

واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة  
المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين

إعداد

توفيق محمد حسين الطيراوي

إشراف

أ.د. عبدالناصر القدومي د. غسان الحلو

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية  
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

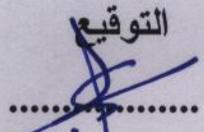
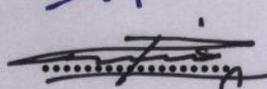
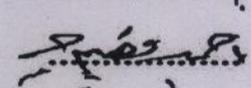
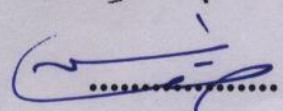


واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر  
قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين

إعداد

توفيق محمد حسين الطيراوي

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ: 2008/5/11 وأجيزت.

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	1- أ.د. عبدالناصر القدومي
	2- د. غسان الحلو
	3- أ.د. احمد فهيم جبر
	4- د. صلاح الدين ياسين
	مشرفاً ورئيساً
	مشرفاً ثانياً
	ممتحناً خارجياً
	ممتحناً داخلياً

## الإهداء

إلى كل حر يضع عقيدته من خلف عقله... ويطلق عقله من أسر إرادته... يفكر  
ليختار الذي يريد... ولا يريد ليفرض عليه كيف يفكر... إلى الذين لقتوني سحر الكلمة فملأت  
بئري من عذب مياهم.. لأبي وأمي شموع الأمل التي أضاعت لي الدرب ..

للوطن الذي لا وطن لنا سواه.. لخيوط الكوفية التي نسجت ببارق النصر الذي لا بد  
آت.. لروح قائدي ومعلمي وملهمي الشهيد ياسر عرفات.. إليكم أحبتي اهدي عملي هذا.

الباحث

## الشكر والتقدير

أحمد الله رب العالمين واشكره الذي أعانني على تجاوز الصعاب، وأمدني بالقوة والصبر على إتمام رسالتي، على الرغم من المسؤوليات الجسام التي تقع على كاهلي في خدمة شعبي ووطني وأمتي.

وتقديراً وعرفاناً مني، لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى جامعتي، جامعة النجاح الوطنية، جامعة الحصار والانتصار، درة فلسطين الأولى، وصرحها العلمي الشامخ، التي احتضنتني وأمدتني بالرعاية والاهتمام خلال سنوات دراستي فيها.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والوفاء إلى مشرفي الرسالة الأساتذة الأخوة الأفاضل، الأستاذ الدكتور عبدالناصر القدومي، والدكتور غسان الحلو، اللذين لم يدخرأ جهداً في الإشراف على الرسالة وإخراجها بهيئتها اللائقة إلى حيز الوجود، وتقديم النصح والمشورة والمتابعة الحثيثة في جميع مراحل دراستي.

وأتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور احمد فهيم جبر لتفضله لمناقشة الرسالة، والذي أمدني من خبراته وعلمه الغزيرين، ما لا يمكن تجاوزه، او نسيانه، مما أسهم في إثراء الرسالة.

كما ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأخ الدكتور صلاح ياسين، عضو لجنة المناقشة، على ما قدمه من ملاحظات ومقترحات، ساهمت في إنجاز ما تستحقه هذه الرسالة من قيمة علمية.

وأخيراً وليس آخراً، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مد يد العون وبذل جهداً لمساندتي، وأخص بالذكر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية لما بذلوه من جهد، وما تحملوه من مسؤولية وأمانة في الإجابة عن فقرات إستبانة الدراسة، وتقديم المقترحات البناءة في إدارة الأزمات في وطننا الغالي فلسطين، راجياً أن تكون هذه الكلمة خاصة بكل واحد منهم، وأسأل الله عز وجل أن يجزي الجميع عني خير الجزاء، والله ولي التوفيق

الباحث

## إقرار

أنا الموقع/ة أدناه، مقدم/ة الرسالة التي تحمل العنوان: واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وان هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's Name:**

اسم الطالب:

**Signuter:**

التوقيع:

**Date:**

التاريخ:

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الاهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
س	فهرس الملحقات
ش	الملخص باللغة العربية
1	<b>الفصل الاول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b>
2	مقدمة الدراسة
10	مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
11	أهمية الدراسة والحاجة إليها
12	أهداف الدراسة
12	فرضيات الدراسة
13	حدود الدراسة
13	مصطلحات الدراسة
15	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
16	الإطار النظري
54	الدراسات السابقة
54	الدراسات العربية
64	الدراسات الأجنبية
69	التعقيب على الدراسات السابقة

الصفحة	الموضوع
71	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
72	منهج الدراسة.
72	مجتمع الدراسة.
72	عينة الدراسة.
74	أداة الدراسة.
76	متغيرات الدراسة.
77	إجراءات الدراسة.
77	المعالجات الإحصائية.
78	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
79	النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
94	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
95	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
97	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
103	النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
105	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
106	مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول
111	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
112	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
113	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
114	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
115	التوصيات
118	المراجع

الصفحة	الموضوع
119	المراجع العربية
123	المراجع الأجنبية
126	الملحقات
<b>b</b>	الملخص باللغة الانجليزية

## فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
73	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير قطاع العمل	الجدول ( 1 )
73	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	الجدول ( 2 )
73	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	الجدول ( 3 )
74	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المحافظة	الجدول ( 4 )
76	ثبات الأداة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا	الجدول ( 5 )
80	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات السياسية(ن= 473)	الجدول ( 6 )
82	التكرارات والنسب المئوية للبدائل المقترحة لإدارة الأزمات السياسية من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين ( ن = 473 )	الجدول ( 7 )
83	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع أزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات الأمنية (ن= 473)	الجدول ( 8 )
85	التكرارات والنسب المئوية للبدائل المقترحة لإدارة الأزمات الأمنية من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين ( ن = 473 )	الجدول ( 9 )
85	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع أزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات الاقتصادية(ن= 473)	الجدول ( 10 )
88	التكرارات والنسب المئوية للبدائل المقترحة لإدارة الأزمات الاقتصادية من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين ( ن = 473 )	الجدول ( 11 )

الرقم	الموضوع	الصفحة
الجدول ( 12 )	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات الإدارية (ن = 473)	89
الجدول ( 13 )	التكرارات والنسب المئوية للبدائل المقترحة لإدارة الأزمات الإدارية من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين ( ن = 473 )	91
الجدول ( 14 )	الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين (ن = 473 )	92
الجدول ( 15 )	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعا لمتغير قطاع العمل	94
الجدول ( 16 )	المتوسطات الحسابية لمجالات الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي	95
الجدول ( 17 )	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي	96
الجدول ( 18 )	المتوسطات الحسابية لمجالات الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة في العمل	97
الجدول ( 19 )	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعا لمتغير الخبرة في العمل	98
الجدول ( 20 )	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين لمجال الأزمات السياسية تبعا لمتغير الخبرة في العمل	99

الصفحة	الموضوع	الرقم
100	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين لمجال الأزمات الأمنية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل	الجدول ( 21 )
101	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين لمجال الأزمات الاقتصادية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل	الجدول ( 22 )
102	نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين للدرجة الكلية للآزمات تبعاً لمتغير الخبرة في العمل	الجدول ( 23 )
103	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعاً لمتغير المحافظة	الجدول ( 24 )

## فهرس الاشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
36	مراحل نموذج هريرو وبات في إدارة الأزمات	الشكل ( 1 )
38	مراحل إدارة الأزمات حسب نموذج الشعلان	الشكل ( 2 )
39	عناصر إعداد برنامج إدارة الأزمة	الشكل ( 3 )
93	المتوسطات الحسابية لمجالات الأزمات	الشكل ( 4 )

## فهرس الملحقات

الصفحة	الموضوع	الرقم
127	استبانة قياس الأزمات	الملحق ( 1 )

واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة

المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين

إعداد

توفيق محمد حسين الطيراوي

إشراف

أ.د. عبدالناصر القدومي د. غسان الحلو

## الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين. أيضا التعرف الى أثر متغيرات قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظة على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (473) شخصا من أفراد المؤسستين الأمنية والمدنية، وطبق عليها استبانة مكونة من (118) فقرة، وموزعة على أربعة مجالات هي: مجال الأزمات السياسية، ومجال الأزمات الأمنية، ومجال الأزمات الاقتصادية، ومجال الأزمات الإدارية، ووصل الثبات الكلي للاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا الى (0.97)، وحاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير قطاع العمل؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات لدى موظفي الأجهزة الأمنية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة في العمل؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير المحافظة؟

وبعد جمع البيانات عولجت إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شفيه، وتوصلت الدراسة الى النتائج الى أن الدرجة الكلية لواقع أزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات المدنية و الأمنية في فلسطين كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (87%)، وفيما يتعلق بترتيب مجالات الأزمات جاء على النحو الآتي:المرتبة الأولى: مجال الأزمات السياسية (89.4%)، والمرتبة الثانية: مجال الأزمات الاقتصادية (86.6%)، المرتبة الثالثة: مجال الأزمات الأمنية (86%)، والمرتبة الرابعة: مجال الأزمات الإدارية (85.8%). وتم التوصل الى (20) بديلا لحل هذه الأزمات. كما اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في واقع الأزمات تبعا لمتغيرات طبيعة العمل، والخبرة، والمحافظة، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل لعدة توصيات من أهمها:

1- ضرورة اخذ متخذي القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية بالحلول والمقترحات الفورية التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، والتأكيد على بناء المؤسسات والنظام المؤسسي السليم في السلطة الوطنية الفلسطينية وفق معايير واضحة وسليمة، حيث كانت هذه البدائل والحلول لازمات في السلطة الوطنية الفلسطينية الحالية تبعا لأهميتها في كل مجال والبالغ عددها (20) بديلا.

2- عقد دورات تخصصية في مجال إدارة الأزمات لجميع متخذي القرار في المؤسسات الأمنية والمدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية.

3- إجراء دراسات تخصصية وتحليلية حول إدارة الأزمات في كل قطاع من قطاعات العمل في السلطة الوطنية الفلسطينية، والتوصل الى الحلول المناسبة تبعا لقطاع العمل.

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة

- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

- أهمية الدراسة والحاجة اليها

- أهداف الدراسة

- فرضيات الدراسة

- حدود الدراسة

- مصطلحات الدراسة

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة:

لم تكن النكبة التي حلت بالشعب الفلسطيني، عام 1948، وتشريد ما يقارب المليون مواطن من وطنه في ذلك الحين، مجرد جرح وطني عابر، سرعان ما يمكن علاجه بمعركة عسكرية أو جولة مفاوضات، بقدر ما هي حالة كارثية تزداد تفاقمًا وصعوبة مع التقدم في الزمن. وخير دليل على هذا الأمر نشوء أجيال فلسطينية عدة موزعة في الوطن والشتات، والمنافي القريبة والبعيدة في الأقطار العربية والأجنبية، تعاني في معظمها مرارة الغربة، وتعيش حياة بالغة القسوة في مخيمات مكتظة تفقر إلى أدنى شروط الحياة للعيش بحرية وكرامة. وعلى الرغم من ذلك فهي ما تزال متمسكة بهويتها الوطنية حتى العصاب، والعودة ثانية إلى الوطن - ارض الآباء والأجداد، ولتؤكد من جديد إصرارها على انتزاع حقوقها الوطنية بكافة الطرق والوسائل المشروعة، مهما بلغت الخسائر وتعاضمت التضحيات، وكذلك لتذكر العالم الذي يدعي الحضارة، ويؤمن بالعدالة والحرية والديمقراطية، وبحق الشعوب المغلوبة على أمرها في تقرير مصيرها، بأن هناك شعبًا ما يزال يعاني من قسوة الغربة في المنفى والشتات، أو يرزح تحت نير الاحتلال، ويعاني من ظلم الاحتلال وقهره وبطشه.

لقد عانى الشعب الفلسطيني خلال الستين عامًا من عمر النكبة ما لم يعانيه شعب آخر في التاريخ الحديث من ظلم واضطهاد، وتعرض في تاريخ نضاله العسكري والسياسي الطويل، منذ وعد بلفور المشؤوم عام (1917) وحتى تاريخ دخول السلطة الوطنية الفلسطينية إلى أرض الوطن عام (1994)، إلى أزمات وحروب كثيرة وكان آخرها اندلاع انتفاضة الأقصى عام (2000)، وكانت السلطة الوطنية الفلسطينية والحركات الثورية وعلى رأسها حركة فتح، كبرى الفصائل الفلسطينية، لا تدخر جهدًا في سبيل تجنيد الرأي العام العالمي والمحافل الدولية لإجبار سلطات الاحتلال على الانسحاب من الأراضي التي احتلتها إبان عدوان عام (1967)، من أجل

تمكين الشعب الفلسطيني من نيل حقوقه الوطنية المشروعة وإقامة الدولة المستقلة وعاصمتها القدس الشريف.

وعلى الرغم من الخسائر البشرية والمادية الفادحة التي لحقت بالشعب الفلسطيني، والدمار الهائل الذي تعرضت له مختلف مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، من جراء استخدام جيش الاحتلال لأعتى أنواع أسلحة الحرب والدمار بهدف قمع الانتفاضة من جذورها تحت ذريعة محاربة الإرهاب، إلا أن جماهير الشعب الفلسطيني وسلطته تصدت ببسالة لجيش الاحتلال وقطعان مستوطنيه ومشاريعه الاستيطانية. وإزاء هذه التطورات الدراماتيكية التي تعرضت لها القضية الفلسطينية وما أفرزته من أزمات على كافة الصعد تقريبا، سواء أكانت تعليمية، أم اجتماعية أم اقتصادية، أم سياسية، أم أمنية وإدارية، فإن الأمر يستدعي إجراء دراسة حول واقع هذه الأزمات، والتوصل إلى البدائل المناسبة لعلاجها، وهذا ما قام الباحث بالتركيز عليه في هذه الدراسة.

وفي السنوات الماضية تسببت الأزمات، المحلية منها والإقليمية، والدولية في إزهاق عشرات الملايين من الأرواح وإحداث خسائر جسيمة وأضرار اقتصادية هائلة في الأموال والممتلكات، أثرت على حياة مئات المنظمات في مختلف أنحاء العالم ومن هذه المنظمات على سبيل المثال لا الحصر، أسواق المال، والنفط، والصناعات الالكترونية.... وغيرها. وتعد الكوارث الطبيعية، والحروب، والحصار الدولي الاقتصادي والعسكري، من أهم اسباب حدوث مثل هذه الازمات.

فمن هنا يرى الباحث أن هذه الازمات تعد من أهم العقبات الرئيسية التي تقف في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الازمات بلأن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر المحيطة بها في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء، بالإعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي تام ومسؤول من صانعي القرارات، لأن إدارة الأزمات كما يراها الكثير من المختصين من أمثال أرمستد (Armistead, 1996) وارونن (Aronin, 1996)، وكارول (Carol, 1988)، والنبراي (1995)، وعثمان (1998)، والهدمي ومحمد (2005)،

هي إدارة ما لا يمكن إدارته، والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه. وهي علم له خصوصيته وله مقوماته وله أصوله، وهو يعمل على إنفراج الاوضاع والتهديئة والحفاظ على حياة البشر، أما علوم الصراع والسيطرة والهيمنة والتطويق والحصار، فإنها على العكس من ذلك تقوم على تصعيد الاوضاع وإشعال الحروب، والكذب والخداع وتضليل ونهب الآخرين. وبذلك نرى التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات في سبيل تبني إدارة الأزمات، لا لتurf فكري وإنما كخيار استراتيجي مهم، بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يمكن تطبيقه، مما يعود بالفائدة على المنظمات، وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها في النمو والتطور والإستقرار.

