الاستهلاك.
- ب- للقيادة أهمية كبرى في إدارة الأزمات فالقائد هو الذي يوجه سلوك مرؤوسيه كي يتوصلوا معاً للأهداف بفعالية، فاختياره من ذوي المكانة والأمانة يؤثر على سلامة وصلاح القرارات.
- ت- الاتصال الفعال من الأبعاد الهامة لكل تنظيم يحاول احتواء الأزمة فالإتصال بين القائد ومرؤوسيه في كل المستويات الإدارية تخفف من تأثير الأزمة.

## وقد أوصت الدراسة:

- أ- بضرورة وجود إدارة مستقلة في المنظمات تكون مهمتها جمع المعلومات والتنبيه ووضع الخطط والسياسات والبرامج والسيناريوهات للأزمات المقبلة.

## 22. (دراسة الأعرجي ودقاسة، 2000) بعنوان:

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

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة- منفردة ومجموعة في أمانة عمان الكبرى، وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية 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 البيانات 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 جميع أفراد مجتمع الدراسة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام والبالغ عددهم (287) وكان عدد الاستبانات المستردة (238) استبانة .

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- 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.
- ب- وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية منها في المراحل الوقائية والتخطيطية.

وقد أوصت الدراسة:

- أ- العمل على تحقيق التوازن في نظام إدارة الأزمات من خلال تفعيل أو زيادة توفير العناصر الأساسية التي تتسم بها الإدارة الناجحة للأزمات.
- ب- العناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات.

رابعاً : الدراسات الأجنبية:

23. (دراسة 2005) Roger, : 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.

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

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- 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.
- ب- وأوضحت الدراسة أن حجم المخاطرة الكبيرة التي تتحملها هذه الشركات، يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير.

وقد أوصت الدراسة:

- أ- توفير أنظمة وخطط وفق أسس عملية لإدارة أزمات.
- ب- نشر ثقافة العمل والتفكير الجماعي عند حدوث الأزمات والعمل كفريق

24. (Nigrin & Sheaffer 2004) بعنوان :

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

هل النساء أكثر بروداً (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.

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

وكان من أهم نتائج الدراسة:

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

وقد أوصت الدراسة:

بضرورة إعطاء التفويض والمشاركة دوراً أكبر في الإدارة.

25. (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

هدفت هذه الدراسة إلى جمع المعلومات حول الحاجات التدريبية التي يحتاجها مستشاري المدارس في الولايات المتحدة للتدخل في الأزمات وإدارتها، وما هي المهارات المتوفرة لديهم للقيام بمواجهة تلك الأزمات، كذلك تجميع المعلومات الخاصة بالأزمات التي واجهت هؤلاء المستشارين في عملهم، إضافة إلى توضيح مدى استعداد مستشاري المدارس لمواجهة تلك الأزمات.

وقد أجريت هذه الدراسة الاستطلاعية على الإنترنت من خلال استخدام البريد الإلكتروني وخدمة النقاش والدخول لمواقع الإنترنت، وطبقت على عينة مكونة من 517 من مستشاري المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية وكانت نسبة الردود هي 47% وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- أغلب المشاركين في المسح كانت لديهم مهارات وتدريبات كافية للتدخل في الأزمات.
- ب- الاختلافات الهامة في مستوى التدريبات استندت إلى عوامل (العمر، سنوات الخبرة، المجموعات العرقية).

وقد أوصت الدراسة:

وضع تصورات ومقترحات تساعد على الاستعداد للأزمات المستقبلية .

26. (دراسة Callahan 2000) بعنوان :

## School Counselors: untapped Resources for safe-school

المستشارين في المدرسة :الموارد الغير مستغلة للمدرسة الآمنة

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

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (42) فرد.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- هناك بطئ في مواجهة الأزمات والتعامل معها.
  - ب- ضعف العمل الجماعي وعدم توفر فرق عمل خاصة لتحقيق الأمن في المدارس.
- وقد أوصت الدراسة:

- أ- أن التعامل مع الأزمات لا بد أن يتم بشكل فوري وسريع فور وقوع الأزمة .
- ب- ينبغي أن يهتم مديرو المدارس بإعداد فرق خاصة بتحقيق الأمن بالمدارس، وذلك بإقامة شبكات للتعرف على السلوك العدواني للتلاميذ في المدرسة.

27. (دراسة 2000) Orifici 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. واستخدم الباحث المنهج الميداني في دراسته، فقد اعتمد على أسلوب المقابلة بإحدى مدارس نيويورك التي التهمت فيها النيران المكاتب الإدارية والكافيتريا الخاصة بالمدرسة.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

- أ- عدم توفر خطة فاعلة لإدارة الأزمات موضح بها دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات

- ب- ضعف واضح في توفر واستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

أهم التوصيات:

- أ- وضع خطة فعالة لإدارة الأزمات، وتوضيح دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات.
- ب- مراعاة احتياجات الطلاب والعاملين بالمدرسة، واستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة.

28. (دراسة 2000) Trump بعنوان :

## How school can prevent and manage school crisis

كيف تستطيع المدرسة منع حدوث الأزمات، وإدارتها عند حدوثها

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم خطوات متوازنة وعملية فيما يخص إدارة الأزمات داخل المدارس مثل : أزمة العنف وتهديد الأمن المدرسي، بل والعمل على منع حدوث تلك الأزمات، وذلك من خلال تشكيل فرق لمواجهة الأزمات وتحديد الأدوار للشخصيات الرئيسية في المدرسة لمواجهة الأزمات، والعمل على اتخاذ الإجراءات الخاصة بإخلاء المدارس وإغلاقها وإجراء التمرينات والتدريبات الخاصة بالأزمات، كذلك التنسيق مع الشرطة وإدارة المطافئ والهيئات 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.

وكان من أهم نتائج الدراسة:

أ- عدم توفر خطة تفصيلية وشاملة تهدف لتوفير الأمان المدرسي.

ب- عدم التسجيل الدقيق والمكتوب للإجراءات الواجب اتخاذها عند حدوث الأزمات.

وقد أوصت الدراسة:

أ- تقديم قائمة شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة أكثر أمان.

ب- تقديم ملخص يتضمن الخطوط العريضة لأقل عدد من الإجراءات التي ينبغي اتخاذها

عند وقوع أي نوع من الأزمات، والتي لا غنى عنها لمواجهة الأزمات.

خامساً: التعليق على الدراسات السابقة :

استعرض الباحث فيما سبق عددًا من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج سوف تعين الباحث في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كما ستساعده في تطوير أداة الدراسة التي سيستخدمها لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:-

1. اتفقت جميع الدراسات السابقة على أن الأزمات هي أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة أو مؤسسة معرضة لحدوث أزمة ما في وقت ما، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام جميع الموارد المتاحة لهذه المنظمة.
2. أبرزت جميع الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كعلم ضروري للمنظمات لا تستطيع الاستغناء عنه نظراً لما سبق ذكره في الفقرة السابقة من حتمية احتمال حدوث الأزمات.
3. اتفقت أغلب الدراسات على ضرورة وضع الاستعدادات والإجراءات وخطط لتمكين المنظمات من إدارة الأزمات بفاعلية والعمل على التغلب على أثارها السلبية والحد منها.
4. أكدت أغلب الدراسات السابقة والتي اطلع عليها الباحث على أهمية التخطيط في التنبؤ بالأزمات، مما يسمح باحتواء الأزمة والسيطرة عليها والحد من أثارها السلبية بشكل سريع ومن هذه الدراسات. (الضويحي، 2004 )، (Roger,2005) (الجديلي، 2006)، (الحوامدة، 2003 )، ( حجازي، 2003 )، (الأعرجي ودقاسمة، 2000 )، (سالم الشيخ، 2000 ) وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري من هذا البحث.
5. أكدت أغلب الدراسات السابقة على ضرورة العمل ضمن مسارين متوازيين المسار الوقائي والمسار العلاجي معاً في إدارة الأزمات والتعامل معها.
6. أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية نظام الاتصالات الجيد وأثره على نقل وتداول المعلومات والحصول عليها في الوقت المناسب لإدارة الأزمات، لما لهما من دور فعال في التعامل مع الأزمات وهذا (الخشالي والقطب، 2007 ) (الفهيد، 2006)، (القحطاني، 2004 )، (العمار، 2003 )، (الهدلي، 2002 ) (سالم الشيخ، 2000 ) وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري، ولاحقاً في تصميم استبانة الدراسة.
7. اتفقت الدراسات السابقة على ضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات يفوقها مجموعة من الخبراء والمختصين في إدارة الأزمات.

8. أوصت معظم الدراسات بضرورة توفير دورات تدريبية للمدرين ولأفراد فريق العمل على الاتصالات في أثناء الأزمة وكيفية تبادل المعلومات وتوصيلها في الوقت المناسب.
9. تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات في أماكن مختلفة، سواء في المؤسسات التعليمية أو الأجهزة الأمنية أو المنشآت الخاصة والمؤسسات الأهلية أوفي المستشفيات، كما تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة
10. ركزت الدراسات السابقة على ضرورة اختيار المديرين ذوي الكفاءة والفعالية العالية، والقادرين على صناعة قرارات فعالة في حالة وقوع الأزمات وقد تم الاستفادة من هذه (الهدلي، 2002، ) ، (سالم الشيخ، 2000) الدراسات في إثراء الإطار النظري، وأيضاً سيتم الاستفادة منها في تصميم استبانة الدراسة.
11. أبرزت أغلب الدراسات السابقة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بإدارة الأزمات عند المؤسسات والمنظمات، وأكدت على أهمية استخدام الأسلوب العلمي لمواجهة تلك). الأزمات (الجديلي، 2006، )، (حجازي، 2003)
12. أوصت بعض الدراسات بضرورة تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات وتوفير الكادر المطلوب والمناسب لتشكيل هذه الفرق سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها (Trump,2000) (Cahllahan, 2000) (الحوامدة، 2003) (سالم الشيخ، 2000) وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في إثراء الإطار النظري، ولاحقاً في تصميم إستبانة الدراسة.
13. تناولت بعض الدراسات أهم العوامل المسببة للأزمات، سواء في المدارس أو الجامعات أو حتى في المؤسسات والهيئات العامة، وإيجاد وسائل إنذار مبكر للحد من تلك الأزمات
14. وأيضاً سيتم الاستفادة منها في الربط بين النواحي النظرية والنواحي التطبيقية لإدارة الأزمات المختلفة.
15. تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تناولت أهم عنصر في العملية الإدارية ألا وهو الإنسان وتنمية قدراته وتأهيله للقيام بالمهام الموكلة له وذلك من خلال التدريب والذي يعتبر من أهم الوسائل والأساليب المستخدمة لتنمية قدرات العاملين وخاصة على مهارات التخطيط و الاتصالات القيادة وفريق العمل في الظروف الاستثنائية (الأزمات)،

- بالإضافة لاختلاف مجتمع الدراسة حيث لم يسبق أن تم إجراء دراسة محلية في مجال إدارة الأزمات لدى هذه المؤسسات ، حيث أجريت هذه الدراسة على المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وهي تلك المؤسسات التي تلعب دوراً هاماً في حياة المواطن الفلسطيني بما تقدمه من خدمات إنسانية وإغاثية وإجتماعية هامة.
16. كما ستضيف هذه الدراسة مادة علمية نظرية وكذلك عملية إلى المكتبة الفلسطينية في حقل إدارة الأزمات والتدريب والتطوير المهني في هذا المجال.
17. اطلع الباحث من خلال هذه الدراسة على أهم نقاط القوة والمميزات التي تتمتع بها النظم الإدارية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة والثقافة التنظيمية السائدة بها وكذلك نقاط الضعف التي تعاني منها بعض المؤسسات وتأثير ذلك على أداءها العام وكذلك أداءها في الظروف الطارئة (الأزمات).

## الفصل الرابع منهجية الدراسة

- أولاً: المقدمة.
- ثانياً: أسلوب الدراسة.
- ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.
- رابعاً: أداة الدراسة.
- خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي.
- سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- سابعاً: معايير قياس الإستبانه.

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

#### أولاً: المقدمة:

سيتم الحديث في هذا المبحث عن كلاً من أسلوب الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، اختبار التوزيع الطبيعي، الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، معايير قياس الاستبيان، صدق الاستبانة، ثبات الاستبيان.

#### ثانياً: أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

#### مصادر البيانات:

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات وهما على النحو التالي:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة والمقابلة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على العاملين في المؤسسات الدولية في قطاع غزة.

#### ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من موظفي الفئة الإشرافية العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وكان عدد المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة حسب إحصائية وزارة الداخلية

(47) وتم اختيار عينة عشوائية والتي أجري عليها البحث الدراسة وكان عددها (37) مؤسسة دولية عاملة في قطاع غزة وقد أدرج الباحث كشف بأسماء هذه المؤسسات في الملحق رقم (3) وقام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 إستبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 110 إستبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 92 إستبانة بنسبة استرداد 83.6%.

#### رابعاً: أداة الدراسة:

تم إعداد إستبانة حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات ".

تتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (عدد سنوات الخبرة، العمر، الجنس، والدرجة الوظيفية).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الإستبانة من 59 فقرة موزعة على 5 مجالات رئيسية هي:

1. المجال الأول: دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط ويتكون من (12) فقرة.
2. المجال الثاني: دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات ويتكون من (11) فقرة.
3. المجال الثالث: دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية ويتكون من (12) فقرة.
4. المجال الرابع: دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل ويتكون من (10) فقرة.
5. المجال الخامس: إدارة الأزمات ويتكون من (14) فقرة.

ملاحظة: تم حذف الفقرتين التاليتين حسب نتيجة العينة الاستطلاعية وهما:

1. الفقرة (47) من فقرات المجال الرابع " ترى الإدارة العليا أن هناك أهمية لفرق العمل كأحد أهم الوسائل لمواجهة الأزمات وإدارتها بكفاءة وفاعلية " من مجال " دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل " حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين هذه

الفقرة والمجال يساوي 0.294 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.064 وهي تعتبر غير دالة إحصائياً.

2. الفقرة (54) من فقرات المجال الخامس " يتم احتواء الأزمة السيطرة عليها عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة " من مجال " إدارة الأزمات" حيث كان معامل بيرسون للارتباط بين هذه الفقرة والمجال يساوي 0.248 والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.093 وهي تعتبر غير دال إحصائياً.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

### جدول (1)

#### درجات مقياس ليكرت الخماسي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الاستجابة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------|
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          | الدرجة    |

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

#### خامساً: اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

استخدم الباحث اختبار كولمجوروف-سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).

### جدول (2)

#### يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| م  | المجال                                 | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|--------------------------|
| 1. | دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | 0.200                    |
| 2. | دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | 0.332                    |
| 3. | دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | 0.178                    |

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| 0.335        | دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | 4. |
| 0.620        | إدارة الأزمات                          | 5. |
| <b>0.620</b> | <b>جميع مجالات الاستبانة معاً</b>      | 6. |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
- 4- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد استخدمه الباحث للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 5- اختبار T في حالة عينة عینتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على مجموعتين.
- 6- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر

من البيانات. استخدمه الباحث للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

**سابعاً: معايير قياس الاستبانة:**

**أولاً: صدق الاستبانة:**

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**أ- صدق آراء المحكمين:**

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من نخبة من أساتذة علم الإدارة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة متخصصين في علم إدارة الأعمال والتدريب وإدارة الأفراد وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

**ب- صدق المقياس:**

### **1. الاتساق الداخلي Internal Validity**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### **2. الصدق البنائي Structure Validity**

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

**ثانياً: ثبات الاستبانة Reliability:**

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار

في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### جدول (3)

#### معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

| م   | القيمة الاحتمالية (Sig) | معامل الارتباط | الفقرة   |
|-----|-------------------------|----------------|--|
| 1.  | *0.004                  | 0.480          | تقوم الإدارة بتدريب وتنمية مهارات الكوادر الإدارية على مهارات جمع المعلومات ومسح بيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات وقوع الأزمات. |
| 2.  | *0.000                  | 0.600          | تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات  |
| 3.  | *0.001                  | 0.543          | للتدريب آثار إيجابية على تنمية مهارات التخطيط لمواجهة الأزمات ولتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات .                          |
| 4.  | *0.000                  | 0.708          | تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخطط من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية                                   |
| 5.  | *0.000                  | 0.643          | تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات .                                       |
| 6.  | *0.001                  | 0.554          | قيام الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر له أثر كبير في تجنب وقوع الأزمات .                         |
| 7.  | *0.000                  | 0.746          | يوجد في المؤسسة وحدة متخصصة في إعداد الخطط لمواجهة الأزمات.  |
| 8.  | *0.000                  | 0.674          | تتوفر في المؤسسة الإجراءات اللازمة لتنبأ وتوقع حدوث الأزمات  |
| 9.  | *0.000                  | 0.717          | تقوم الإدارة بدراسة السيناريوهات العديدة والقيام بالتخطيط المسبق لتعامل مع الأزمات فور حدوثها                                    |
| 10. | *0.000                  | 0.774          | ساهم التدريب بتنمية مهارات العاملين على وضع السيناريوهات لمواجهة الأزمات المتوقعة  |
| 11. | *0.000                  | 0.733          | تشجع الإدارة العاملين على التعرف على كل جديد في مجال إدارة الأزمات مثل حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل .                      |

|       |        |  |     |
|-------|--------|--|-----|
| 0.819 | *0.000 | توفر الإدارة الدعم المالي والمعنوي لتنمية مهارات التخطيط لدى الكوادر الإدارية وذلك لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية | .12 |
|-------|--------|--|-----|

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### 1. نتائج الاتساق الداخلي Internal Validity

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

| م  | القيمة الاحتمالية (Sig) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة   |
|----|-------------------------|---------------------|--|
| .1 | *0.000                  | 0.654               | تهتم الإدارة بتنمية الإجراءات والمهارات المتعلقة بأمن المعلومة والحفاظ على سرية الاتصال                      |
| .2 | *0.000                  | 0.723               | ساهم التدريب ايجابياً على تنمية مهارات الاتصال لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرات المؤسسة على إدارة مواجهة الأزمات |
| .3 | *0.000                  | 0.666               | تهتم الإدارة بتنمية مقدرة العاملين على إجراء الاتصال بالسرعة المناسبة والدقة الكافية لمواجهة الأزمات         |
| .4 | *0.000                  | 0.655               | تهتم الإدارة العليا بتنمية مهارات الاتصال لدى الكوادر العاملة في المؤسسة                                     |
| .5 | *0.000                  | 0.800               | تهتم الإدارة بتحديث وتطوير الأدوات المستخدمة لوظيفة الاتصال وتوفير أحدث التقنيات اللازمة لذلك.               |
| .6 | *0.000                  | 0.816               | تهتم الإدارة بتنمية إجراء الاتصال مع الجمهور خلال عمليات إدارة الأزمة  |
| .7 | *0.001                  | 0.544               | تهتم الإدارة بتنمية إجراء الاتصال مع المجتمع الخارجي خلال عمليات إدارة الأزمة                                |
| .8 | *0.000                  | 0.769               | تقوم الإدارة بتوفير الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة                            |
| .9 | *0.000                  | 0.788               | تستعين المؤسسة بخبراء ومؤسسات خارجية لتدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال للكوادر العامل في المؤسسة     |

|        |       |  |     |
|--------|-------|--|-----|
| *0.000 | 0.829 | تهتم الإدارة بتطوير وتنمية الاتصال الجيد داخل المؤسسة بدوره في تعظيم وتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات  | .10 |
| *0.000 | 0.758 | تهتم الإدارة بتطوير وتنمية الاتصال الجيد خارج المؤسسة وبدوره في تعظيم وتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات | .11 |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

| م  | القيمة الاحتمالية (Sig) | معامل ارتباط بيرسون | الفقرة   |
|----|-------------------------|---------------------|--|
| .1 | *0.000                  | 0.752               | تقوم الإدارة العليا بتنمية وتعزيز السمات والمهارات القيادية لتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات .                   |
| .2 | *0.000                  | 0.822               | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات حل المشكلات داخل المؤسسة وخارجها .                            |
| .3 | *0.000                  | 0.780               | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات حل الصراعات داخل المؤسسة وخارجها .                            |
| .4 | *0.000                  | 0.708               | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات التفاوض .   |
| .5 | *0.000                  | 0.691               | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحليل ودراسة الأزمة.  |
| .6 | *0.000                  | 0.781               | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة والأزمات .                   |
| .7 | *0.000                  | 0.855               | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على إدارة ضغوط العمل .   |
| .8 | *0.001                  | 0.545               | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم عند وقوع الأزمة وخفض حدة التوتر |

|     |       |        |  |
|-----|-------|--------|--|
| 9.  | 0.676 | *0.000 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات إدارة الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات .          |
| 10. | 0.838 | *0.000 | تهتم الإدارة العليا بتنمية المهارات القيادية للكادر العامل في المؤسسة  |
| 11. | 0.524 | *0.001 | تستعين المؤسسة بالخبراء والمؤسسات الخارجية للتدريب وتنمية مهارات القيادة لدى الكادر العامل في المؤسسة                      |
| 12. | 0.742 | *0.000 | ساهم التدريب بشكل إيجابي وملحوظ على تنمية المهارات القيادية لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرات المؤسسة على إدارة ومواجهة الأزمات |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة   | معامل ارتباط بيرسون | القيمة الاحتمالية (.Sig) |
|----|--|---------------------|--------------------------|
| 1. | تقوم الإدارة العليا بتدريب القيادات الإدارية في المؤسسة على مهارات تشكيل فرق العمل المتكاملة لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية                 | 0.599               | *0.000                   |
| 2. | تستعين إدارة المؤسسة بخبراء ومختصين وبمؤسسات خارجية لتدريب القيادات الإدارية على تشكيل فرق العمل بشكل متكامل لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية | 0.487               | *0.003                   |
| 3. | تهتم الإدارة بتدريب العاملين في المؤسسة على العمل بروح الفريق لإدارة ومواجهة الأزمات بكفاءة وفاعلية .                                      | 0.728               | *0.000                   |
| 4. | ساعد التدريب على تنمية مهارات تشكيل فرق العمل مما أثر إيجابياً على مقدرة المؤسسة في إدارة الأزمات .  | 0.725               | *0.000                   |
| 5. | تقوم الإدارة بتنمية مهارات الكوادر الإدارية ورفع قدرتها على تشكيل فرق العمل المختلفة والمتعددة بهدف إدارة ومواجهة الأزمات المحتملة .       | 0.848               | *0.000                   |
| 6. | تقوم الإدارة بتنمية مهارات الكوادر الإدارية لاختيار أفراد فريق العمل من  | 0.832               | *0.000                   |

|     |       |  |        |
|-----|-------|--|--------|
|     |       | ذوي الخبرات والتخصصات المختلفة .   |        |
| 7.  | 0.849 | تقوم الإدارة بتدريب الكوادر الإدارية على مهارات تقييم أداء فرق العمل .   | *0.000 |
| 8.  | 0.780 | توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على صياغة وتطوير سيناريوهات للأزمات المتوقعة وكيفية مواجهة والتعامل معها بكفاءة وفاعلية . | *0.000 |
| 9.  | 0.735 | توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية .             | *0.000 |
| 10. | 0.627 | توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات التفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات .       | *0.000 |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

### جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

| م  | الفقرة   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig) |
|----|--|----------------|-------------------------|
| 1. | يتوفر لدى المؤسسة الإجراءات والآليات اللازمة لرصد مؤشرات وقوع الأزمات          | 0.508          | *0.002                  |
| 2. | يتم مسح بيئة عمل المؤسسة بشكل منتظم وشامل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة | 0.424          | *0.010                  |
| 3. | تهتم إدارة المؤسسة بعمليات تسجيل وتصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات             | 0.599          | *0.000                  |
| 4. | تقوم المؤسسة بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات                                   | 0.619          | *0.000                  |
| 5. | توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية التعامل مع              | 0.637          | *0.000                  |

|     |       | الأزمات المحتملة  |        |
|-----|-------|---|--------|
| 6.  | 0.743 | يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار .  | *0.000 |
| 7.  | 0.586 | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات حال وقوعها   | *0.000 |
| 8.  | 0.728 | تقوم المؤسسة بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة والحديثة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها .                                | *0.000 |
| 9.  | 0.744 | يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات التي تحد من الأضرار التي تسببها الأزمة في الوقت المناسب وبكفاءة عالية .                   | *0.000 |
| 10. | 0.607 | تحافظ المؤسسة عند حدوث الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية دون تأخير .                               | *0.000 |
| 11. | 0.625 | تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي دون أي تأخير . | *0.000 |
| 12. | 0.863 | تقوم المؤسسة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية .                 | *0.000 |
| 13. | 0.814 | تقوم إدارة المؤسسة بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة وذلك عند التخطيط للأزمات المستقبلية                              | *0.000 |
| 14. | 0.799 | تستخلص إدارة المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها سابقا للاستفادة منها مستقبلا .  | *0.000 |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## 2. نتائج الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

## جدول (8)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

| م  | المجال                                 | معامل بيرسون<br>للاارتباط | القيمة<br>الاحتمالية (Sig.) |
|----|--|---------------------------|-----------------------------|
| 1. | دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | 0.475                     | *0.004                      |
| 2. | دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | 0.483                     | *0.003                      |
| 3. | دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | 0.415                     | *0.011                      |
| 4. | دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | 0.402                     | *0.014                      |
| 5. | إدارة الأزمات                          | 1.000                     | *0.000                      |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha=0.05$ .

يبين جدول (8) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية  $\alpha=0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

### ثانياً: ثبات الإستبانة Reliability:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الإستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الإستبانة يعني الاستقرار في نتائج الإستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

### أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في

جدول (9).

## جدول (9)

### معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

| م  | المجال                                 | معامل ألفا كرونباخ<br>(الثبات) | الصدق الذاتي* |
|----|--|--------------------------------|---------------|
| 1. | دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | 0.881                          | 0.939         |
| 2. | دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | 0.910                          | 0.954         |
| 3. | دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | 0.926                          | 0.962         |
| 4. | دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | 0.896                          | 0.946         |
| 5. | إدارة الأزمات                          | 0.904                          | 0.951         |
|    | <b>جميع مجالات الاستبانة معاً</b>      | <b>0.966</b>                   | <b>0.983</b>  |

\* الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب للثبات

واضح من النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.881، 0.926 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.966). وكذلك قيمة الصدق الذاتي كانت مرتفعة لكل مجال وتتراوح بين 0.939، 0.962 لكل مجال من مجالات الإستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق الذاتي لجميع فقرات الإستبانة كانت (0.983)، وهذا يعنى أن معاملي الثبات والصدق مرتفع.

### ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

حيث تم تجزئة فقرات الاختبار إلي جزأين (الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية) ثم تم حساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان - براون Spearman-Brown:

معامل الارتباط المعدل =  $\frac{2r}{1+r}$  حيث  $r$  معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات

الأسئلة الزوجية. وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (10)

## جدول (10)

### طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الإستبانة

| م  | المجال                                 | معامل الارتباط | معامل الارتباط المعدل |
|----|--|----------------|-----------------------|
| 1. | دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | 0.818          | 0.900                 |
| 2. | دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | 0.882          | 0.937                 |
| 3. | دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | 0.903          | 0.949                 |
| 4. | دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | 0.891          | 0.942                 |
| 5. | إدارة الأزمات                          | 0.947          | 0.973                 |
|    | <b>جميع مجالات الاستبانة معاً</b>      | <b>0.985</b>   | <b>0.992</b>          |

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمن- براون) (Spearman-Brown) مقبول ودال إحصائياً.

وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع.

## الفصل الخامس

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: المقدمة.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات

الشخصية.

ثالثاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

## الفصل الخامس

### عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

أولاً: المقدمة.

وبعد الانتهاء من الفصل الرابع والذي تم الحديث فيه عن أسلوب ومجتمع وعينة وأداة الدراسة وكذلك اختبار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ومعايير قياس الإستبانة، وفي هذا الفصل (الخامس) سيتم الحديث عن الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة والتعليق عليها ربطها بالدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث.

ثانياً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

#### جدول (11)

توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

| النسبة المئوية % | العدد | سنوات الخبرة          |
|------------------|-------|-----------------------|
| 35.9             | 33    | أقل من 5 سنوات        |
| 33.7             | 31    | 5 إلى أقل من 10 سنوات |
| 14.1             | 13    | 10 إلى أقل من 15 سنة  |
| 16.3             | 15    | 15 سنة فأكثر          |
| 100.0            | 92    | المجموع الكلي         |

#### 1. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

قد لاحظ الباحث أن معظم المجيبين من عينة الدراسة هم من الموظفين والموظفات ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات وهي خبرة عملية متوسطة الأجل وترجع النتيجة لان شروط التوظيف في المؤسسات الدولية لعدد كبير من الوظائف وخاصة وظيفة (منسق أو رئيس قسم) تتناسب مع من يملكون خبرات متوسطة وكذلك ولعدم توفر كثير من الأمان والاستقرار الوظيفي لان معظم الوظائف هي بعقود سنوية أو على مشاريع وتكون مدة العمل بها محدودة

و غالباً سنوية فهذا الأمر يجعل عدد كبير من الموظفين بعد حصوله على الخبرة اللازمة يتقدم لوظائف تتمتع بديمومة والاستقرار يترك العمل في المؤسسات غير الحكومية لصالح عمل يتمتع بديمومة أكبر وإن كان براتب أقل.