ويعد مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم الحديثة نسبياً حيث نشأ في بدايته في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع الى المصطلح اليوناني " كرينو " ويعني نقطة تحول " Turning Point"، وهي لحظة مرضية محددة للمريض عندما يتحول فيها الى الاسوأ، أو الأحسن خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وتحدد عادة بمقدار (72) ساعة زمنية. فالأزمة من خلال هذا المعنى الطبي تشير الى مرحلة تتسم بالتغير لوضع قائم، سواء كان هذا التغير إلى الأسوأ أو إلى الأفضل، وتمثل الأزمة حالة موضوعية لا تلعب فيها إرادة الأفراد دوراً أو تأثيراً، وتعبّر عن نفسها في صورة أعراض خارجية، أو مؤشرات خارجية يمكن قياسها (كامل، 2003)، وبالنسبة لعملية تداول مفهوم الأزمة في مجال العلوم الانسانية، مثل الادارة، وعلم السياسة، والاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، فقد بدأت في ستينات القرن الماضي (Jurgen, 1963).

ويعرف احمد (2000) الأزمة بأنها موقف، أو وضع يمثل اضطراباً للمنظومة، صغرى كانت (مؤسسة)، أو كبرى (مجتمع)، ويحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية ويتطلب إجراءات فورية للحيلولة دون تفاقمها، والعودة بالأمور الى حالتها الطبيعية.

أما جبر (1990) فيشير إلى الأزمة بالتهديد الخطر، سواء كان متوقعا أو غير متوقع، لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات والدول، والتي عادة ما تحد من عملية إتخاذ القرار.

وعرفها شريف (1998)، بالموقف الذي ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويتضمن قدرا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة، ويتطلب إستخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. أيضا عرفها عليوة (2004)، بأنها توقف الأحداث في المنظمة، وإضطراب العادات، مما يستلزم التغيير السريع لاعادة التوازن، ومن جهة اخرى يعرف مورو وكوتمان (Muro & Kottman, 1995)، الأزمة بأنها نوع من الضغط الشديد الذي يؤثر تأثيرا سلبيا على قدرة الفرد على التفكير والتخطيط والتعامل بفعالية مع هذه المواقف ويمر الأفراد خلال الأزمة بأحداث متتالية لا يمكن التنبؤ بها وهي:

- يعيشون حدثا فجائيا خاصا.
- يدركون الحدث على أنه تهديد مباشر لهم، ومثير للقلق والغضب لديهم.
- تكون استجاباتهم للحدث مشوشة وعشوائية (غير منتظمة) وغير فعالة.
- يقومون بتطوير استراتيجيات مواجهة (فعالة أو غير فعالة) لمعالجة الموقف ومواجهة الضغط الناشئ عنه.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة لمفهوم الأزمة، والظروف المحيطة بها والفعاليات، أو الاستجابات الناتجة عنها، يرى الباحث أنها تعني في كل الاحوال باللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة، وتحد من نشاطها وفعاليتها، كما وتهدد بقاءها، وغالبا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها، كما ويرتبط مفهوم الأزمة بعدة مفاهيم أخرى، مخالفة أو مشابهة، الامر الذي قد يخلق التباسا لدى بعض المهتمين بها في مجالات السياسة، والاقتصاد، والتربية، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، حيث تم تلخيصها كالآتي:

## أولاً: الأزمة مقابل الكارثة (Catastrophy):

يخلط البعض بين الكارثة والأزمة، فرغم إتفاقهما في كونهما موقفاً مفاجئاً، إلا أن الكارثة تختلف عن الأزمة فيما ينتج عنها من خسائر فادحة، قد تؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على مصالح الدولة. وقد تحدث الكارثة لأسباب طبيعية، أو نتيجة لتدخل الإنسان بصورة سيئة في الأنماط الطبيعية، والكارثة ليست في حد ذاتها أزمة، وإنما قد تتجم من حدوث كارثة طبيعية كالزلازل والبراكين والاعاصير، وذلك حينما يكشف حدوث الكارثة عن وجود بعض الأزمات التي كانت قائمة بالفعل في المجتمع قبل وقوع الكارثة، إلا أنها كانت في حالة سكون ساعد عليها انتشار ظواهر الفساد في المجتمع (كامل، 2003).

## ثانياً: الأزمة مقابل المشكلة (Problem):

يرى أحمد (2000) أن المشكلة تعتبر عائقاً (أو مانعاً) يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى الى تحقيقه، بمعنى أن المشكلة عبارة عن تعارض في النتائج أو نقص في الأدلة، وبذلك تؤدي المشكلة إلى حالة إنعدام في توازن الأجهزة النفسية للفرد مما يؤدي إلى إعاقة عملية التفكير، فالعلاقة بين المشكلة تأخذ شكل علاقة ذات اتجاه أحادي تبدأ بالمشكلة وتنتهي بالتفكير، والعلاقة بين المشكلة والأزمة علاقة وثيقة الصلة، فالمشكلة قد تكون سبب الأزمة، ولكنها لن تكون الأزمة في حد ذاتها.

## ثالثاً: الأزمة مقابل الضغط (Stress):

يتميز الضغط بخاصية ذات بعد واحد فقط تجعل من الصعوبة إمكانية استخدامه مقابل مفهوم الأزمة، حيث ينظر الى الضغط كمصدر تهديد مباشر للأهداف، وهو ما يشكل عنصراً واحداً فقط من عناصر الأزمة، وعلى الرغم من أن الضغط يشكل نوعاً من التوتر أو الاجهاد الشديد، فلا يصل الى مستوى الأزمة، أما اذا استمر الحدث الضاغط في التفاعل، فإنه قد يتطور الى مستوى الأزمة، وخاصة اذا افتقد الشخص أو الهيئة القدرة على التصدي له، أو السيطرة عليه، وعندها يتطلب الأمر حلولاً جديدة، لأنها ليست ضغطاً عابراً، بل تحول الأمر إلى أزمة

وبالتالي أصبح الفرد عاجزاً عن التصدي لها من خلال استخداماته العادية لميكانيزمات حل المشكلة (كامل، 2000).

#### رابعاً: الأزيمة مقابل الصراع (Conflict)

يعرف بدر (1986) الصراع بأنه تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض بين الأفراد والمجموعات مع أفراد ومجموعات أخرى نظراً لعدم وجود التوافق والانسجام الحقيقي لرغبات الأفراد، أو لأهداف الأفراد والمجموعات، نتيجة عدم الاتفاق فيما بينها على طريقة الوصول إلى تحقيق الأهداف والميول والرغبات. وبهذا المعنى يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزيمة، إلا أن الصراع لا يكون بالغ الشدة وشديد التأثير بالأفراد والمنظمات كما هو الحال في الأزمات. كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات والأطراف والأهداف، في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للزيمات.

#### خامساً: الأزيمة مقابل الحادث (Accident):

قد يختلط على البعض التفريق ما بين الأزيمة والحادث، على الرغم من أنهما قد يشكلان موقفاً مفاجئاً يصعب على الأفراد التكهن بتبعاته، نظراً لما ينتج عنهما من خسائر مادية وبشرية. فالحادث شيء فجائي ينتج عنه خلل يؤثر على النظام بأكمله، ولكنه لا يمثل الأزيمة، وإنما تكون فقط أحد نتائجه لفترة قد تطول أو تقصر، بحسب النتائج المترتبة عليه. وبذلك يمكن القول أن الأزيمة التي تشكلت (نتجت) بفعل الحادث، تهدد استقرار المؤسسة، أو المنظمة، بسبب عدم تطويقها للحادث، مما يتطلب مواجهة أنماط تنظيمية غير مألوفة، ونظم وأنشطة مبتكرة تمكن من إستيعاب ومواجهة الظروف الجديدة المترتبة على التغييرات المفاجئة التي حدثت سابقاً وشكلت فيما بعد أزيمة (الشمراي، 2004).