## جدول (12)

### توزيع أفراد العينة حسب العمر

| العمر                | العدد | النسبة المئوية % |
|----------------------|-------|------------------|
| أقل من 25 سنة        | 5     | 5.5              |
| 25 إلى أقل من 35 سنة | 47    | 51.6             |
| 35 إلى أقل من 45 سنة | 25    | 27.5             |
| 45 سنة فأكثر         | 14    | 15.4             |
| المجموع الكلي        | 91    | 100.0            |

## 2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

ويرى الباحث أن ذلك يعزز من دور الشباب في المؤسسات الدولية وهي تعتبر مكان حيوي لفرص العمل للخريجين الشباب المؤهلين وكذلك لملائمة العمل في المؤسسات الدولية للفئة الشبابية، وهذا يعكس أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تتمتع بقوة عمل في سن العمل المنتج، وهي ميزة تساعد على إدخال مفاهيم تنمية وتطوير مهارات وخبرات العاملين مثل مهارات القيادة والتخطيط والاتصالات والعمل ضمن فريق عمل عند وقوع أزمات، وبصفة عامة فإن عينة الدراسة شاملة لجميع الفئات العمرية وهو ما يضفي قوة في إجابات الباحثين على اختلاف أعمارهم، وقوة أكبر عند مواجهة الأزمات المحتمل وقوعها .

## جدول (13)

### توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| الجنس   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|-------|------------------|
| ذكر     | 65    | 70.7             |
| أنثى    | 27    | 29.3             |
| المجموع | 92    | 100.0            |

### 3. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين جدول (13) أن ما نسبته 70.7% من عينة الدراسة من الذكور و 29.3% من الإناث. وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة سوق العمل في المجتمع الفلسطيني بشكل عام وخاصة في قطاع غزة حيث يسيطر الذكور على المناصب القيادية في المؤسسات العاملة في قطاع غزة، ولكن يمكن اعتبار نسبة 29.3% من الإناث نسبة مرضية إلى حد ما وخصوصاً إذا ما تمت المقارنة مع نسبة المناصب في كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص حيث النسبة أدنى من ذلك بكثير، ويعزى الباحث ارتفاع نسبة الإناث في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة إلى أن سياسات التوظيف في هذه المؤسسات قائمة على مبدأ المساواة بين الذكور والإناث وتكافؤ الفرص بين الجنسين بل وتشجيع الإناث وإعطاء أولوية للنساء في كثير من الأحيان، وخاصة أن جزء كبير من مشاريع هذه المؤسسات هي مشاريع نسوية.

### جدول (14)

#### توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

| النسبة المئوية % | العدد | الدرجة الوظيفية   |
|------------------|-------|-------------------|
| 4.7              | 4     | مدير المؤسسة      |
| 7.1              | 6     | نائب مدير المؤسسة |
| 48.2             | 41    | رئيس قسم          |
| 40.0             | 34    | منسق مشروع        |
| 100.0            | 85    | المجموع الكلي     |

### 4. توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

يتضح من جدول (14) أن 4.7% من عينة الدراسة في الدرجة الوظيفية " مدير المؤسسة "، وأن 7.1% " نائب مدير المؤسسة "، وأن 48.2% " رئيس قسم"، وتوضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 40.0% من أفراد العينة في الدرجة الوظيفية " منسق مشروع". ومن الملاحظ أن وظيفة مدير مؤسسة ونائب مدير مؤسسة تمثل أقل نسبة في عدد الموظفين الذين أجابوا على الاستبانة وبطبيعة الحال أن لكل مؤسسة مدير واحد وبعض المؤسسات لها نائب مدير أيضاً واحد وأخرى ليس لها نائب مدير فمن الطبيعي أن يكون نسبة وظيفة

مدير ونائب مدير هي الأدنى كما أن عدد من المؤسسات كان مديرها يكون مقر عمله الدائم خارج غزة أو يكون وقته مقسم بين غزة والضفة الغربية كما أن جزء منهم لم يقيم بالإجابة على أسئلة الاستبانة وخاصة أن معظم المؤسسات لم تلزم موظفيها بالإجابة على الاستبانة وجعلت الأمر لهم اختياري، وبخصوص وظيفة رئيس القسم ومنسق المشاريع كما سبق ذكره في الفقرتين السابقتين يتوفر في كل مؤسسة أكثر من قسم وكذلك أكثر من مشروع وهذا هو السبب الرئيسي في ارتفاع نسبتهم.

### ثالثاً: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة المتوسطة وهي 3 أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً أي بصورة واضحة. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من القيمة المتوسطة (المحايد) وهي 3، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة (المحايد)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن القيمة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام دلالة معامل ارتباط بيرسون وفي هذه الحالة سيتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضع الاهتمام.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة موضع الاهتمام.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين

من مجالات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالين من مجالات الدراسة.

## فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى:

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية قدرات ومهارات التخطيط للطواقم العاملة وبين قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات. "

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط "، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

### جدول رقم (15)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط"

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تقوم الإدارة بتدريب وتنمية مهارات الكوادر الإدارية على مهارات جمع المعلومات ومسح بيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات وقوع الأزمات. | 4.12            | 0.64              | 82.39                  | 16.69         | *0.000                   | 2       |
| 2 | تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.   | 4.09            | 0.48              | 81.74                  | 21.55         | *0.000                   | 3       |
| 3 | للتدريب آثار إيجابية على تنمية مهارات التخطيط لمواجهة الأزمات  | 4.29            | 0.57              | 85.87                  | 21.95         | *0.000                   | 1       |

|    |               |              |              |             |             |  |
|----|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--|
|    |               |              |              |             |             | ولتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات.   |
| 3  | *0.000        | 19.03        | 81.74        | 0.55        | 4.09        | 4 تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخطط من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.                    |
| 5  | *0.000        | 17.84        | 81.52        | 0.58        | 4.08        | 5 تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات.                          |
| 8  | *0.000        | 12.66        | 79.57        | 0.74        | 3.98        | 6 قيام الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر له أثر كبير في تجنب وقوع الأزمات.            |
| 12 | *0.000        | 4.29         | 69.78        | 1.09        | 3.49        | 7 يوجد في المؤسسة وحدة متخصصة في إعداد الخطط لمواجهة الأزمات.  |
| 11 | *0.000        | 8.34         | 74.78        | 0.85        | 3.74        | 8 تتوفر في المؤسسة الإجراءات اللازمة لتتبا وتوقع حدوث الأزمات.   |
| 10 | *0.000        | 11.67        | 78.48        | 0.76        | 3.92        | 9 تقوم الإدارة بدراسة السيناريوهات العديدة والقيام بالتخطيط المسبق لتعامل مع الأزمات فور حدوثها.                     |
| 9  | *0.000        | 12.66        | 79.13        | 0.72        | 3.96        | 10 ساهم التدريب بتنمية مهارات العاملين على وضع السيناريوهات لمواجهة الأزمات المتوقعة.                                |
| 6  | *0.000        | 14.11        | 80.22        | 0.69        | 4.01        | 11 تشجع الإدارة العاملين على التعرف على كل جديد في مجال إدارة الأزمات مثل حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل.        |
| 7  | *0.000        | 12.93        | 79.78        | 0.73        | 3.99        | 12 توفر الإدارة الدعم المالي والمعنوي لتنمية مهارات التخطيط لدى الكوادر الإدارية وذلك لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. |
|    | <b>*0.000</b> | <b>22.10</b> | <b>79.58</b> | <b>0.43</b> | <b>3.98</b> | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>  |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

حيث أن نتائج جميع الفقرات جاءت إيجابية ودرجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع هذه الفقرات فسيكتفي الباحث بذكر والتعليق على الفقرة التي حققت أعلى درجة موافقة، وعلى الفقرة التي حققت أدنى درجة موافقة من كل مجال من مجالات الإستبانة، وسيكتفي بتبويه لذلك بين هلالين أمام الفقرة الأعلى والفقرة الأدنى.

1. المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (أعلى فقرة) " للتدريب أثار إيجابية على تنمية مهارات التخطيط لمواجهة الأزمات ولتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات " يساوي 4.29 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.87 %، قيمة اختبار T تساوي 21.95 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة (أدنى فقرة) " يوجد في المؤسسة وحدة متخصصة في إعداد الخطط لمواجهة الأزمات " يساوي 3.49 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.78 %، قيمة اختبار T تساوي 4.29 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.98 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 79.58 %، قيمة اختبار T تساوي 22.10 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين جدول (16) أن معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات يساوي 0.507، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات.

### جدول (16)

معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | المجال                             |
|--------------------------|-----------------------|------------------------------------|
| *0.000                   | 0.507                 | دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

**نتيجة الفرضية:** " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية قدرات ومهارات التخطيط للطواقم العاملة وبين قدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات. "

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بأهمية تنمية مهارات التخطيط للأزمات لدى الكوادر العاملة في المؤسسة بشكل عام وللعاملين في إدارة الأزمات بشكل خاص وكذلك الشعور بأهمية الدور الذي يلعبه التخطيط في إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية وظهرت هذه القيمة جلياً وهذا الاهتمام من خلال إجابات المبحوثين بشكل عام كانت تميل للموافقة على أن الإدارة العليا تولي الاهتمام اللازم تقوم بأكثر من إجراء واستخدام أكثر من وسيلة لتنمية وتطوير مهارات التخطيط للأزمات من تدريب والاستعانة بخبراء خارجيين وكذلك تشجيع الإدارة للعاملين على تعلم والتعرف على كل جديد عن الأزمات والتخطيط لها وكذلك موافقة المبحوثين على أهمية التدريب وأثاره على تنمية مهارات التخطيط وأثر ذلك على مقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات وإدارتها بكفاءة وفاعلية .

وتوافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات السابقة والتي اطلع عليها الباحث على أهمية التخطيط في التنبؤ بالأزمات، مما يسمح باحتواء الأزمة والسيطرة عليها والحد من آثارها السلبية بشكل سريع ومن هذه الدراسات. (الضويحي،2004)، (Roger,2005)، ( الجديلي، 2006)، (الحوامدة،2003)، (حجازي،2003)، (الأعرجي ودقاسمة، 2000 )، (سالم الشيخ، 2000)، (عودة 2008)

#### الفرضية الثانية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير مهارات العاملين على بناء واستخدام نظام اتصالات فعال وبين القدرة على إدارة الأزمات.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

#### جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات"

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تهتم الإدارة بتنمية الإجراءات والمهارات المتعلقة بأمن المعلومة والحفاظ على سرية الاتصال              | 4.12            | 0.74              | 82.39                  | 14.53         | *0.000                   | 3       |
| 2 | ساهم التدريب ايجابياً على تنمية مهارات الاتصال لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرات المؤسسة على إدارة مواجهة | 4.05            | 0.69              | 81.09                  | 14.76         | *0.000                   | 4       |

|    |               |              |              |             |             | الأزمات   |
|----|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|---|
| 4  | *0.000        | 16.86        | 81.09        | 0.60        | 4.05        | 3 تهتم الإدارة بتنمية مقدرة العاملين على إجراء الاتصال بالسرعة المناسبة والدقة الكافية لمواجهة الأزمات          |
| 2  | *0.000        | 17.63        | 82.61        | 0.62        | 4.13        | 4 تهتم الإدارة العليا بتنمية مهارات الاتصال لدى الكوادر العاملة في المؤسسة                                      |
| 7  | *0.000        | 15.36        | 79.57        | 0.61        | 3.98        | 5 تهتم الإدارة بتحديث وتطوير الأدوات المستخدمة لوظيفة الاتصال وتوفير أحدث التقنيات اللازمة لذلك.                |
| 9  | *0.000        | 13.89        | 78.24        | 0.63        | 3.91        | 6 تهتم الإدارة بتنمية إجراء الاتصال مع الجمهور خلال عمليات إدارة الأزمة   |
| 1  | *0.000        | 16.12        | 82.86        | 0.68        | 4.14        | 7 تهتم الإدارة بتنمية إجراء الاتصال مع المجتمع الخارجي خلال عمليات إدارة الأزمة                                 |
| 11 | *0.000        | 9.45         | 75.87        | 0.81        | 3.79        | 8 تقوم الإدارة بتوفير الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة                             |
| 10 | *0.000        | 9.42         | 77.83        | 0.91        | 3.89        | 9 تستعين المؤسسة بخبراء ومؤسسات خارجية لتدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال للكادر العامل في المؤسسة       |
| 4  | *0.000        | 14.42        | 81.09        | 0.70        | 4.05        | 10 تهتم الإدارة بتطوير وتنمية الاتصال الجيد داخل المؤسسة بدوره في تعظيم وتعزيز مقدرة المؤسسة على إدارة الأزمات  |
| 8  | *0.000        | 15.92        | 79.35        | 0.58        | 3.97        | 11 تهتم الإدارة بتطوير وتنمية الاتصال الجيد خارج المؤسسة وبدوره في تعظيم وتعزيز مقدرة المؤسسة على إدارة الأزمات |
|    | <b>*0.000</b> | <b>21.09</b> | <b>80.16</b> | <b>0.46</b> | <b>4.01</b> | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>   |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

1. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة (أعلى فقرة) " تهتم الإدارة بتنمية إجراء الاتصال مع المجتمع الخارجي خلال عمليات إدارة الأزمة " يساوي 4.14 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.86 %، قيمة اختبار T تساوي 16.12 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة (أدنى فقرة) " تقوم الإدارة بتوفير الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة " يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.87 %، قيمة اختبار T تساوي 9.45 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 4.01 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 80.16 %، قيمة اختبار T تساوي 21.09 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين جدول (18) أن معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات يساوي 0.548، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات.

## جدول (18)

معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات وقدرة  
وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات

| المجال                              | معامل بيرسون<br>للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات | 0.548                    | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### نتيجة الفرضية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير مهارات العاملين على بناء واستخدام  
نظام اتصالات فعال وبين القدرة على إدارة الأزمات.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة  
بأهمية تنمية مهارات الاتصال لدى الكوادر العاملة في إدارة الأزمات وكذلك مهارات بناء  
نظم اتصال فعال وبأهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية وظهرت  
هذه القيمة جلياً خلال وبعد العدوان الأخير على قطاع غزة (في ديسمبر، 2008م، يناير  
2009) وذلك من خلال اتصال وتواصل هذه المؤسسات مع المجتمع الخارجي ومع مجتمعاتها  
في بلادها الأصلية وما نتج عنه من توفير التمويل اللازم لعدد كبير من المشاريع والبرامج  
التي كانت موجهة للمساهمة في حل ومواجهة العديد من الأزمات المختلفة والناجمة عن  
العدوان.

وتوافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة:

(الخشالي والقطب، 2007)، (الفهيد، 2006)،

(القحطاني، 2004)، (العمار، 2003)، (الهذلي، 2002) (سالم الشيخ، 2000) أكدت معظم  
الدراسات السابقة على أهمية نظام الاتصالات الجيد وأثره على نقل وتداول المعلومات  
والحصول عليها في الوقت المناسب لإدارة الأزمات، لما لهما من دور فعال في التعامل مع  
الأزمات، (دراسة القحطاني، 2002) التي أظهرت أن قسم العلاقات العامة للمؤسسة التي

أجريت عليها الدراسة ساند المؤسسة في محنتها لأنه قدم الحقائق لوسائل الإعلام، بالإضافة إلي أن المؤسسة كان لها علاقة جيدة مع وسائل الإعلام قبل حدوث الأزمة. (دراسة عودة 2008) والتي أظهرت أن العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية لعبت دوراً مهماً في الحملة الإعلامية التي دعت إلي جمع تبرعات مالية أو عينيه لتعويض الخسائر المادية التي حلت بممتلكات ومباني الجامعة مثل حملة جمع الكتب والتبرع بها مجاناً لمكتبة الجامعة.