## سادسا: الازمة مقابل الخلاف (Differences):

قد يعني الخلاف بأبسط معانيه المعارضة والتضاد وعدم التطابق في الافكار والاهداف والمصالح للأفراد والجماعات، فالخلاف بهذا المعنى لا يمثل الازمة في حد ذاتها، ولكن يعبر عنها بالقول والرأي أو الفعل، ويمكن أن يكون الخلاف باعثاً على نشوء الازمة وإستمرارها، الامر الذي يتطلب التدخل لحل أسباب الخلاف بكفاءة وفاعلية من قبل المعنيين بالامر قبل دخوله مرحلة الازمة. وبالتالي يمكن القول أن الخلاف يعد من أسباب نشوء الازمات بين الافراد والمنظمات، بالإضافة إلى نقص المعلومات لتطويق الخلاف، والتسرع في إتخاذ القرارات، وسوء التقدير والتقييم، وسوء النوايا، وغلبة المصالح الفئوية والحزبية على المصلحة العامة، والشعور باليأس، وإستعراض القوة من بعض الكيانات لتحجيم الاخرى، وتعارض المصالح على المستوى المحلي والاقليمي أو الدولي (الخضيري، 1990).

ومن خلال إستعراض المرادفات السابقة التي ترتبط بالأزمة، يتضح أن الفروق بينها ترتبط بالدرجة لا في النوع، وأنها في جميع الحالات تتطلب تدخلا مباشرا من الأفراد، أو المنظمات، أو الهيئات، للتصدي لها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، من خلال طرح التوقعات والاحتمالات والبدائل التي تساعد على مواجهتها بحكمة وشجاعة، خاصة اذا ما علمنا أن الأزمة ترتبط بعنصر المفاجأة، وهذا يشكل خطراً وتحدياً كبيراً للأفراد للتصدي مباشرة للأزمة، ولهذا يحذر المختصون من الفجائية في حالة التعامل مع الأزمة، وخاصة الضخمة منها، لأنها إذا هاجمت الفرد فانها تصيبه بالارتباك الشديد، والذهول في بعض الاحيان، مما يجعله مشلول التفكير، عاجزا عن التصرف، فكل ما يحدث للفرد والمجتمع من أضرار بالغة وخطيرة عند وقوع الأزمات، يمكن إرجاعه إلى عدة عوامل، أهمها الفجائية والتواكلية الشديدة، وعدم وجود فريق مدرب داخل كل مؤسسة على مواجهة الأزمات، ثم عدم وجود الوعي الوقائي الكافي لدى الافراد حول كيفية التعامل مع هذه الأزمات، فسواء كان الوضع كارثياً، أو مشكلاً، أو ضاغطاً، اذا لم يتابع من بدايته فانه يشكل أزمة تصيب النظام (فرد، مجتمع، منظمة، هيئة، دولة) بالعجز والقصور الذاتي، وبالتالي يصبح من الضروري بأن يتم اللجوء إلى طلب المعونة

والمساعدة طبقاً لنوع الأزمة ودرجة حدتها، خاصة إذا ما تذكرنا أن الأزمة ليست وليد يوم أو أيام، بل محصلة لآثار الألام المتراكمة من خلال الماضي القريب أو البعيد، حيث كان من المفروض منذ البداية إتخاذ الإجراءات الوقائية في وقت من الأوقات للتصدي لها قبل ان تصل الى مستوى الأزمة، وهذا ما لم يحدث من قبل.

ونظراً لما ينطوي على الأزمة من تبعات، فقد أستخدمت وسائل علمية في التعامل معها مثل المحاكاة والسيناريو. والسيناريو كما عرفه حواش (1999)، هو مجموعة من الافتراضات متعلقة بالموقف في مجال محدد، يقوم فيه النظام بتحليله ودراسته مما يساعد على وضع تصورات للأزمة وإيجاد بدائل عديدة للحلول الموضوعية. فمن هنا يتضح أهمية اللجوء إلى إستراتيجية السيناريو لفعاليتها في وضع حد للأزمة من خلال تطوير مجموعة بدائل تمثل حماية ووقاية مضمونة النتائج، وقد أكدت على ذلك دراسة جبر (1999) حين بينت أن إستخدام الشركات اليابانية لإستراتيجية السيناريو من خلال تدريب موظفيها على مواجهة الأزمات، والتي تتلخص بتدريب الموظفين على تخيل أسوأ المواقف، وهو ما يعرف بأسوأ سيناريو (Worst Case Scenario) من خلال إستخدام أسلوب المحاكاة (Virtual Reality) والذي يتمثل بتقليد ظاهرة ما يهدف التفسير والتنبؤ بسلوكها، أو هي أسلوب كمي يهدف الى وصف النظام الحقيقي من خلال تطوير النموذج الذي يوضح كيف تتداخل العوامل المؤثرة في المشكلة، وما هو تفسير تأثير تلك العوامل، مع التركيز على الكيفية التي يمكن بواسطتها أن يقلد هذا النموذج حركة النظام الحقيقي.

ومن الوسائل الأخرى الحديثة والفعالية التي يمكن بواسطتها التصدي للأزمات، بهدف وضع حد لها، ما يعرف باستخدام إستراتيجية التنبؤ الوقائي، كمتطلب أساسي في عملية ادارة الازمات من خلال إدارة سباق، وهي الإدارة التي تعتمد على الفكر التنبؤي بصيغة الإنذار المبكر، وذلك بهدف تفادي حدوث أزمة مبكرة. أما آلية العمل بموجب هذه الاستراتيجية، فتتم عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة، تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها. ففي دراسة للأعرجي (1999) بعنوان "إدارة الأزمات" بين الوقائية والعلاجية، وهي دراسة

مسحية عن مصارف أردنية، حيث ثبت صحة فرضية هذه الدراسة القائلة بأن طبيعة ومستويات الجاهزية في المنظمة تجاه الأزمات تتناسب طردياً مع واقع الإتجاهات الوقائية، أو العلاجية، لدى العاملين في تلك المنظمة. ففي هذه الدراسة أثبت الأعرجى التناسب الطردي الواضح بين الحل الوقائي للازمات، والقدرة على مواجهة الأزمات ببصيرة وبعد نظر، وبمستوى عال من الجاهزية.

ففي ضوء ما سبق، وبالرغم من حدة الأزمات التي يعيشها الشعب الفلسطيني في معظم الصعد، إلا أنه لا يوجد أي دراسة مماثلة عنيت بدراسة الموضوع في الواقع الفلسطيني، وهذا خير شاهد يؤكد على أهمية إجراء مثل هذه الدراسة.

### مشكلة الدراسة و تساؤلاتها:

يعد التكامل في عمل المؤسسات المدنية و الأمنية من المتطلبات الحيوية و الهامة للرقى والتقدم و النهوض في أي مجتمع من المجتمعات، حيث أن الأمن حق لكل شخص كالماء و الهواء، ولا يمكن ان يحقق الفرد أهدافه العليا بدون توفر الأمن، وتؤكد على ذلك نظرية الحاجات التي أشار إليها ماسلو والتي جوهرها " الحاجات العليا لا تشبع الا إذا أشبعت الحاجات الدنيا " ويتم توفير ذلك من خلال المؤسسة الأمنية، في المقابل تلعب المؤسسة المدنية دوراً أساسياً في التخطيط وإعداد القادة و التنمية و الاقتصاد..... الخ، وحتى يتم مثل هذا التكامل بنجاح لا بد من وجود هدف مشترك، إضافة الى قيادة واعية توجه الأفراد والجماعات نحو تحقيق هذا الهدف، والقائد الناجح هو الذي يستطيع توجيه الجهود في مكان عمله الى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي ظل وجود الاحتلال يوجد هنالك العديد من الأزمات التي تواجه المؤسسات الأمنية و المدنية في فلسطين، سواء أكانت سياسية، أم اقتصادية، أم إدارية، أم أمنية، إضافة إلى الحاجة إلى أفضل البدائل لإدارة هذه الازمات، و بالرغم من أهمية الموضوع لاحظ الباحث أن هناك نقصاً في الدراسات العلمية حول الموضوع، ومن أجل الوقوف على هذه المشكلة، لا بد من إجراء دراسة علمية يعتمد على نتائجها بدلاً من الحكم بصورة عشوائية، و بالتحديد يمكن ايجاز مشكلة الدراسة بالاجابة عن التساؤلات الآتية:

1- ما واقع الازمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير قطاع العمل ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات لدى موظفي الأجهزة الأمنية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي ؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة في العمل ؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير المحافظة ؟

### أهمية الدراسة و الحاجة اليها:

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية بالنقاط الآتية:

1- تعد الدراسة الحالية - في حدود علم الباحث - أول دراسة تبحث في موضوع واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية و المدنية في فلسطين، وبالتالي سوف تلقي الضوء على أكثر الأزمات حدة، و بالتالي مراعاة ذلك من قبل المسؤولين في السلطة الوطنية الفلسطينية، والتخطيط لإيجاد البرامج المناسبة لإدارتها.

2- إن الدراسة الحالية ستساهم في تحديد أفضل البدائل لإدارة الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية و المدنية في فلسطين.

3- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى تأثير متغيرات كل من: قطاع العمل، و المؤهل العلمي، و الخبرة، والمحافظة على واقع الازمات في فلسطين.

4- إفادة الباحثين في ميلاد بحوث جديدة في المجال وذلك من خلال الاطلاع النظري للدراسة، وما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، وإمكانية تطبيق دراسات مشابهة على عينات أخرى في مواضيع تربوية.

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف إلى واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين.

2- التعرف إلى أثر متغيرات كل من: (قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظة) على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين.

#### فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير قطاع العمل.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة في العمل.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

### حدود الدراسة

إلتزم الباحث أثناء دراسته بالحدود التالية:

1- إقتصرت الدراسة الحالية على قادة المؤسسات الأمنية برتبة عقيد فأعلى من جميع الاجهزة الامنية الفلسطينية، والمدنية من الوزراء، والوكلاء، والمدراء العاميين، واعضاء المجلس التشريعي في فلسطين.

2- تم إجراء الدراسة في العام الدراسي 2007.

3- اقتصرت الدراسة على دراسة الازمات في المجالات: (السياسية، والأمنية، والأقتصادية، والإدارية).

4- تتصف نتائج الدراسة بالخصائص العلمية للأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة من حيث صدقها وثباتها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم لتفسير نتائجها.

### مصطلحات الدراسة:

فيما يلي عرضاً لمصطلحات الدراسة:

- الأزمات (Crisis): عرفها تيرينجيتون (Terrington, 1989) بأنها حدث مفاجئ غير متوقع تتداخل فيه الاسباب في النتائج، وهي حدث خطير تتسارع وتتلاحق فيه الأحداث

بسرعة وبالتالي يصبح متخذ القرار في حيرة من أمره، وقد تكون الأزمة إجتماعية، أو سياسية أمنية، أو إقتصادية، أو ثقافية، أو تعليمية.

- أما في الدراسة الحالية فتتمثل في الأزمات السياسية والأمنية والإقتصادية والإدارية والتي تم قياسها بواسطة الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض.

- قادة المؤسسة الامنية: يقصد بهم كل من يحمل رتبة عقيد فاعلى في جميع الاجهزة الامنية الفلسطينية.

- قادة المؤسسة المدنية: يقصد فيهم الوزراء، والوكلاء، والمدراء العاميين، واعضاء المجلس التشريعي في فلسطين.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري و الدراسات السابقة

اولا: الاطار النظري:

-مقدمة

- مفهوم الأزمة

- أسباب حدوث الازمة

- خصائص الازمة

- مراحل نشوء الازمة

- تصنيفات الأزمة

- نماذج ادارة الازمات

- العوامل المؤثرة في ادارة الازمات

- معوقات نجاح إدارة الازمات

- شروط ومتطلبات إدارة الازمات

- مبادئ التعامل مع الازمات

ثانيا: الدراسات السابقة

-الدراسات العربية

-الدراسات الاجنبية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الأزمات وذلك

حسب التسلسل الآتي:

#### أولاً: الإطار النظري:

##### مقدمة:

منذ منتصف الستينات من القرن الماضي اتجه الفكر الإداري الى توضيح مفهوم الأزمات والظروف المحيطة بها من حيث: مفاهيمها، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المرتبطة بها، بالإضافة الى كيفية إدارتها، في محاولات جادة وإرادة وتصميم للتوصل الى النظريات والطرائق والأفكار، والتي يمكن بموجبها الإسهام للتعامل بفعالية مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر المتلاحقة. وبالرغم من هذه التوجهات الجادة، لم يصل الفكر الإداري، بعد إلى نظرة ثابتة ومتعمقة في إدارة الأزمات، بل كانت مجرد محاولات ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة التي تتعرض لها المؤسسات، أو المنظمات، أو المجتمعات المختلفة (أحمد، 2001).

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات، ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية، أو الخارجية، للمنظمة دون توقع لها أو فرص لتجنبها، وكثيرا ما يقال إن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضا، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة. وهنا يمكن القول أن عدم التعامل مع الأزمة بعقلانية، أو إدارتها بشكل جيد، هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيئ الى وضع أسوأ.

وقد يعود هذا السوء، كما يراه بعض المختصين (أبو قحف، 1990، 2005، Hale)،

الى كثرة وتعدد مجالات الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، أو المجتمعات، بحيث يصعب

حصرها أو تصنيفها، لأنها قد تحدث بسبب حدث مفاجئ، أو فشل في التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد، أو بسبب عوارض (ضغوطات، أو تدخلات) أجنبية، كما تحدث نتيجة إهمال تاريخي. وهناك بعض الأزمات التي تخرج عن السيطرة، كأن تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة أو مغلوبة، وأحيانا قد تكون سرية، وعندها تتفاعل، أو تتفاقم، وتنتشر إلى خارج المنظمة فيحدث عكس ما تم التخطيط له.

### مفهوم الأزمة (Crisis Concept):

وكما تم ذكره سابقا، يعد مفهوم الأزمة من المصطلحات المستحدثة رغم كونها موجودة منذ أقدم العصور، وأن التصدي للأزمة يتطلب أخذ الحيطة والحذر في مواجهتها للحد من تفاقمها، أو للتقليل من تبعاتها على أقل تعديل، ولعل قصة سيدنا نوح عليه السلام بقيامه ببناء سفينته، كما ورد في القرآن الكريم، لمواجهة خطر الفيضان، إلا خير مثال على حسن إدارته للأزمة قبل وقوعها. وينسحب نفس الكلام على الفرد الذي يكون في موقع سلطة، حيث يكون من المتوقع عليه التطلع والتخطيط لأزمة خطيرة، كما يتطلع للموت، ليس من باب الضعف والخوف، بل من باب القوة والذكاء الذي يفترض أن يتمتع به، من منطلق معرفته وتحضره لما قد يواجهه من مصاعب وأخطار وتحديات، للتصدي للأزمة ووأدها في مكانها قبل ان يستفحل أمرها (القطاونة، 2005).