**الفرضية الثالثة:**

**يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المهارات القيادية وبين القدرة على إدارة الأزمات**

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية "، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

### جدول رقم (19)

**المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية "**

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تقوم الإدارة العليا بتنمية وتعزيز السمات والمهارات القيادية لتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات . | 4.09            | 0.57              | 81.74                  | 18.37         | *0.000                   | 1       |
| 2 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات حل المشكلات داخل المؤسسة وخارجها.           | 3.96            | 0.64              | 79.13                  | 14.23         | *0.000                   | 4       |

|    |        |       |       |      |      |  |    |
|----|--------|-------|-------|------|------|--|----|
| 9  | *0.000 | 12.55 | 77.17 | 0.66 | 3.86 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات حل الصراعات داخل المؤسسة وخارجها.                             | 3  |
| 12 | *0.000 | 6.83  | 69.78 | 0.69 | 3.49 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات التفاوض .   | 4  |
| 11 | *0.000 | 11.49 | 75.22 | 0.64 | 3.76 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحليل ودراسة الأزمة.  | 5  |
| 8  | *0.000 | 14.79 | 77.61 | 0.57 | 3.88 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة والأزمات .                   | 6  |
| 5  | *0.000 | 12.66 | 78.70 | 0.71 | 3.93 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على إدارة ضغوط العمل .   | 7  |
| 9  | *0.000 | 11.21 | 77.17 | 0.74 | 3.86 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم عند وقوع الأزمة وخفض حدة التوتر | 8  |
| 6  | *0.000 | 14.84 | 78.48 | 0.60 | 3.92 | تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات إدارة الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات .      | 9  |
| 2  | *0.000 | 13.64 | 80.44 | 0.71 | 4.02 | تهتم الإدارة العليا بتنمية المهارات القيادية للكادر العامل في المؤسسة  | 10 |
| 3  | *0.000 | 12.66 | 79.35 | 0.73 | 3.97 | تستعين المؤسسة بالخبراء والمؤسسات الخارجية للتدريب   | 11 |

|   |               |              |              |             |             |  |
|---|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--|
|   |               |              |              |             |             | وتتمية مهارات القيادة لدى الكادر العامل في المؤسسة   |
| 7 | *0.000        | 11.43        | 77.83        | 0.75        | 3.89        | 12<br>ساهم التدريب بشكل إيجابي وملحوظ على تنمية المهارات القيادية لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرات المؤسسة على إدارة ومواجهة الأزمات |
|   | <b>*0.000</b> | <b>18.69</b> | <b>77.72</b> | <b>0.45</b> | <b>3.89</b> | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>  |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

1. المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (أعلى فقرة) " تقوم الإدارة العليا بتنمية وتعزيز السمات والمهارات القيادية لتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات " يساوي 4.09 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 81.74 %، قيمة اختبار T تساوي 18.37 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (أدنى فقرة) " تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات التفاوض " يساوي 3.49 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.78 %، قيمة اختبار T تساوي 6.83 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.89 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.72 %، قيمة اختبار T تساوي 18.69 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دور التدريب في

تعزيز المهارات القيادية " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين جدول (20) أن معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات يساوي 0.430، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات.

### جدول (20)

معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية  
وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون<br>للارتباط | المجال                                 |
|--------------------------|--------------------------|--|
| *0.000                   | 0.430                    | دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

### نتيجة الفرضية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية وتطوير المهارات القيادية وبين القدرة على إدارة الأزمات

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بتنمية وتطوير المهارات والسمات القيادية لدى كوادرها العاملة وتهتم بالتدريب كأحد أهم الوسائل لتحقيق هذا الهدف كما أن إدارة المؤسسات الدولية تستعين إذا لزم الأمر بمؤسسات وبخبراء ومدربين خارجيين للاستعانة بهم لتدريب وتنمية مهارات كوادرها على القيادة لإدارة الأزمات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عودة 2008) والتي أظهرت نتائجها أن إدارة الجامعة الإسلامية تمتاز بدور قيادي فعال يؤثر على عمليات إدارة الأزمة، حيث توضح النتائج أن المسؤولين في الإدارة للجامعة الإسلامية يراعون مبادئ القيادة وتبادل الأفكار والاقترحات مما يؤثر على فعالية إدارة الأزمات .

وقد اتفقت أيضاً مع دراسة (إسليم، 2006) التي رأت أن القيادة لها دور هام في إدارة الأزمات. وكذلك ركزت على أهمية البرامج التدريبية والتي يرى أنها غير متوفرة من خلال نتائج دراسته وهذا يظهر في العبارة التالي من الدراسة (وقد يرجع السبب إلى عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ومعالجة نواحي القصور الشخصي، بما يؤهلهم للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة)، ركزت دراسات سابقة أخرى على ضرورة اختيار المديرين ذوي الكفاءة والفعالية العالية، والقادرين على صناعة قرارات فعالة في حالة وقوع الأزمات وهذا ما يؤكد أهمية القيادة لإدارة الأزمات ومن هذه الدراسات (الهدلي، 2002)، (سالم الشيخ، 2000) .

#### الفرضية الرابعة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات والقدرات اللازمة لتكوين فريق عمل مؤهل وبين القدرة على إدارة الأزمات.

تم اختبار هذه الفرضية من خلال فقرات مجال " دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل"، وقد تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (21)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "دور التدريب في

تعزيز مهارات فريق العمل"

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | تقوم الإدارة العليا بتدريب القيادات الإدارية في المؤسسة على مهارات تشكيل فرق العمل المتكاملة لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية                 | 3.92            | 0.56              | 78.48                  | 15.84         | *0.000                   | 3       |
| 2 | تستعين إدارة المؤسسة بخبراء ومختصين وبمؤسسات خارجية لتدريب القيادات الإدارية على تشكيل فرق العمل بشكل متكامل لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية | 3.68            | 0.78              | 73.70                  | 8.38          | *0.000                   | 7       |
| 3 | تهتم الإدارة بتدريب العاملين في المؤسسة على العمل بروح الفريق لإدارة ومجابهة الأزمات بكفاءة وفاعلية .                                      | 3.85            | 0.68              | 76.96                  | 11.99         | *0.000                   | 4       |
| 4 | ساعد التدريب على تنمية مهارات تشكيل فرق العمل مما أثر إيجابياً على مقدرة المؤسسة في إدارة الأزمات .  | 3.96            | 0.63              | 79.13                  | 14.62         | *0.000                   | 1       |
| 5 | تقوم الإدارة بتنمية مهارات الكوادر الإدارية ورفع قدرتها على تشكيل فرق العمل المختلفة والمتعددة بهدف إدارة ومواجهة الأزمات المحتملة         | 3.93            | 0.68              | 78.70                  | 13.26         | *0.000                   | 2       |
| 6 | تقوم الإدارة بتنمية مهارات الكوادر الإدارية لاختيار أفراد فريق العمل من  | 3.80            | 0.70              | 76.09                  | 11.04         | *0.000                   | 5       |

|    |               |              |              |             |             |  |
|----|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|--|
|    |               |              |              |             |             | ذوي الخبرات والتخصصات المختلفة .   |
| 6  | *0.000        | 9.05         | 74.57        | 0.77        | 3.73        | 7 تقوم الإدارة بتدريب الكوادر الإدارية على مهارات تقييم أداء فرق العمل .   |
| 8  | *0.000        | 8.25         | 72.31        | 0.71        | 3.62        | 8 توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على صياغة وتطوير سيناريوهات للأزمات المتوقعة وكيفية مواجهة والتعامل معها بكفاءة وفاعلية . |
| 10 | *0.000        | 4.82         | 68.89        | 0.88        | 3.44        | 9 توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية .             |
| 9  | *0.000        | 7.58         | 71.96        | 0.76        | 3.60        | 10 توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات التفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات .      |
|    | <b>*0.000</b> | <b>15.53</b> | <b>75.11</b> | <b>0.47</b> | <b>3.76</b> | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>  |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  .

1. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة (أعلى فقرة) " ساعد التدريب على تنمية مهارات تشكيل فرق العمل مما أثر إيجابياً على مقدرة المؤسسة في إدارة الأزمات " يساوي 3.96 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.13 %، قيمة اختبار T تساوي 14.62 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة (أدنى فقرة) " توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية " يساوي 3.44 (الدرجة الكلية من 5) أي أن

المتوسط الحسابي النسبي 68.89%، قيمة اختبار T تساوي 4.82 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.76 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 75.11%، قيمة اختبار T تساوي 15.53 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يبين جدول (22) أن معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات يساوي 0.529، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات.

## جدول (22)

معامل الارتباط بين دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل  
وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | المجال                                 |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000                   | 0.529                 | دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

## نتيجة الفرضية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات والقدرات اللازمة لتكوين فريق عمل مؤهل وبين القدرة على إدارة الأزمات.

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام إدارة المؤسسات الدولية في تدريب وتنمية مهارات القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسات على تكوين فريق عمل ذو كفاءة عالية وتدريب العاملين على العمل ضمن فريق وكذلك توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية كما ساعد التدريب على تنمية مهارات تشكيل فرق العمل مما أثر إيجابياً على مقدرة المؤسسة في إدارة الأزمات.

وقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات التي أوصت بضرورة تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات وتوفير الكادر المطلوب والمناسب لتشكيل هذه الفرق سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها ومن هذه الدراسات (Trump,2000) (Cahllahan, 2000) (الحوامة، 2003) (سالم الشيخ، 2000)، وكذلك دراسة (إسليم، 2006) والتي توضح وجود دور لفرق العمل في إدارة الأزمات إلا أن هذا الدور بحاجة إلى تطوير أكثر من ذلك.

## جميع المجالات معاً:

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وإدارة الأزمات ".

تم اختبار هذه الفرضية من خلال جميع الفقرات السابقة.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (23).

## جدول (23)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع الفقرات السابقة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار | المتوسط الحسابي النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | البند                                  |
|--------------------------|---------------|------------------------|-------------------|-----------------|--|
| *0.000                   | 22.10         | 79.58                  | 0.43              | 3.98            | دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     |
| *0.000                   | 21.09         | 80.16                  | 0.46              | 4.01            | دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    |
| *0.000                   | 18.69         | 77.72                  | 0.45              | 3.89            | دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية |
| *0.000                   | 15.53         | 75.11                  | 0.47              | 3.76            | دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل |
| <b>*0.000</b>            | <b>22.91</b>  | <b>78.24</b>           | <b>0.38</b>       | <b>3.91</b>     | <b>جميع فقرات الاستبانة</b>            |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

1. المتوسط الحسابي يساوي 3.91 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 78.24 %، قيمة اختبار T تساوي 22.91 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (درجة الحياد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات السابقة.

2. يبين جدول (24) أن معامل الارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة وكفاءة وفاعلية المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات يساوي 0.591، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات

## جدول (24):

معامل الارتباط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة وكفاءة وفاعلية المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة الأزمات

| المجال  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|-----------------------|--------------------------|
| التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة وكفاءة وفاعلية المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة | 0.591                 | *0.000                   |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة  $\alpha = 0.05$ .

### نتيجة الفرضية:

" يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وتنمية الموارد البشرية و قدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات ."

ويعزو الباحث ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بأهمية تنمية مهارات وقدرات العاملين بها على عدد من المهارات التي قام الباحث ببحثها وهي :

1. تنمية مهارات التخطيط للأزمات لدى الكوادر العاملة في المؤسسة بشكل عام وللعاملين في إدارة الأزمات بشكل خاص وكذلك الشعور بأهمية الدور الذي يلعبه التخطيط في إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية وظهرت هذه القيمة جلياً وهذا الاهتمام من خلال إجابات المبحوثين بشكل عام كانت تميل للموافقة على أن الإدارة العليا تولي الاهتمام اللازم وتقوم بأكثر من إجراء واستخدام أكثر من وسيلة لتنمية وتطوير مهارات التخطيط للأزمات من تدريب والاستعانة بخبراء خارجيين وكذلك تشجيع الإدارة للعاملين على تعلم والتعرف على كل جديد عن الأزمات والتخطيط لها وكذلك موافقة المبحوثين على أهمية التدريب وأثاره على تنمية مهارات التخطيط وأثر ذلك على مقدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات وإدارتها بكفاءة وفاعلية.
2. تنمية مهارات الاتصال لدى الكوادر العاملة في إدارة الأزمات وكذلك مهارات بناء نظم اتصال فعال وبأهمية الدور الذي يلعبه الاتصال في إدارة الأزمة بكفاءة وفاعلية.

3. تنمية وتطوير المهارات والسمات القيادية لدى كوادرها العاملة وتهتم بالتدريب كأحد أهم الوسائل لتحقيق هذا الهدف كما أن إدارة المؤسسات الدولية تستعين إذا لزم الأمر بمؤسسات وبخبراء ومدربين خارجيين للاستعانة بهم لتدريب وتنمية مهارات كوادرها على القيادة لإدارة الأزمات.

4. تدريب وتنمية مهارات القيادات الإدارية والعاملين في المؤسسات على تكوين فريق عمل ذو كفاءة عالية وتدريب العاملين على العمل ضمن فريق وكذلك توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية كما ساعد التدريب على تنمية مهارات تشكيل فرق العمل مما أثر إيجابياً على مقدرة المؤسسة في إدارة الأزمات.

وبناءً على ما سبق ذكره وبناءً على إيجابيات المبحوثين والتي وتؤكد على كلاً من اهتمام الإدارة في تدريب وتنمية مهارات وقدرات الكوادر العاملة لديها وتوفير عدد من الوسائل والإجراءات ومن أهمها التدريب وقد تم الحديث عنه بإسهاب في الفقرات السابقة , وكذلك موافقة معظم المبحوثين وبنسبة كبيرة في جميع مجالات الاستبانة على انه كان للتدريب الأثر الإيجابي في تنمية مهارات وقدرات العاملين في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة للتعامل مع الأزمات وكذلك مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على التعامل مع الأزمات وإدارتها بكفاءة وفاعلية.

وتوافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات أو توصيات بعض الدراسات بأهمية التدريب وأثره على كفاءة إدارة الأزمات وقد اتفقت مع دراسة (إسليم، 2006 ) التي ركزت على أهمية البرامج التدريبية والتي يرى أنها غير متوفرة من خلال نتائج دراسته وهذا يظهر في الاقتباس التالي من الدراسة (وقد يرجع السبب إلى عدم توافر البرامج التدريبية اللازمة لإكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ومعالجة نواحي القصور الشخصي، بما يؤهلهم للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة).

دراسة (عودة 2008) وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلي العاملين (بالجامعة الإسلامية) لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات وضرورة تكوين فريق إدارة أزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات وكذلك

دراسة(حمدونة،2006 )، دراسة (الخشالي والقطب، 2007)، (دراسة الفهيد، 2006) التي أوصت بالمزيد من الاهتمام بدعم برامج التدريب على مواجهة الأزمات وإعطاء عناية أكبر بالتحديث والتطوير المستمر للأساليب والأدوار المتبعة في التنسيق وممارستها بصورة مستمرة، (دراسة فراج وحنفي، 2005) والتي أوصت بضرورة عقد وحضور الدورات التدريبية الخاصة بتحديد الطرق الصحيحة لمواجهة الأزمات، (دراسة بن كردم، 2005 ) والتي أوصت بتطوير برامج تدريبية نظرية وعملية، (دراسة الضويحي،2004) والتي أوصت بالتدريب على تطبيق الخطة الإعلامية وإدارتها إعلامياً، (دراسة القحطاني، 2004 ) والتي أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية تخصصية في مجال إدارة العلاقات العامة وإدارة الأزمات والكوارث وإدارة الطوارئ وتكثيف محتوى ومدة هذه الدورات، (دراسة الهذلي، 2003 ) وقد أوصت بضرورة تدريب القادة العسكريين والإداريين على كيفية استغلال المهارات القيادية في توجيه سلوك الأفراد بحيث يتجنبون الجوانب السلبية ويعتمدون على الجوانب الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الهدف، وكذلك عقد دورات تدريبية وتخصصية لقادة الأجهزة الأمنية للتعرف على أهمية المهارات القيادية وأثرها في سلوك الأفراد وتأثيرها على اتخاذ القرارات، (دراسة العمار، 2003 ) توفير برامج خاصة لتدريب العاملين على استخدام تقنية ونظم المعلومات لمواجهة الأزمات والكوارث، (دراسة الأعرجي ودقاسمة، 2000 ) العناية بالتدريب الإداري الهادف لتنمية وتأصيل المهارات والقدرات الإدارية والسلوكية لإدارة الأزمات..

#### تحليل فقرات مجال "إدارة الأزمات"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الموافقة قد وصلت إلي الدرجة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا أم زادت أو قلت عن ذلك.

جدول رقم (25)

المتوسط الحسابي والقيمة الاحتمالية (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " إدارة الأزمات "

| م | الفقرة   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي النسبي | قيمة الاختبار | القيمة الاحتمالية (Sig.) | الترتيب |
|---|--|-----------------|-------------------|------------------------|---------------|--------------------------|---------|
| 1 | يتوفر لدى المؤسسة الإجراءات والآليات اللازمة لرصد مؤشرات وقوع الأزمات              | 3.80            | 0.63              | 76.09                  | 12.19         | *0.000                   | 9       |
| 2 | يتم مسح بيئة عمل المؤسسة بشكل منظم وشامل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة      | 3.89            | 0.64              | 77.83                  | 13.42         | *0.000                   | 7       |
| 3 | تهتم إدارة المؤسسة بعمليات تسجيل وتصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات                 | 3.66            | 0.75              | 73.26                  | 8.53          | *0.000                   | 12      |
| 4 | تقوم المؤسسة بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات                                       | 3.68            | 0.71              | 73.63                  | 9.12          | *0.000                   | 11      |
| 5 | توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة | 3.99            | 0.50              | 79.78                  | 18.88         | *0.000                   | 5       |
| 6 | يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار .                             | 4.01            | 0.67              | 80.22                  | 14.45         | *0.000                   | 3       |
| 7 | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة على                                | 3.55            | 0.99              | 71.09                  | 5.38          | *0.000                   | 14      |

|    |        |       |       |      |      |   |    |
|----|--------|-------|-------|------|------|---|----|
|    |        |       |       |      |      | التعامل مع الأزمات حال وقوعها   |    |
| 13 | *0.000 | 6.66  | 72.17 | 0.88 | 3.61 | تقوم المؤسسة بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة والحديثة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها .                                | 8  |
| 10 | *0.000 | 10.30 | 74.35 | 0.67 | 3.72 | يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات التي تحد من الأضرار التي تسببها الأزمة في الوقت المناسب وبكفاءة عالية .                   | 9  |
| 6  | *0.000 | 14.48 | 78.26 | 0.60 | 3.91 | تحافظ المؤسسة عند حدوث الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية دون تأخير .                               | 10 |
| 3  | *0.000 | 16.62 | 80.22 | 0.58 | 4.01 | تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي دون أي تأخير . | 11 |
| 8  | *0.000 | 10.99 | 77.39 | 0.76 | 3.87 | تقوم المؤسسة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية .                 | 12 |
| 2  | *0.000 | 13.57 | 81.30 | 0.75 | 4.07 | تقوم إدارة المؤسسة بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة وذلك عند   | 13 |

|   |               |              |              |             |             |   |    |
|---|---------------|--------------|--------------|-------------|-------------|---|----|
|   |               |              |              |             |             | التخطيط للأزمات المستقبلية  |    |
| 1 | *0.000        | 16.70        | 85.22        | 0.72        | 4.26        | تستخلص إدارة المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها سابقا للاستفادة منها مستقبلا. | 14 |
|   | <b>*0.000</b> | <b>18.90</b> | <b>77.21</b> | <b>0.44</b> | <b>3.86</b> | <b>جميع فقرات المجال معاً</b>   |    |

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

1. المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشر " تستخلص إدارة المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها سابقا للاستفادة منها مستقبلا " يساوي 4.26 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 85.22 %، قيمة اختبار T تساوي 16.70 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

2. المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات حال وقوعها " يساوي 3.55 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 71.09 %، قيمة اختبار T تساوي 5.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المجال يساوي 3.86 وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 77.21 %، قيمة اختبار T تساوي 18.90 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " إدارة الأزمات " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا

المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

وبناءً على ما سبق ذكره وبناءً على إيجابيات المبحوثين والتي تؤكد على أن إدارة المؤسسات تستخلص الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها سابقاً للاستفادة منها مستقبلاً و تقوم إدارة المؤسسات بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة وذلك عند التخطيط للأزمات إيجابية ومرضية بشكل عام وهذا يدل على أن المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة لديها قدرة وكفاءة عالية في إدارة الأزمات وهذه النتيجة تتوافق مع عدد من الدراسات التي أظهرت نتائج إيجابية حول القدر على إدارة الأزمات في المؤسسات التي أجرت عليها الدراسة ومن هذه دراسات دراسة عودة (2008) حيث أظهرت الدراسة أن الجامعة الإسلامية تتمتع بالقدرة على إدارة الأزمات وذلك من خلال الإلتزام بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، تتخذ خطوات التفكير العلمي أثناء اتخاذها للقرارات أثناء وقوع الأزمات، وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة، دراسة الفهيد، (2006) وجود تنسيق عالٍ بين الأجهزة الأمنية المسؤولة عن مواجهة الأزمات، وكان في مقدمته إدراك المسؤولين بأهمية التنسيق فيما بينهم لمواجهة الأزمات الأمنية، وحرصهم على الاتصال المباشر ببعضهم البعض فيما يتعلق بمواجهة الأزمة، وكذلك وجود أساليب تنسيقية بين الأجهزة الأمنية لمواجهة الأزمات وكان من أهمها "التنسيق عن طريق غرف العمليات"، (دراسة بن كردم، 2005) حيث أظهرت، أن نهوض اللجان الأمنية الدائمة بالوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن مرتفع جداً وأهمها إعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأعمال الإرهابية، وتدارس البدائل المتاحة لاتخاذ القرار لمواجهة تلك الأعمال، في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة نذكر منها دراسة (شبير 2007) حيث كان من أهم نتائج الدراسة: أن الإدارة لا تعمل على الاستفادة من أخطائها أو من تجارب الآخرين، وكذلك عدم وجود استعداد لمواجهة الأزمات، وعدم وجود خطط طوارئ لمواجهة الأزمات ولم يتم تهيئة طاقم العمل لمواجهة الأزمات، دراسة (الجديلي، 2006)

حيث أظهرت الدراسة: وجود ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحل الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها، والنتيجة النهائية التي توصلت إليها الدراسة هي أن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها، (دراسة

(فراج وحنفي، 2005) وكان من أهم نتائج الدراسة: أن الغالبية العظمى من تجار المنطقة لم يكن لديهم استعداد كافي للتعامل مع 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، دراسة (الأعرجي ودقاسة، 2000) وكان من أهم نتائج الدراسة: 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 في المراحل التنفيذية والعلاجية منها في المراحل الوقائية والتخطيطية، (Callahan 2000) وكان من أهم نتائج الدراسة: هناك بطء في مواجهة الأزمات والتعامل معها، ضعف العمل الجماعي وعدم توفر فرق عمل خاصة لتحقيق الأمن في المدارس، (دراسة (Orifici 2000) وكان من أهم نتائج الدراسة: عدم توفر خطة فاعلة لإدارة الأزمات موضح بها دور مدير المدرسة في أثناء حدوث الأزمات، ضعف واضح في توفر واستخدام إجراءات الأمن والسلامة من قبل مدير المدرسة. دراسة (Trump, 2000) وكان من أهم نتائج الدراسة: عدم توفر خطة تفصيلية وشاملة تهدف لتوفير الأمان المدرسي، عدم التسجيل الدقيق والمكتوب للإجراءات الواجب اتخاذها عند حدوث الأزمات.

### الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات" تعزى إلى السمات الشخصية (عدد سنوات الخبرة، العمر، الجنس، والدرجة الوظيفية) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ .

تم استخدام اختبار T في حالة العينتين المستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار المعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويتفرع من هذا التساؤل كلاً من التساؤلات التالية:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات " تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

### جدول (26)

#### اختبار تحليل التباين - متغير عدد سنوات الخبرة

| المجال                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | بين المجموعات  | 0.480          | 3            | 0.160          | 0.883    | 0.453         |
|  | داخل المجموعات | 15.959         | 88           | 0.181          |          |               |
|  | المجموع        | 16.439         | 91           |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | بين المجموعات  | 0.390          | 3            | 0.130          | 0.609    | 0.611         |
|  | داخل المجموعات | 18.752         | 88           | 0.213          |          |               |
|  | المجموع        | 19.141         | 91           |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | بين المجموعات  | 0.404          | 3            | 0.135          | 0.645    | 0.588         |
|  | داخل المجموعات | 18.397         | 88           | 0.209          |          |               |
|  | المجموع        | 18.801         | 91           |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | بين المجموعات  | 0.318          | 3            | 0.106          | 0.479    | 0.698         |
|  | داخل المجموعات | 19.511         | 88           | 0.222          |          |               |
|  | المجموع        | 19.829         | 91           |                |          |               |
| جميع المتغيرات المستقلة معاً           | بين المجموعات  | 0.324          | 3            | 0.108          | 0.735    | 0.534         |
|  | داخل المجموعات | 12.938         | 88           | 0.147          |          |               |
|  | المجموع        | 13.263         | 91           |                |          |               |
| إدارة الأزمات                          | بين المجموعات  | 0.199          | 3            | 0.066          | 0.340    | 0.796         |
|  | داخل المجموعات | 17.165         | 88           | 0.195          |          |               |
|  | المجموع        | 17.364         | 91           |                |          |               |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،88) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.708

من النتائج الموضحة في جدول (26) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات" تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.

ويستدل من النتائج ما يلي:

أن سنوات الخبرة لا تؤثر على إجابات المبحوثين حيث أن معظم المبحوثين يشعرون بأهمية التدريب وأثاره الإيجابية على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية على إدارة الأزمات بغض النظر عن الاختلاف في سنوات الخبرة وبالتالي جاءت إجاباتهم متقاربة.

وانتفتت نتائج هذه الدراسة مع (دراسة عودة 2008)

توضح النتائج هذه الدراسات أن سنوات الخبرة لا تؤثر على إجابات المبحوثين من حيث رؤيتهم لفعالية إدارة الجامعة الإسلامية بغزة في إدارة الأزمة حيث أن معظم المبحوثين جاءت إجاباتهم متقاربة .

كما انتفتت النتيجة الحالية مع دراسة ( الجديلي، 2006 ) في عدم وجود فروق بين أفراد عينة الدراسة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات مهما اختلفت سنوات الخبرة.

واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة:

(الأمير، 2003 ) حيث أظهرت النتائج أن سنوات الخبرة تؤثر في إجابات المبحوثين حيث أن إجابات الموظفين الجدد تختلف عن إجابات الموظفين القدامى الذين لهم خبرة أكثر بالمؤسسة ويعرفون مزاياها وعيوبها جيداً.

جدول (27)

اختبار تحليل التباين - متغير العمر

| المجال                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | بين المجموعات  | 2.050          | 3            | 0.683          | 4.334    | *0.007        |
|  | داخل المجموعات | 13.721         | 87           | 0.158          |          |               |
|  | المجموع        | 15.772         | 90           |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | بين المجموعات  | 0.569          | 3            | 0.190          | 0.896    | 0.447         |
|  | داخل المجموعات | 18.432         | 87           | 0.212          |          |               |
|  | المجموع        | 19.002         | 90           |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | بين المجموعات  | 0.696          | 3            | 0.232          | 1.135    | 0.340         |
|  | داخل المجموعات | 17.796         | 87           | 0.205          |          |               |
|  | المجموع        | 18.493         | 90           |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | بين المجموعات  | 0.091          | 3            | 0.030          | 0.136    | 0.938         |
|  | داخل المجموعات | 19.426         | 87           | 0.223          |          |               |
|  | المجموع        | 19.517         | 90           |                |          |               |
| جميع المتغيرات المستقلة معاً           | بين المجموعات  | 0.617          | 3            | 0.206          | 1.454    | 0.233         |
|  | داخل المجموعات | 12.307         | 87           | 0.141          |          |               |
|  | المجموع        | 12.924         | 90           |                |          |               |
| إدارة الأزمات                          | بين المجموعات  | 0.220          | 3            | 0.073          | 0.388    | 0.762         |
|  | داخل المجموعات | 16.396         | 87           | 0.188          |          |               |
|  | المجموع        | 16.615         | 90           |                |          |               |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (87,3) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.709

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات " تعزى لمتغير العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (27) يمكن استنتاج ما يلي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لمجال " دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط "، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى "العمر".

2. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر.

3. توضح النتائج وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر وأن الفرق في العمر لا يؤثر على إجابات المبحوثين حيث أن معظم المبحوثين يشعرون بأهمية التدريب وأثاره الإيجابية على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية على إدارة الأزمات وبالتالي جاءت إجاباتهم متقاربة. وانفقت نتائج هذه الدراسة مع (دراسة عودة 2008)

(و ترجع تلك النتائج أن العاملين بالجامعة من أي مرحلة عمرية يعاملون نفس المعاملة في الجامعة وتتم معاملتهم كموظفين سواء كانوا في مرحلة الشباب أو مراحل أخرى متقدمة بالسن).

4. لكن بنفس الوقت أظهرت النتائج جدول (28) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر لمجال " دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط " وهذا يرجع للفرق في نمط التفكير والفرق في الثقافة بين الموظفين تعزى لفرق العمر مما يؤثر على قناعتهم وإدراكهم لأهمية التخطيط وكذلك لأهمية التدريب ودوره في تنمية مهارات التخطيط ومقدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بفاعلية تبين أنه كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين أعمارهم " 45عام فأكثر" أكبر من فئات العمر الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين أعمارهم " 45عام فأكثر" وهذا أيضاً يوضح بأن القناعة بأهمية هذا المجال وأثره تزداد كلما كان الموظف من الفئة العمرية الأكبر " 45عام فأكثر".