ويشبهه عبيد (1993) الأزمة بالحدث الفجائي غير المتوقع، والذي يتضمن عنصر المفاجأة الذي يعتبر أهم ما يميز الأزمة. أما الدوري (1997) فيشير الى مجموعة من التعريفات الخاصة بالأزمة، ويستخلص منها ان للأزمة معنيين متناقضين: الاول سلبي يتمثل بالتهديد للحالة الطبيعية، والثاني يتمثل بالفرصة للنجاح، لكنه يحذر من ان حدوث الأزمة غالبا ما يؤدي الى حالة خطيرة وغير متوقعة قد تحدث لتشكّل أزمة، فان حدثت فانه يستلزم من اصحاب الرأي العمل على تجنبها، أو معالجتها بتخفيف حدتها أو انهائها.

ويعد جبر (2000) تحديد حالة معينة على أنها أزمة من الامور التي تعد بالغة الصعوبة والتعقيد، وأنه يعتبر كلمات مثل (الكارثة، والمشكلة، والصدمة، والصراع، والحادثة) معبرة

شكليا عن مفهوم الازمة، لأنها قاصرة عن اعطاء المعنى الدقيق والمقصود لمفهوم الازمة. فالأزمة برأي جبر (2000) لا تكون كذلك الا اذا تضمنت عناصر أساسية اربعة هي: المباغته، والتهديد، وضغط الوقت، وعدم التأكد من فرص النجاح بالخروج منها بسلام.

ففي ضوء ما سبق، يعتبر الباحث الازمة بأنها تمثل حالة للحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير كيان ما (دولة، مؤسسة، مشروع، ادارة، أسرة) أصيب بها، وتشكل صعوبة وتحدياً كبيراً أمام متخذ القرار للتصدي لها، وتجعله في حيرة بالغة في أي قرار يتخذه في ظل أجواء غاية في الضبابية وعدم التأكد، وقصور المعرفة، وتداعي الاسباب بالنتائج بشكل متلاحق، مما يزيد من احتمال ظهور تطورات ما قد تحدث بسبب الازمة ذاتها. فالازمات التي يتعرض لها المجتمع تكاد تتشابه في تداعياتها الازمة الصحية التي يتعرض لها الفرد، حيث تكون مؤلمة وحادة ومفرعة، وتجعل من يدير الازمة، كما يراها الخضيرى (1993)، كالطبيب الذي يعالج المريض الذي اصيب بجلطة دماغية حادة، ويهدده خطر الموت وفقدان الحياة، الامر الذي يتطلب منه، تحت ضغط الازمة، من اتخاذ قرار سريع وحاسم وعملي وفي وقت محدود للغاية لانقاذ حياة المريض ومنع تدهور حالته. فهذا الامر هو المطلوب بالضبط من صانع القرار بالعمل على تحقيقه لادارة الازمة، والمتمثل بتأمين الكيان الذي أصابته الازمة، حتى لا تتدهور الاحوال فيه، حيث تعم الفوضى والارباك، ويدخل مرحلة اللاعودة الى الاوضاع الطبيعية التي كانت عليها الامور قبل حدوث الازمة. ففي هذا السياق، أشارت نتائج دراسة الشريدة والاعرجي (2003) حول أهمية توفر عاملي القدرة والخبرة لدى ذوي العلاقة من متخذي القرار في مجال الازمات، مما يحفظ سلامة سير العمليات المؤدية الى الحل بعيدة عن الفوضى والارتباك.

ولبيان الآثار الناجمة عن الفشل في الوقاية من الازمات في المؤسسات، أو المنظمات، لا بد من دراسة مدى توافر الخطط الناجعة لادارة الازمات أثناء مواجهتها، وقياس مدى استعداد متخذي القرار في مواجهة الازمات، وكيفية صنع القرارات اللازمة قبل وأثناء حدوثها،

بالإضافة الى تحديد امكانية تطوير خطط ادارة الازمات الموجودة بعد حدوثها  
(Wilson , 1992).

لقد أدرك الباحثون في مجال ادارة الازمات، أن من أهم المقومات اللازمة للتعامل معها، قبل وأثناء وبعد حدوثها، الثقة العالية بالنفس على مواجهتها وحصارها، والقدرة على المبادرة بتعبئة كافة الامكانيات الضرورية للتصدي لها، والتحرك المنظم للتدخل، بالإضافة الى تبني المباغثة والمواجهة الفورية قبل تفاعلها وانفجارها، وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف، والتنسيق المحكم والهادف بين كافة القيادات ذات العلاقة، ومنحها حرية اتخاذ القرارات الحازمة لضمان التصرف الفوري والسريع ازاء الازمة قبل استفحال أمرها، مع التثبت من وضوح الاوامر والتعليمات وعدم تضاربها. واضعين بنظر الاعتبار ضرورة توفير نظام اتصالات على أعلى درجات الجاهزية والكفاءة، بما يحقق تدفق المعلومات وانسيابها بين كافة الاطراف بانتظام، وبما يؤدي الى توفير نظام معلومات يتيح التقييم الموضوعي للحدوث، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات. كما يجب تنظيم عملية الاعلام وتكريسها لمخاطبة الجماهير والتأثير عليهم، بالتركيز على الجوانب السيكولوجية والاجتماعية والتنظيمية وتوحيدها في اطار ادارة الازمة، وذلك من أجل بيان العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها، وبما يكفل التعرف الى العناصر التي تحد من مراحل ادارة الازمة، سواء كان تأثيرها ايجابيا أو سلبيا. وهناك نقطة هامة وضرورية يجب وضعها في الاعتبار في ادارة الازمة، وهي اعطاء اهتمام كاف للعوامل الانسانية التي تتفاعل مع الازمة، ومنها على سبيل المثال السمات الشخصية، أو السيكولوجية، للافراد العاملين في المنظمة، لما لها من تأثير بالغ على فاعلية وجاهزية المنظمة في التعامل مع الازمة (Wilson , 1992 , Philips , 1986 ، الشمراني، 2004).

#### أسباب حدوث الازمة:

يشير الخضيرى (1990) في سياق حديثه عن ادارة الازمات في الحوادث والطوارئ في المؤسسات، أن الازمة في مضمونها تعبر عن فشل اداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل ما في مواجهتها، وقد يكون أحد أسباب هذا الخلل نقص الخبرة الذي يتمتع بها متخذ القرار، أو

عدم اهتمامه بالشواهد التي تشير الى حدوث أزمة، أو قد يكون الامر متعلقاً بالاستخفاف بالازمة ذاتها، وهنا تكون الطامة الكبرى على المؤسسة ومتخذ القرارات فيها.

وهناك أسباب عدة لنشوء الازمة، يجملها فتحي (2001) بالاتي:

1- سوء التقدير المترتب على نقص المعلومات حول حجم الخسائر التي سببتها الازمة، الامر الذي قد يؤدي الى التسرع في اصدرا القرارات العشوائية، أو الحكم على أمر ما، قبل تبيان حقيقته والتثبت منه قبل تنفيذه.

2- سوء الادراك من قبل متخذي القرار حول طبيعة الازمة، حيث يمثل الادراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها عن الازمة، وبالتالي فان حدوث أي سوء فهم حول الازمة (ادراك غير سليم)، قد يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي يقرره متخذ القرار (القائد) نحو ايجاد السبل الكفيلة للتصدي للازمة بكفاءة وفاعلية.

3- التفاؤل الخاطيء وعدم أخذ الاسباب بالنتائج من قبل متخذي القرار، وهذا يعد من أكثر الاسباب وضوحاً وخطراً. وهنا يؤكد الهوارى (1998) في معرض حديثه حول سوء التقدير والتفاؤل الخاطيء من قبل متخذ القرار في التعاطي مع الازمة، ان من أهم المؤشرات الدالة على سوء التقدير: سوء تقدير طرف لقوة الطرف الاخر، أو الاستخفاف به والتقليل من شأنه، مثل تهاون طرف بطرف آخر مع العلم ان الاخير يمتلك كل أسباب القوة والسلطة والجاه، والطرف الاول يدعي بقدرته على المواجهة أو التقليل من شأن قوة الطرف الثاني. وقد يكون سوء التقدير ناتجاً عن المغالاة والثقة الزائفة في مواجهة طرف لطرف اخر، مع العلم أن جميع الشواهد تشير مسبقاً إلى عدم القدرة على المواجهة.