وانتقلت نتائج هذه الدراسة مع (دراسة الجدلي 2006) في المجال السابق فقط وهو " دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط "

### جدول (28)

#### المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة - متغير العمر

| م  | المجال                                 | المتوسط الحسابي |                   |                         |
|----|--|-----------------|-------------------|-------------------------|
|    |  | اقل من 25 سنة   | 25 إلى اقل 35 سنة | 35 إلى اقل 45 سنة فأكثر |
| 1- | دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | 4.00            | 4.02              | 3.78                    |
| 2- | دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | 4.11            | 4.03              | 3.89                    |
| 3- | دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | 4.07            | 3.89              | 3.79                    |
| 4- | دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | 3.76            | 3.73              | 3.78                    |
| 5- | جميع المتغيرات المستقلة معاً           | 3.99            | 3.92              | 3.81                    |
| 6- | إدارة الأزمات                          | 4.02            | 3.86              | 3.83                    |

من خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (28) تبين أنه بالنسبة إلى مجال " دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط " كان المتوسط لاستجابات المبحوثين الذين أعمارهم " 45عام فأكثر " أكبر من فئات العمر الأخرى. هذا يعني أن درجة الموافقة حول هذه المجالات كانت أكبر لدى المبحوثين الذين أعمارهم " 45عام فأكثر".

جدول رقم (29)

اختبار T - متغير الجنس

| المجال                                 | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة t | مستوى الدلالة |
|--|-------|-------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | ذكر   | 65    | 3.93            | 0.41              | -1.901 | *0.030        |
|  | أنثى  | 27    | 4.11            | 0.44              |        |               |
| دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | ذكر   | 65    | 3.98            | 0.49              | -0.887 | 0.189         |
|  | أنثى  | 27    | 4.07            | 0.36              |        |               |
| دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | ذكر   | 65    | 3.86            | 0.48              | -0.965 | 0.168         |
|  | أنثى  | 27    | 3.96            | 0.39              |        |               |
| دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | ذكر   | 65    | 3.74            | 0.49              | -0.607 | 0.273         |
|  | أنثى  | 27    | 3.80            | 0.41              |        |               |
| جميع المتغيرات المستقلة معاً           | ذكر   | 65    | 3.88            | 0.40              | -1.296 | 0.099         |
|  | أنثى  | 27    | 3.99            | 0.34              |        |               |
| إدارة الأزمات                          | ذكر   | 65    | 3.82            | 0.42              | -1.550 | 0.062         |
|  | أنثى  | 27    | 3.97            | 0.46              |        |               |

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (90) ومستوى معنوية 0.05 تساوي 1.987

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات " تعزى لمتغير الجنس من النتائج الموضحة في جدول (29) يمكن استنتاج ما يلي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لمجال "دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط"، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى

"الجنس" لصالح الإناث وذلك حيث أن الإناث أكثر حذراً وتخوفاً من المستقبل لذا ظهرت نتائج مجال التدريب لتعزيز مهارات التدريب لصالح الإناث.

2. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس. 3. تظهر النتائج أنه لا يوجد فروق أو اختلافات بين إجابات الذكور والإناث في هذه الدراسة لباقي المجالات ويرجع ذلك لعدم وجود اختلاف بين طرق تفكير الإناث عن الذكور بشكل عام حيث عادةً الموظفات اللواتي يعملن في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة هن موظفات على مستوى كافي من العلم والثقافة والمهارة والخبرة وعلى قدر مشابه للموظفين الذكور وكذلك لعدم وجود تفرقة أو تمييز في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بين الجنسين سواء في التعامل أو التكافؤ في الفرص سواء على مستوى التوظيف أو الترقيّة وتولي المناصب والمهام أو التدريب وتنمية المهارات ويجد الباحث أن هذه الأسباب سألغة الذكر أسباب كافية لوجود تشابه كبير في إجابات المبحوثين إناثاً كانوا أو ذكور.

وانتفتت نتائج هذه الدراسة مع (دراسة عودة 2008)

(الموظفين والموظفات جاءت إجابتهن متقاربة لا يوجد بها اختلاف كبير خاصة في المجالات السابقة، وذلك لأنه حسب رأي الباحثة لا توجد فروق واختلافات بين طرق تفكير الأنثى عن الذكر سواء من الناحية البيولوجية وتركيب العقل البشري أو من الناحية الايدولوجية والثقافية حيث عادةً الإناث اللواتي يعملن في الجامعة سواء في المستوى الأكاديمي أو الإداري هن إناث على مستوى كافي من العلم والثقافة والوعي والإدراك ويحتملن المسؤولية في كافة المستويات).

وانتفتت نتائج هذه الدراسة مع (دراسة الجدلي 2006)

(مما يدل على رفض الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء أفراد العينة في مستشفيات وزارة الصحة الفلسطينية الكبرى في قطاع غزة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها تعزى للجنس).

جدول (30)

اختبار تحليل التباين - متغير الدرجة الوظيفية:

| المجال                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة "F" | مستوى الدلالة |
|--|----------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط     | بين المجموعات  | 0.111          | 3            | 0.037          | 0.234    | 0.873         |
|  | داخل المجموعات | 12.847         | 81           | 0.159          |          |               |
|  | <b>المجموع</b> | <b>12.959</b>  | <b>84</b>    |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات    | بين المجموعات  | 0.184          | 3            | 0.061          | 0.322    | 0.809         |
|  | داخل المجموعات | 15.453         | 81           | 0.191          |          |               |
|  | <b>المجموع</b> | <b>15.637</b>  | <b>84</b>    |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية | بين المجموعات  | 0.126          | 3            | 0.042          | 0.218    | 0.884         |
|  | داخل المجموعات | 15.616         | 81           | 0.193          |          |               |
|  | <b>المجموع</b> | <b>15.742</b>  | <b>84</b>    |                |          |               |
| دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل | بين المجموعات  | 0.525          | 3            | 0.175          | 0.817    | 0.488         |
|  | داخل المجموعات | 17.347         | 81           | 0.214          |          |               |
|  | <b>المجموع</b> | <b>17.872</b>  | <b>84</b>    |                |          |               |
| جميع المتغيرات المستقلة معاً           | بين المجموعات  | 0.095          | 3            | 0.032          | 0.247    | 0.863         |
|  | داخل المجموعات | 10.417         | 81           | 0.129          |          |               |
|  | <b>المجموع</b> | <b>10.512</b>  | <b>84</b>    |                |          |               |
| إدارة الأزمات                          | بين المجموعات  | 0.387          | 3            | 0.129          | 0.788    | 0.504         |
|  | داخل المجموعات | 13.262         | 81           | 0.164          |          |               |
|  | <b>المجموع</b> | <b>13.650</b>  | <b>84</b>    |                |          |               |

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (3،81) ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.717

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات " تعزى لمتغير " الدرجة الوظيفية "

من النتائج الموضحة في جدول (30) يمكن استنتاج ما يلي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  لكل مجال من مجالات الاستبانة وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات " تعزى لمتغير " الدرجة الوظيفية " وذلك لكل مجال من مجالات الدراسة.

2. تظهر النتائج أنه لا يوجد فروق أو اختلافات بين إجابات المبحوثين تعزى لنوع أو درجة الوظيفة ويرى الباحث أن ذلك يرجع لتعرض جميع موظفي المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تقريباً لنفس الظروف والنتائج المترتبة على حدوث الأزمات وكذلك مساهمتهم جميعاً في التعامل مع الأزمات وإدارتها وذلك بغض النظر عن اختلاف نوع الوظيفة أو درجتها مما نتج عنه تكوين وعي وإدراك متشابه حول " أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات " وهذا بدوره أدى إلى تشابه إجابات المبحوثين في جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير " الدرجة الوظيفية "

وانتفتت نتائج هذه الدراسة مع (دراسة عودة 2008)

(و تدعو النتائج على أن المبحوثين العاملين في المستوى الإداري والمستوى الأكاديمي لا توجد فروق كبيرة في إجاباتهم حول فعالية إدارة الجامعة الإسلامية وتعزى النتائج إلي أن إدارة الجامعة الإسلامية لا تفرق في معاملتها وإجراءاتها مع الموظفين سواء كانوا إداريين أو أكاديميين).

وكذلك إنتفتت مع دراسة (إسليم، 2007) حيث يرى 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 كما اتفقت أيضاً مع دراسة (حمدونة، 2006).

و اختلفت النتائج عن نتائج دراسة ( الفزاري، 2003 )  
(التي أثبت انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي). واختلفت أيضاً مع نتائج دراسة ( الجديلي، 2006 )  
(ويمكن أن نعزو هذه الفروق إلى وجود حلقات مفقودة بين الفئات الوظيفية المختلفة في الاتصال، في توصيل المعلومة، وفي إبداء الرأي. كذلك  
يمكن أن نبرر هذه النتيجة بأن إحساس كل موظف بالأزمة يختلف حسب موقعه الوظيفي).

## الفصل السادس النتائج والتوصيات

|         |                            |
|---------|----------------------------|
| أولاً:  | المقدمة                    |
| ثانياً: | نتائج الدراسة              |
| ثالثاً: | التوصيات                   |
| رابعاً: | عناوين مقترحة لدراسات أخرى |

## الفصل السادس

### النتائج والتوصيات

#### أولاً المقدمة:

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة على ضوء النتائج وذلك بهدف تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين قدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

#### ثانياً نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ظهرت من خلال تحليل البيانات وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة ويمكن تقسيمها إلى عدة محاور حسب المتغيرات المستقلة للدراسة كالتالي:

#### 1. محور دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط وقدرة وكفاءة المؤسسة على إدارة

##### الأزمات:

بينت الدراسة أن تنمية مهارات التخطيط له أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على دراسة الأزمات بشكل عام وأثبتت الدراسة أن المؤسسات الدولية تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهارات التخطيط لديهم وذلك لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات وتبين ذلك من خلال النتائج التالية.

أ- تقوم الإدارة بتدريب وتنمية مهارات الكوادر الإدارية على جمع المعلومات ومسح بيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات وقوع الأزمات، وكذلك المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات.

ب- تهتم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخطط من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، والمهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات.

ت- تقوم الإدارة بدراسة السيناريوهات العديدة والقيام بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها، كما أن التدريب ساهم بتنمية مهارات العاملين على وضع السيناريوهات.

ث- توفر الإدارة الدعم المالي والمعنوي لتنمية مهارات التخطيط وذلك لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية، وكذلك تشجيع العاملين على التعرف على كل جديد في مجال إدارة الأزمات.

ج- وبخصوص وجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط ولمواجهة الأزمات على الرغم من أن النتيجة إيجابية إلا أنها كانت ضعيفة وخاصة إذا تم مقارنتها بباقي فترات هذا المجال وكانت قريبة من المتوسط أي درجة الحياد وهي بحاجة إلى اهتمام أكبر من الإدارة.

## 2. محور " دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات ":

بينت الدراسة أن تنمية مهارات الاتصالات له أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على دراسة الأزمات بشكل عام، كما أثبتت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية مهارات الاتصال لديهم وذلك لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات حيث يظهر ذلك من خلال .

أ- ساهم التدريب إيجابياً في تنمية مهارات الاتصال لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرات المؤسسة على إدارة مواجهة الأزمات.

ب- تهتم الإدارة بتنمية الإجراءات والمهارات المتعلقة بأمن المعلومة والحفاظ على سرية الاتصال، تهتم الإدارة العليا بتنمية مهارات الاتصال لدى الكوادر العاملة في المؤسسة، وكذلك تهتم الإدارة بتنمية إجراء الاتصال مع المجتمع الخارجي خلال عمليات إدارة الأزمة.

ت- تهتم الإدارة بتنمية مقدرة العاملين على إجراء الاتصال بالسرعة المناسبة والدقة الكافية لمواجهة الأزمات، تهتم الإدارة بتحديث وتطوير الأدوات المستخدمة لوظيفة الاتصال وتوفير أحدث التقنيات اللازمة لذلك.

- ث- تقوم الإدارة بتوفير الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة، وكذلك تستعين المؤسسة بخبراء ومؤسسات خارجية لتدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال للكادر العامل في المؤسسة.
- ج- تهتم الإدارة بتطوير وتنمية الاتصال الجيد داخل المؤسسة وخارجها بدوره في تعظيم وتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات.

### 3. محور " دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية ":

بينت الدراسة أن تنمية وتعزيز مهارات القيادة له أثر مباشر على مقدره وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على دراسة الأزمات بشكل عام، كما أثبتت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية وتعزيز مهارات القيادة لديهم وذلك لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات حيث يظهر ذلك من خلال.

أ- وبشكل عام يمكن القول بأن التدريب ساهم وبشكل إيجابي وملحوظ على تنمية المهارات القيادية لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرات المؤسسة على إدارة ومواجهة الأزمات.

ب- تقوم الإدارة العليا بتنمية وتعزيز السمات والمهارات القيادية لتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات، وكذلك تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات حل المشكلات، مهارات حل الصراعات داخل المؤسسة وخارجها.

ت- تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحليل ودراسة الأزمة، وكذلك على مهارات اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة والأزمات، على إدارة ضغوط العمل، وتدريب الكوادر البشرية على مهارات تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم عند وقوع الأزمة وخفض حدة التوتر، وعلى مهارات إدارة الوقت كعامل مهم في اتخاذ القرار عند وقوع الأزمات.

ث- تولي الإدارة العليا اهتمام كبير بتنمية المهارات القيادية للكادر العامل في المؤسسة ولتحقيق هذا الهدف تستعين المؤسسة بالخبراء والمؤسسات الخارجية للتدريب وتنمية مهارات القيادة لدى الكادر العامل في المؤسسة.

ج- وأما بخصوص تدريب وتنمية مهارات الكوادر العاملة على فن التفاوض على الرغم من أن النتيجة إيجابية إلا أنها كانت ضعيفة وخاصة إذا تم مقارنتها بباقي فقرات هذا المجال وهي بحاجة إلى اهتمام أكبر من الإدارة.

#### 4. محور " دور التدريب في تعزيز مهارات فريق العمل":

بينت الدراسة أن تنمية وتعزيز مهارات بناء وإدارة أو العمل ضمن فريق له أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بشكل عام، كما أثبتت الدراسة أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين وتنمية وتعزيز مهارات بناء وإدارة و العمل ضمن فريق لديهم وذلك لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات حيث يظهر ذلك من خلال.

أ- وبينت الدراسة أن التدريب أثر إيجاباً على تنمية مهارات تشكيل فرق العمل مما أثر إيجابياً على مقدرة المؤسسة في إدارة الأزمات.

ب- تقوم الإدارة العليا بتدريب القيادات الإدارية في المؤسسة على مهارات تشكيل فرق العمل المتكاملة، وكذلك على العمل بروح الفريق لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية ولا تتردد إدارة المؤسسة بالاستعانة بمؤسسات وبخبراء ومختصين خارجين لتحقيق ذلك.

ت- تقوم الإدارة بتنمية مهارات الكوادر الإدارية لاختيار أفراد فريق العمل من ذوي الخبرات والتخصصات المختلفة، وكذلك على مهارات تقييم أداء فرق العمل.

ث- توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على صياغة وتطوير سيناريوهات للأزمات المتوقعة وكيفية مواجهة والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، وكذلك على مهارات التفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات.

ج- يجب على إدارة المؤسسات الاهتمام بشكل أكبر لتوفير برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية.

#### 5. محور "إدارة الأزمات في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة":

بينت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية على قدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات ويعزو الباحث

ذلك بشكل عام إلى اهتمام الإدارة العليا في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بأهمية تنمية مهارات وقدرات العاملين بها على عدد من المهارات التي قام الباحث ببحثها وكانت نتيجة الدراسة في هذا المجال كما يلي:

أ- يتوفر في المؤسسة الإجراءات والآليات اللازمة لرصد مؤشرات وقوع الأزمات، وكذلك تسجيل وتصنيف وتبويب وجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة، وكل ذلك يتم مسح بيئة عمل المؤسسة بشكل منتظم وشامل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.

ب- توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية التعامل مع الأزمات، كما يؤخذ عامل الوقت في الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.

ت- تحافظ المؤسسة عند حدوث الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية دون تأخير، وكذلك يتم التأثير في الأحداث واستخدام الإجراءات التي تحد من الأضرار التي تسببها الأزمة في الوقت المناسب وبكفاءة عالية.

ث- تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي دون أي تأخير.

ج- تقوم المؤسسة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، وكذلك بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة وذلك عند التخطيط للأزمات المستقبلية.

ح- تستخلص إدارة المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها سابقا للاستفادة منها مستقبلا.

خ- وبخصوص مرونة الهيكل التنظيمي على الرغم من أن النتيجة جاءت إيجابية إلا أنها كانت ضعيفة إلى حد ما حيث كانت هي الأضعف من بين جميع فقرات هذا المجال، وكذلك قيام المؤسسة بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة والحديثة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها حصلت على ثاني أضعف نتيجة بين جميع فقرات هذا المجال.

## 6. المتغيرات الديموغرافية:

بينت الدراسة أن المتغيرات التالية (سنوات الخبرة، العمر، الجنس، الدرجة الوظيفية) لم تكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجموع الكلي لمحاور الدراسة. ويرى الباحث أن ذلك يرجع لتعرض جميع موظفي المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة تقريباً لنفس الظروف والنتائج المترتبة على حدوث الأزمات وكذلك مساهمتهم جميعاً في التعامل مع الأزمات وإدارتها وذلك بغض النظر عن الاختلاف في سنوات خبرتهم، أعمارهم، أو كانوا ذكور أو إناث، أو درجاتهم الوظيفية، وخصوصاً أنهم يتمتعون بدرجة كافية من العلم والثقافة وأن معظم المبحوثين يشعرون بأهمية واهتمام مؤسستهم بالتدريب وأثاره الإيجابية على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية على إدارة الأزمات وبالتالي جاءت إجاباتهم متقاربة. في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، الجنس) حيث كان الفروق لصالح من هم أكبر من 45 عام في متغير العمر ولصالح الإناث في متغير الجنس ويعزو الباحث ذلك إلى أن كبار السن وكذلك الإناث هم أكثر حذراً من الشباب الذكور ويهتمون أكثر بعواقب الأمور ويزيد اهتمامهم بالاستعداد والوقاية أكثر من العلاج والحرص على عدم الوقوع في أخطاء مما يؤثر على قناعتهم وإدراكهم لأهمية التخطيط وكذلك لأهمية التدريب ودوره في تنمية مهارات التخطيط ومقدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بفاعلية لذا كانت إجاباتهم أقوى لصالح محور تدريب مهارات التخطيط.

## ثالثاً: التوصيات:

ويتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً لأهم التوصيات، من شأنها تعزيز مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تعزيز نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف التي توصلت لها الدراسة.

1. ضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بتوفير وتطوير واستخدام الإجراءات اللازمة لتتبا وتوقع حدوث الأزمات قبل حدوثها وذلك مثل دراسة البيئة الخارجية ومتابعة تغيراتها بوقت كافي لتتمكن من وضع الخطط والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب.
2. تركيز المؤسسات على توفير الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة بالكفاءة والفاعلية اللازمة لإدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة وفاعلية.

3. ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة وإدارة الأزمات
4. ضرورة أن تستعين المؤسسة بخبراء ومؤسسات خارجية لتدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال للكادر العامل في المؤسسة.
5. ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات التفاوض.
6. ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحليل ودراسة الأزمة.
7. ضرورة أن توفر إدارة المؤسسات للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية.
8. ضرورة أن توفر إدارة المؤسسات للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات التفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات.
9. ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات بالعمل باهتمام أكبر على تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة والحديثة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها.
10. ضرورة أن تهتم إدارة المؤسسات بشكل أكبر بعمليات تسجيل وتصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات.
11. ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات بالعمل على جمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات بشكل أكبر وباستمرار ليساعد على توقع حدوث الأزمة بما يخدم التعامل معها بوقت مبكر ومعالجتها والتصدي لها في مهدها.
12. على المؤسسات العلمية والجامعات أن تولي اهتمام أكبر لعلم إدارة الأزمات وأن تقوم بفتح أقسام وبرامج تعليمية متخصصة في علم إدارة الأزمات.
13. الاستفادة من خبرات الآخرين ممن حققوا نجاحات ملحوظة في مواجهة وإدارة الأزمات بشكل عام والأزمات المتوقع حدوثها أو المشابهة لها بشكل خاص.
14. محاولة الاستفادة من خبرات المؤسسات التي تعمل في الدول المجاورة أو التي تعمل في ظروف مشابهة لظروف المؤسسات التي تعمل في قطاع غزة.

#### رابعاً: عناوين مقترحة لدراسات أخرى:

1. تقييم أداء الأنروا في إدارة الأزمة الناتجة عن الحرب الأخيرة على غزة.
2. دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في مؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة.
3. أثر التدريب وتنمية مهارات العاملين على مقدرة المؤسسات الغير حكومية المحلية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.
4. تقييم البرامج التدريبية لإدارة الأزمات في الوزارات والمؤسسات الحكومة الفلسطينية في قطاع غزة.

وفي الختام أرجو من العلي القدير، أن تحدث هذه الدراسة إضافة علمية جديدة وأن تسهم في خدمة أبناء هذا الوطن الحبيب طلبة علم كانوا أو عاملين في هذا المجال

## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

### 1. الكتب

- القرآن الكريم.
- أبو قحف، عبد السلام (2002 "أ")، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أبو قحف، عبد السلام (2002 "ب")، دليل المدير: في تفويض السلطة-ملاحح الإصلاح الإداري -العقود الإدارية-إدارة الأزمات، الإسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.
- أحمد، أحمد (2002)، إدارة الأزمة التعليمية-منظور عالمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- برهان، محمد (1996م)، أنظمة المعلومات الإدارية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، الطبعة الأولى.
- بربر، كامل (1997م)، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي " ، الطبعة الأولى، بيروت :المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
- البزاز، حسن (2001م)، إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول ، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- بميك (2004)، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، ترجمة : اصلاح، علا، مشرف علمي: توفيق، عبد الرحمن، الطبعة الثانية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- الخضيرى، محسن (1990م)، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة: مكتبة مدبولي.
- الرازي، محمد بن أبي بكر: " مختار الصحاح"، بيروت، دار الكتاب العربي،
- ربابعة، علي (2003م) "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- رشيد، مازن فارس(2001م) "إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية" ، مكتبة العبيكات ، الرياض
- الرهوان، محمد( 2004 )، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، القاهرة: دار أبو المجد للطباعة.
- زيدان، ممدوح(2003 )، تقييما لأداء ومواجهة الازمات، الطبعة الأولى، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- زويلف، مهدي (2003م) " إدارة الأفراد" ، الطبعة الأولى، عمان :دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سالم الشيخ، سوسن ( 2002 )، إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، الطبعة الأولى، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- السيد، رجب (2000)، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان.
- شبير، رحاب محمد أنيس(2004م)، "واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويرها" رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية
- الشهراني، سعد(2005م)، إدارة عمليات الأزمات الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شوقي، طريف(1996م)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: دار غريب للطبعة و النشر والتوزيع.
- عباس، صلاح (2004م)، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- عليوة، السيد (2001م)، " تحديد الاحتياجات التدريبية "، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- العزاوي نجم، ( 2006 )، "التدريب الإداري"، دار اليازوري، عمان
- عباس، سهيلة (2003م)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" الطبعة الأولى، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع
- عطوان، أحمد(2001م) "مدخل إلى التدريب المهني" ، الطبعة الأولى، رام الله :معهد تدريب المدربين.

- عثمان، فاروق(2004م)، التفاوض وإدارة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد(٢٠٠١م) " إدارة الأزمات في المستشفيات"، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،
- عليوة، السيد(٢٠٠٣م)، " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، القاهرة ، دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عليوة، السيد(2004م)، إدارة الأزمات والكوارث -مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، الطبعة الثالثة، القاهرة : مركز القرارات للاستشارات.
- العماري، عباس رشدي(1993م)، " إدارة الأزمات في عالم متغير"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط ١
- كشواي، باري، (2006م)ترجمة دار الفاروق، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط 3، القاهرة، مصر.
- كامل، عبد الوهاب(2003م)، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية، عمان: مكتبة دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- مكاي، حسن(2005م)، الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- مهنا، محمد(2004م)، إدارة الأزمات: قراءة في المنهج، الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة.
- مصطفى، أحمد سيد(2004م)، إدارة الموارد البشرية- الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، المؤلف، القاهرة، مصر.
- هلال، محمد(1996م)، مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، الطبعة الثانية، القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية.
- الهيبي، خالد (2003م)، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، عمان : دار وائل للنشر.
- ياغي، محمد عبد(1986م)، " التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق" ، الطبعة الأولى، الرياض :عمادة شئون المكتبات جامعة الملك سعود.

## 2. الرسائل العلمية والدوريات:

- اسليم، وسام(2007م) ، إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية : دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير، غزة : الجامعة الإسلامية.
- احمد، أحمد إبراهيم (2003م) "إدارة الأزمة التعليمية: منظور عالمي"، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر،
- الأعرجي ، عاصم (1995م)، سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات، مجلة الإدارة العامة، المجلد: الخامس والثلاثون، العدد: الثاني.
- الأعرجي، عاصم محمد ودقاسمة ،مأمون محمد(2000م)، " إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى "، الرياض، معهد الإدارة العامة، م٣٩، ع٤، ص٧٧٧
- الأعرجي، عاصم ودقاسمة، مأمون(2000م)، 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.
- الأمير محمد علي (2003م) " خطط الطوارئ وإدارة الأزمات بقطاع البترول: دراسة تطبيقية"، المؤتمر السنوي الثامن لإدارة الأزمات في القطاع الصناعي في ظلال متغيرات البيئية المعاصرة، جامعة عين شمس، القاهرة، م٢،
- الجديلي ، ربحي (2006م) ، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية -غزة.
- الحوامدة ، نضال(2003م)، إدارة الأزمة من منظور منهج دراسة الحالة : المنظمة التعاونية الأردنية : دراسة وصفية تحليلية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: التاسع عشر، العدد: الأول.
- حمدونة ، حسام الدين (2006م) ، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة (أطروحة ماجستير)، الجامعة الإسلامية - غزة.
- حجازي، جمال(2001)، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية، مجلة البحوث التجارية، المجلد: الثالث، العدد: الثاني.

- الخشالي، شاكرو والقطب، محي الدين (2007م)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد: الثالث، العدد: الأول.
- سالم الشيخ، سوسن (2000 "أ")، دروس مستفادة من إدارة الأزمات في عصري الرسالة والخلافة، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد: السابع عشر.
- سالم الشيخ، سوسن (2000 "ب")، نماذج من إدارة الأزمات في القرآن الكريم، مجلة الدراسات التجارية الإسلامية، العدد: السابع عشر.
- سالم الشيخ، سوسن (2000 "ج")، إدارة الأزمات في الفقه الإداري الإسلامي، مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، العدد: العاشر.
- الشريدة، هيام و الاعرجي، عاصم (2003م)، العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد: الرابع، العدد: الأول.
- شاهين، محمد (1999م)، " التفريق بين الحاجة والهدف والنشاط في المجال التربوي "، عمان :منشورات معهد التربية، الأونروا - اليونسكو.
- الضويحي، عبد العزيز (2004م)، التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات (دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض) (أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العمار، عبد الله (2003م)، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني) (أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- عبد الله عادل (2003م)، إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة المفاهيم والمناهج)، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد: 9، العدد: 30
- عبد الهادي، محمد (1995م)، المعلومات ودورها في اتخاذ القرار وإدارة الأزمة، المجلة العربية للمعلومات، مج 16، ع 2 : 5 - 29 .

- عشاوي، سعد الدين(1996م) "إدارة الأزمة"، الإمارات، مجلة الفكر الشرطي، م ٥، ع2، ص199.
- الفهيد، عبد المحسن(2006م) ، التنسيق بين الأجهزة الأمنية ودوره في مواجهة الأزمات (دراسة مسحية على الجهات الأمنية بمدينة الجبيل الصناعية) (أطروحة ماجستير) ، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- القحطاني عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة ، (2004م)، "التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميداني على مراكز شرطة مدينة الرياض "، (رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- القوقا، إبراهيم عبد المجيد(2007م)، "أثر التدريب علي أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جداً في قطاع غزة" دراسة حالة رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة
- كردم، عبد الله (2005م)، اللجان الأمنية ودرها في إدارة الأزمات (دراسة تطبيقية على اللجان الأمنية الدائمة في المملكة العربية السعودية) (أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- المسيلي، رجاء وعبد الله، تيسير(2005م) ، قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: الخامس.
- المهدي، سوزان وهيبية، حسام (2002م)، الممارسات السلوكية لمديري المدارس في التعامل مع الأزمات داخل المدرسة، مجلة كلية التربية (التربية و علم النفس)،العدد: السادس والعشرون، الجزء: الرابع.
- ماس، (2001م)، تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، رام الله، فلسطين.
- ميخائيل، وسيم(2005م)، دور الوعي الاجتماعي في مواجهة الأزمات والكوارث البيئية (دراسة ميدانية لدور الوعي الاجتماعي في مواجهة أزمات التلوث البيئي في مدينة المنيا)، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظلال متغيرات

والمستجدات العالمية المعاصرة ، المجلد الأول، القاهرة : دار الضيافة-جامعة عين شمس.

- الهذلي، سعد (2003م)، مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة (دراسة مسحية على القيادات في قوات الطوارئ الخاصة بالمملكة العربية السعودية) (أطروحة ماجستير)، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- اليحيوي ، صبرية (2006)، ادارة الأزمات في المدارس البنات المتوسطة الحكومية في المدينة المنورة، بحث محكم، الرياض: جامعة الملك فهد.