4- استعراض القوة في غير مكانها، كالاعتداء على حياة الاخرين وممتلكاتهم، أو التطاول على الاخرين، واللجوء الى التهديد والابتزاز للاخرين دون وجه حق، أو توبيخ المسؤول لأحد العاملين أمام زملائه. فهذه الامثلة وغيرها اذا لم تراعى من قبل متخذي القرار، فانها

ستتفاعل وتتفاقم وتؤدي الى حدوث أزمة يصعب التكهن بنتائجها في المستقبل في حالة عدم وضع حد لها، أو الفشل في ادارتها.

5- اطلاق الشائعات، وعادة يتم اطلاق الشائعات بأشكال أو صور معينة بعد توظيفها واحاطتها بهالة من المعلومات الخاطئة والمضللة. وغالبا ما يتم اطلاق الشائعة في وقت وزمن معين، ببينة تم اعدادها بشكل جيد من خلال استغلال حدث معين بهدف توفير كافة الاجواء لتفجير أزمة معينة.

6- أخطاء بشرية مثل التراخي في العمل، ونقصان الدافعية، ومراعاة طرف على حساب طرف آخر خاصة اذا ما كان على علاقة مباشرة بالحدث، وتجاهل الاخذ بأراء الآخرين من قبل متخذ القرار، وعدم المتابعة الفنية للنشاطات المتعلقة بالاجراءات التنفيذية، والتقليل من شأن تفويض السلطة، كعدم وضوح التعليمات أو المهمات الملقاة على عاتق الافراد والجماعات، بالاضافة الى تعارض الاهداف مع مصالح صانعي القرار ومتخذي القرار ومنفذي القرار، والجهة المستفيدة من هذا القرار.

ويرجع الازم (1995) أسباب نشوء الازمات الى عوامل ومسببات تتعلق بسوء الفهم والادراك، واليأس والاحباط، وسوء التقويم والتقدير من قبل متخذي القرار، واستعراض القوة في غير مكانها والادارة العشوائية، والاشاعات، بالاضافة الى تعارض الاهداف بالمصالح المشتركة بين الأفراد.

أما الثمراي (2004) فيرجع نشوء الازمات الى جملة من الاسباب مثل نقص المعلومات، والاستسلام واليأس، وسوء التقدير والتقييم من قبل متخذي القرار، والتسرع في اتخاذ القرارات، والتردد في التعامل مع الازمات وفق ما تقتضي به الحاجة، والاشاعات المغرضة، بالاضافة الى استعراض القوى من قبل الكيانات الكبيرة لتحجيم الصغيرة، وتعارض الاهداف في الرؤيا والطموحات، وتعارض المصالح على المستوى المحلي أو الدولي.

ومن خلال ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن الازمة تهدد استقرار المنظمة والبيئة المحيطة بها، الامر الذي يتطلب مواجهة أنماط تنظيمية غير مألوفة، ونظما وأنشطة مبتكرة، تمكن أصحاب القرار في مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على هذه التغييرات المفاجئة، حيث يلزم توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والامكانيات وحسن توظيفها، في اطار مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة وبالدرجة العالية من الاتصالات الفعالة. وفي بعض الاحيان قد يتبين من نتائج الازمة أن هناك عدم كفاءة وفعالية من قبل متخذي القرار، مما يرفع من درجات التوتر في أوساط القوى العاملة في المنظمة، المؤيدة منها والمعارضة، بالاضافة الى ضغط ضيق الوقت اللازم لادارة الازمة. لكن بسبب عدم وضوح الرؤية لمتخذ القرار، اما بسبب نقص الخبرات، أو القصور في تدفق المعلومات، فان هذا الامر يؤدي الى تعطيل الاجراءات المنتظمة وفقدان التوازن داخل المنظمة بسبب الفشل في ادارة الازمة.

### خصائص الازمة:

على الرغم من أن الازمة هي موقف خطير يواجه الكيان الإداري للمنظمة، ويهدد بتميره وفنائه، فان أحداثها تتصاعد وتتلاحق، ونتائجها تتراكم وتتداعى تحت ضغط موقف الازمة. ورغم المقاومة التي يبديها الكيان الاداري نحو الازمة، وخاصة في مراحل تداعياتها، الا أنه كثيرا ما يخلط البعض، عن عمد أو غير عمد، بين الازمة وبين غيرها من الظواهر ذات التأثيرات المشابهة، والتي كان الباحث قد نوه اليها سابقا، ومن أهمها: الصراع، والخلاف، والمشكلة، والكارثة، والحادث ... وغيرها، الا أن الغالبية منهم يتفقون على أن للازمة سمات ومظاهر وخصائص يتعين توافرها في الموقف الازموي، حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة، وبهذا المنطق فان للازمة، كما يراها الهدي ومحمد (2005)، خصائص أساسية يمكن ايجازها بالآتي:

1- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الافراد والمؤسسات المتصلة بها.

2- التعقيد والتشابك والتناقض والتداخل وانعدام التوازن في عناصر الازمة وعواملها وأسباب وقوى المصالح المتعلقة بها، سواء كانت مؤيدة أو معارضة لها، وكذلك اتساع جبهة المواجهة.

3- وجود نوع من الضبابية يمنع الرؤية بشكل واضح، وهو ما يتمثل في نقص المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، وبالتالي عدم قدرته على تحديد أي الاتجاهات يجب أن يسلك.

4- سيادة حالة من الخوف قد تصل الى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها اطار الازمة.

5- بروز موقف متشابك عالي السخونة تتضارب بموجبه العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، وتزداد درجة التضارب عندما تتصرف رؤية متخذ القرار الى ما قد يحدث مستقبلا معها ومنها.

6- ظهور أعراض نفسية وسلوكية مرضية خطيرة مثل التوتر والاضطراب، وفقدان الدافع على العمل، بالإضافة الى تفكك وتقطع أوصال النسيج الاجتماعي، وانهيار منظومة القيم والمثل العليا.

7- شيوع مظاهر العنف بأشكاله المختلفة، كالعدوان والتخريب، والقتل، والخطف، واتلاف الممتلكات... وغيرها.

8- وبضيف ريجلي (Wrigly، 2005) في هذا السياق، أن الازمة تنطلق من التكاملية في البعد الزمني، فخطر الازمة لا يتعلق بالماضي او الحاضر، وانما يمتد الى المستقبل، ولهذا يمكن اعتبار المسار التاريخي للازمة ممتد، وأن النتائج الناجمة عنها هي نتائج تفاعل ما بين الازمة ذاتها، وما بين مدير الازمة وما يتخذه من قرار.

9- تشكل الازمة تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الاداري أو الهيكلي أو المؤسساتي واستمراره في ادائه الوظيفي ( الخضير، 1990).

10-الازمة مجموعة من الاحداث المتشابكة والمترابطة والمؤيدة والمعارضة لبعضها البعض والتي ينتج عن ترابطها ظروف جديدة، أو مستجدة ( جبر، 1999).

11-تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الازمة يعملون في أجواء من الريبة والشك والغموض وعدم الوضوح (سبتي، 2002).

12-التعامل مع الازمة يتطلب حنكة وخبرة وذكاء وسرعة بديهة من قبل متخذ القرار، كما وتتطلب الازمة قرارات مهمة وسريعة ومصيرية في فترة قصيرة جدا (هلال، 1996).