## ثانيا :المراجع الأجنبية

### Books:

- Dessler, G (1999), "Human Resource Management", Eighth Edition, Prentice Hall, USA.
- Ivan Cevich, J.M (1995), "Human Resource Management", Irwin Inc., P. 423.
- Glueck, W Personnel, A diagnostic Approach, Harcourt Brace College Publishers, New York,1987.
- Robinson,K.r, A Handbook of training Management. Kogan page ltd. , London, 1985.

### Periodicals:

- Brent,w (2004), Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry, tourism management, 25
- Callahan, Connie(2000), School Counselors: untapped Resources for safeschool, principal leadership, vol.(10).
- Darling, j(1994), Crisis management in international business: key to

- effective decision making, Leadership and organization development journal,
- Fink, Steven (1989), crisis management, American management, New York, association, VOL (7), No(1)
- Mathai, Christina(2002), Surveying School Counselors via the Internet
- Polytechnic.
- Negrin, Mano & Sheaffer(2004), Are Women "cooler" than men during crises? Exploring gender differences in perceiving organizational crisis preparedness proneness, Vol.(19) Issue: 2
- Orifice, Michael(2000), Developing effective crisis management: the role of a project manager, school business affairs, vol.(66), no(9).
- Perry, I & Nigg, H (1993), Emergency Management Strategies for communication Hazard information, U.S.A:TRWTN CO
- Raffan, James (1988), wilderness crisis management, explore magazine technical series No.11, ERIC, ED 303297, RC 016935.
- Random.h.(1969) .Random House Dictionary Of English Language, New York, Random House, P.491.
- Regarding Their Experiences and Training Needs in Crisis Intervention (Dissertation Doctor of Philosophy), Virginia
- Roger,Bennett(2005), crisis management plans and systems of exporting companies: an empirical study, journal of Euro marketing, v14n3.
- Trump, Kenneth(2000), class room killers? Hall may hostages? How school can prevent and manage school crisis, california.

## ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

| رقم | الاسم                   | مكان العمل                  |
|-----|-------------------------|-----------------------------|
| 1   | أ. د. يوسف عاشور        | محاضر في الجامعة الإسلامية. |
| 2   | أ. د. ماجد الفرا        | محاضر في الجامعة الإسلامية. |
| 3   | د. محمد إبراهيم المدهون | محاضر في الجامعة الإسلامية. |
| 4   | د. رشدي وادي            | محاضر في الجامعة الإسلامية. |
| 5   | د. يوسف بحر             | محاضر في الجامعة الإسلامية. |
| 6   | د. سمير صافي            | محاضر في الجامعة الإسلامية. |
| 7   | د. نهاية التلباني       | محاضر في جامعة الأزهر.      |
| 8   | د. وائل ثابت            | محاضر في جامعة الأزهر.      |



## ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

مؤسسة /

أخي المستجيب ، أختي المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

تهدف هذه الإستبانة إلى دراسة "أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، وقد تم تصميم هذه الإستبانة بغرض جمع البيانات اللازمة لإتمام هذا البحث والذي هو بعنوان

"أثر التدريب على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة

وتحسين قدرتها على إدارة الأزمات "

ولذا كلنا أمل أن تمنحنا جزءاً من وقتك الثمين والتكرم بالإجابة على أسئلة هذه الإستبانة بشكل دقيق علماً بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الاستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث

فهد محمد زيادة

أولاً: السمات الشخصية:

رجاء وضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تختارها:

1. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5  5 إلى أقل من 10  10 إلى أقل من 15  15 فأكثر

2. العمر: أقل من 25 عام  25 إلى أقل من 35 عام  35 إلى أقل من 45 عام  45 عام فأكثر

3. الجنس: ذكر  أنثى

4. الدرجة الوظيفية: مدير المؤسسة  نائب مدير المؤسسة  رئيس قسم  منسق

مشروع

| الرقم | دور التدريب في تعزيز مهارة التخطيط لإدارة الأزمات   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1.    | تقوم الإدارة بتدريب وتنمية مهارات الكوادر الإدارية على مهارات جمع المعلومات ومسح بيئة العمل بهدف التعرف على مؤشرات وقوع الأزمات . |                |           |       |       |            |
| 2.    | تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بوضع إجراءات وقائية لمنع وقوع الأزمات   |                |           |       |       |            |
| 3.    | للتدريب آثار إيجابية على تنمية مهارات التخطيط لمواجهة الأزمات ولتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات.                            |                |           |       |       |            |
| 4.    | تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بتطوير وتحسين الخطط من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية                                    |                |           |       |       |            |
| 5.    | تقوم الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر لتجنب وقوع الأزمات.   |                |           |       |       |            |
| 6.    | قيام الإدارة بتنمية المهارات المتعلقة بمراجعة وتقييم الخطط بشكل مستمر له أثر كبير في تجنب   |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | وقوع الأزمات.  |
|  |  |  |  |  | 7. يوجد في المؤسسة وحدة متخصصة في إعداد الخطط لمواجهة الأزمات.   |
|  |  |  |  |  | 8. تتوفر في المؤسسة الإجراءات اللازمة لتنبأ وتوقع حدوث الأزمات   |
|  |  |  |  |  | 9. تقوم الإدارة بدراسة السيناريوهات العديدة والقيام بالتخطيط المسبق لتعامل مع الأزمات فور حدوثها                     |
|  |  |  |  |  | 10. ساهم التدريب بتنمية مهارات العاملين على وضع السيناريوهات لمواجهة الأزمات المتوقعة                                |
|  |  |  |  |  | 11. تشجع الإدارة العاملين على التعرف على كل جديد في مجال إدارة الأزمات مثل حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل .      |
|  |  |  |  |  | 12. توفر الإدارة الدعم المالي والمعنوي لتنمية مهارات التخطيط لدى الكوادر الإدارية وذلك لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية |
|  |  |  |  |  | <b>دور التدريب في تعزيز نظام الاتصالات لإدارة الأزمات</b>  |
|  |  |  |  |  | 13. تهتم الإدارة بتنمية الإجراءات والمهارات المتعلقة بأمن المعلومة والحفاظ على سرية الإتصال                          |
|  |  |  |  |  | 14. ساهم التدريب ايجابياً على تنمية مهارات الاتصال لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرات المؤسسة على إدارة مواجهة الأزمات     |
|  |  |  |  |  | 15. تهتم الإدارة بتنمية مقدره العاملين على إجراء الاتصال بالسرعة المناسبة والدقة الكافية لمواجهة الأزمات             |
|  |  |  |  |  | 16. تهتم الإدارة العليا بتنمية مهارات الاتصال لدى الكوادر العاملة في المؤسسة   |
|  |  |  |  |  | 17. تهتم الإدارة بتحديث وتطوير الأدوات المستخدمة لوظيفة الاتصال وتوفير أحدث التقنيات اللازمة لذلك.                   |
|  |  |  |  |  | 18. تهتم الإدارة بتنمية إجراء الاتصال مع الجمهور خلال عمليات إدارة الأزمة  |
|  |  |  |  |  | 19. تهتم الإدارة بتنمية إجراء الاتصال مع المجتمع الخارجي خلال عمليات إدارة الأزمة                                    |
|  |  |  |  |  | 20. تقوم الإدارة بتوفير الكوادر البشرية القادرة على  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | التعامل مع نظم الاتصالات المتوفرة  |
|  |  |  |  |  | 21. تستعين المؤسسة بخبراء ومؤسسات خارجية لتدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال للكادر العامل في المؤسسة                |
|  |  |  |  |  | 22. تهتم الإدارة بتطوير وتنمية الاتصال الجيد داخل المؤسسة بدوره في تعظيم وتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات            |
|  |  |  |  |  | 23. تهتم الإدارة بتطوير وتنمية الاتصال الجيد خارج المؤسسة و بدوره في تعظيم وتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات          |
|  |  |  |  |  | <b>دور التدريب في تعزيز المهارات القيادية لإدارة الأزمات</b>   |
|  |  |  |  |  | 24. تقوم الإدارة العليا بتنمية وتعزيز السمات والمهارات القيادية لتعزيز مقدره المؤسسة على إدارة الأزمات .                   |
|  |  |  |  |  | 25. تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات حل المشكلات داخل المؤسسة وخارجها .                            |
|  |  |  |  |  | 26. تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات حل الصراعات داخل المؤسسة وخارجها .                            |
|  |  |  |  |  | 27. تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات التفاوض .   |
|  |  |  |  |  | 28. تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحليل ودراسة الأزمة.  |
|  |  |  |  |  | 29. تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة و الأزمات .                  |
|  |  |  |  |  | 30. تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على إدارة ضغوط العمل .   |
|  |  |  |  |  | 31. تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم عند وقوع الأزمة وخفض حدة التوتر |
|  |  |  |  |  | 32. تقوم الإدارة بالعمل على تدريب الكوادر البشرية على مهارات إدارة الوقت كعامل مهم في اتخاذ                                |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | القرار عند وقوع الأزمات.   |
|  |  |  |  |  | 33. تهتم الإدارة العليا بتنمية المهارات القيادية للكادر العامل في المؤسسة  |
|  |  |  |  |  | 34. تستعين المؤسسة بالخبراء والمؤسسات الخارجية للتدريب وتنمية مهارات القيادة لدى الكادر العامل في المؤسسة                                      |
|  |  |  |  |  | 35. ساهم التدريب بشكل إيجابي وملحوظ على تنمية المهارات القيادية لمواجهة الأزمات وتعزيز قدرات المؤسسة على إدارة ومواجهة الأزمات                 |
|  |  |  |  |  | <b>دور التدريب في تعزيز مهارات فرق العمل لإدارة الأزمات</b>  |
|  |  |  |  |  | 36. تقوم الإدارة العليا بتدريب القيادات الإدارية في المؤسسة على مهارات تشكيل فرق العمل المتكاملة لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية                 |
|  |  |  |  |  | 37. تستعين إدارة المؤسسة بخبراء ومختصين وبمؤسسات خارجية لتدريب القيادات الإدارية على تشكيل فرق العمل بشكل متكامل لإدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية |
|  |  |  |  |  | 38. تهتم الإدارة بتدريب العاملين في المؤسسة على العمل بروح الفريق لإدارة ومجابهة الأزمات بكفاءة وفاعلية .                                      |
|  |  |  |  |  | 39. ساعد التدريب على تنمية مهارات تشكيل فرق العمل مما أثر إيجابياً على مقدرة المؤسسة في إدارة الأزمات .  |
|  |  |  |  |  | 40. تقوم الإدارة بتنمية مهارات الكوادر الإدارية ورفع قدرتها على تشكيل فرق العمل المختلفة والمتعددة بهدف إدارة ومواجهة الأزمات المحتملة .       |
|  |  |  |  |  | 41. تقوم الإدارة بتنمية مهارات الكوادر الإدارية لاختيار أفراد فريق العمل من ذوي الخبرات والتخصصات المختلفة .                                   |
|  |  |  |  |  | 42. تقوم الإدارة بتدريب الكوادر الإدارية على مهارات تقييم أداء فرق العمل .   |
|  |  |  |  |  | 43. توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على صياغة وتطوير سيناريوهات للأزمات المتوقعة وكيفية مواجهة والتعامل معها بكفاءة       |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | وفاعلية .  |
|  |  |  |  |  | 44. توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية .       |
|  |  |  |  |  | 45. توفر الإدارة للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية على مهارات التفكير الإبداعي ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات . |
|  |  |  |  |  | <b>إدارة الأزمات</b>   |
|  |  |  |  |  | 46. يتوفر لدى المؤسسة الإجراءات والآليات اللازمة لرصد مؤشرات وقوع الأزمات  |
|  |  |  |  |  | 47. يتم مسح بيئة عمل المؤسسة بشكل منتظم وشامل للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة   |
|  |  |  |  |  | 48. تهتم إدارة المؤسسة بعمليات تسجيل وتصنيف وتبويب مؤشرات حدوث الأزمات   |
|  |  |  |  |  | 49. تقوم المؤسسة بجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات   |
|  |  |  |  |  | 50. توجد تعليمات إدارية واضحة وفي الوقت المناسب تحدد كيفية التعامل مع الأزمات المحتملة   |
|  |  |  |  |  | 51. يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار .   |
|  |  |  |  |  | 52. يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات حال وقوعها  |
|  |  |  |  |  | 53. تقوم المؤسسة بتشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة والحديثة لاحتواء الأزمة والحد من أضرارها .                                       |
|  |  |  |  |  | 54. يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات التي تحد من الأضرار التي تسببها الأزمة في الوقت المناسب وبكفاءة عالية .                          |
|  |  |  |  |  | 55. تحافظ المؤسسة عند حدوث الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية دون تأخير .                                      |
|  |  |  |  |  | 56. تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تتأثر بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة  |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | النشاط الاعتيادي دون أي تأخير .   |
|  |  |  |  |  | 57. تقوم المؤسسة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية . |
|  |  |  |  |  | 58. تقوم إدارة المؤسسة بتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة وذلك عند التخطيط للأزمات المستقبلية              |
|  |  |  |  |  | 59. تستخلص إدارة المؤسسة الدروس والعبر من الأزمات التي وجهتها سابقا للإستفادة منها مستقبلا .                          |

**ملحق رقم (3)**  
قائمة بأسماء المؤسسات

| #   | Non-governmental organization name     | Native country  |
|-----|--|-----------------|
| 1.  | Action against hunger                  | Spain           |
| 2.  | Coopy                                  | Italy           |
| 3.  | Cric                                   | Italy           |
| 4.  | Danish church aid                      | Danish          |
| 5.  | Hajar                                  | France          |
| 6.  | Handicap international                 | Italy           |
| 7.  | Help aged                              | United kingdom  |
| 8.  | Human appeal international             | United emirates |
| 9.  | Human land – Italy                     | Italy           |
| 10. | International cooperation south (ciss) | Italy           |
| 11. | International medical corps            | United kingdom  |
| 12. | Interpal                               | United kingdom  |
| 13. | Islamic relief – uk                    | United kingdom  |
| 14. | Islamic relief france                  | France          |
| 15. | Italy relief                           | Italy           |
| 16. | Mabart ala'mal                         | Kuwait          |
| 17. | Map – uk                               | United kingdom  |
| 18. | Medecins sans frontieneres             | France          |
| 19. | Medecins sans frontieneres             | Spain           |
| 20. | Merlin                                 | United kingdom  |
| 21. | Muslim hands                           | United kingdom  |
| 22. | Norwegian people's aid                 | Norway          |
| 23. | Norwegian retugees council (nrc)       | Norway          |
| 24. | Oxfam                                  | United kingdom  |
| 25. | Premiere urgent                        | France          |
| 26. | Qatar charity                          | Qatar           |
| 27. | Save children – swede                  | Swede           |
| 28. | Save children – uk                     | United kingdom  |
| 29. | Shuraka'a "e'atelaf el khair"          | Palestine       |
| 30. | The civil volunteer group (gvc)        | Italy           |
| 31. | The Danish relief                      | Danish          |
| 32. | The dove and dolphin charity           | United kingdom  |
| 33. | The mercy international                | Kuwait          |
| 34. | The Norwegian church                   | Norway          |
| 35. | The polish humanitarian woks           | Poland          |
| 36. | Union of arabs physicians              | Egypt           |
| 37. | Welfare association                    | Palestine       |