ومن خلال ما سبق، يتضح حجم التحديات التي تواجهها ادارة الازمة، وهي تحديات تحتاج من متخذ القرار توفر عنصري القدرة والرغبة لديه لإدارة الأزمة بفاعلية ونجاح، بالإضافة الى تمتعه بالفطنة والواقعية والذكاء. كما وتحتاج ادارة الازمة الى قدر مقبول من الموضوعية والشفافية التي يجب أن يتسم بها متخذ القرار، وكذلك الى التفاعل الايجابي مع الاحداث التي ترافق الازمة للتخفيف من اثارها السلبية. ونظرا لان التعامل مع الازمة غالبا ما يسوده القلق والخوف والتوتر، فان الامر يتطلب من متخذ القرار التعامل مع الاحداث والوقائع التي تفرزها المراحل التي تمر بها الازمة بثقة وبعد نظر، وأن يضع نصب عينيه أن الهدف النهائي من ادارة الازمة ليس فقط هو معالجة الازمة، وانما العمل على جني مكاسبها واستثمارها في فرض واقع جديد من أجل الوصول الى ما لا يمكن الوصول اليه، أو حتى الحلم بتحقيقه، قبل حدوث الازمة.

#### مراحل نشوء الازمة:

إن الأزمة وان كانت في ظاهرها تتدلج فجأة، الا أنها لا تأتي من فراغ، بل يسبقها العديد من الاحداث والمقدمات التي تمهد لها، ثم تمر بعد ذلك بمراحل متتابعة، ولكل مرحلة من هذه المراحل خصائص وجوانب وقواعد ارتكاز تحتاج من الباحث التوقف عندها للتعرف عليها، وادراك مؤثراتها وتفاعلاتها، ومن أهم هذه المراحل ما يلي:

## 1- مرحلة جوهر الازمة ويؤرتها:

تعد هذه المرحلة من أهم و أخطر المراحل التي يواجهها أي نظام عندما يتعرض لازمة، حيث يكون جدار الحماية والوقاية للنظام أو الكيان قد حدثت فيه ثغرة، ومن ثم أصبح هذا الجدار مباحا أمام تسرب قوى صنع الازمة، الامر الذي يمكنها من الولوج الى قلب هذا الكيان والتمركز بداخله، ثم البدء بالتفاعل والتوسع والانتشار.

إن بؤرة الازمة تمثل مصدرها الرئيسي والذاتي، وتتشكل من العوامل الذاتية والبيئية المحيطة أيضا. أما البعد الازموي للبؤرة فيتشكل من خلال الضغوط المتتالية التي تولدها قوى صنع الازمة، وذلك من خلال ممارستها للابتزاز لقوى النظام، أو الكيان الاداري، وبتصعيد حدة هذه الضغوط يحدث اختلال واضطراب في توازن هذا الكيان ويتأثر أداؤه الوظيفي والتشغيلي، بعدما أصابه من خلل ووهن واضطراب بفعل القوى الصانعة للازمة (Wilson , 1992).

## 2- مرحلة توافر البيئة المواتية:

ففي هذه المرحلة تعمل القوى الصانعة للازمة على ايجاد المناخ المواتي الذي يشجع على نمو واستفحال واشتداد ضغط الازمة، أو أن تستفيد من الظروف المواتية المتواجدة فعلا داخل الكيان الاداري مثل سيادة حالة من اللامبالاة وسوء العلاقات الاجتماعية في أوساط العاملين في الكيان، وتعارض المصالح بين العاملين وشيوع مناخ من الفساد الإداري والجهل، أو سيادة جو دكتاتوري فاسد وحالة من التشاؤم والاكتئاب والإحباط.

ومن خلال هذا المناخ يكتسب صانعو الأزمة قوى مؤيدة لها، ليس لأحداث الأزمة فقط، بل للقضاء على الكيان الإداري برمته، أو من يتولون عملية إدارته، خاصة وأن البيئة المحيطة المواتية والمؤيدة لصنع الأزمة في هذه المرحلة قد ولدت قوى متباينة في تأييدها، أو رفضها لمجريات أحداث الأزمة، كما وتظهر قوى انتهازية فاسدة، وهي جميعا تركز نشاطها بإزالة الكيان، أو تدميره والقضاء عليه، أو تعطيله عن أداء رسالته (Augwstine , 1995).

### 3- مرحلة الدعم من قبل العوامل المساعدة:

يطلق الهدي ومحمد (2005) على هذه المرحلة إسم مرحلة نجاح عمليات صنع الأزيمة، وهي عبارة عن التنظيمات غير الرسمية المؤثرة في الكيان الإداري للمنظمة، وسياسة الأبواب المغلقة، وصنع الحواجز التي تعزل متخذ القرار عما يجري فعلا داخل الكيان الإداري، وتجعله أسير ما يمليه عليه مستشاروه والمقربين عليه من الأغبياء الذين يصورون له نزواته وقراراته وتصرفاته الشاذة على أنها وحي ملهم، وأنه رجل موهوب، وأن الكيان الإداري محظوظ به وكأنه هبط عليه من السماء، ليس فقط لإصلاحه وإنما لإصلاح الكون وهداية البشرية جمعاء، وأنه لولاه لعاش العالم في ظلام ما بعده ظلام.

فمن هنا تبدأ عمليات تدمير الكيان الإداري وفق مخطط مدروس وماكر، ومحاط بشبكة من الفاسدين والمنحرفين الذين سبق لهم ارتكاب جرائم وسيطرة وكانو دائما خارج دائرة المساءلة والقانون، وكذلك من خلال إطلاق قوى الشر داخله، وقتل جميع نوازع الخير فيه وتحويله إلى مجرم أثم، وربطه بتحالف خبيث وماكر لا حدود لفساده. ففي ظل هذه الأجواء المفعمة بالريبة والضبابية والشك، يتمادى متخذ القرار في الكيان في جبروته وطغيانه واضطهاده للشرفاء والمخلصين، وهنا تبدأ قوى في التجمع والتكثف للتخطيط للإطاحة به، وتعمل الأخرى باستغلال الوضع الإرهابي والفساد الإداري القائم من أجل جني المكاسب والامتيازات من متخذ القرار الذي أصبح أداة طيعة ومعزولة عن الواقع داخل الكيان الإداري للتنظيم.

### 4- مرحلة تجاهل الأزيمة:

وهي المرحلة التي تبدأ مظاهر التعبئة والحشد للأزيمة بالظهور والوضوح، لكن متخذ القرار يتجاهلها ويرفض حتى مجرد التنبيه إليها، بل وقد يصل الأمر إلى حد قيامه بتكذيب كل ما يصل إليه من معلومات بشأنها، لاحتسائه بأن الكيان الإداري تحت السيطرة الكاملة له، وأنه القائد العظيم الذي لا يجرؤ أحد منازعته أو التماذي عليه، وشعوره بأنه بمعاونة المقربين منه هو بمثابة الحصن المنيع الذي لا يمكن اختراقه، وأن البوادر التي تظهر في الكيان بين فترة وأخرى ما هي إلا فقاعات هواء سريعا ما يزول أثرها بمرور الوقت، وأن العلاج الوحيد لها هو مجرد اهمالها وتركها للزمن وهو الكفيل وحده بمعالجتها (kovoov , 1993).

## 5- سيادة مظاهر التوتر والقلق:

وهي مرحلة يطلق عليها مرحلة تجمع السحب وتكاثفها قبل هطول المطر، وبمعنى آخر، هي نقطة تجمع الرياح العاتية قبل اندفاع الإعصار. وعادة ما تتمثل هذه المرحلة عندما تكون قوى الأزممة قد عبأت بالكامل كافة طاقتها واستعداداتها من أجل الإطاحة بمتخذ القرار، وأصبح الجميع ينتظر إشارة ما، أو لحظة حاسمة للتحرك، وخاصة بعد اشتداد حالة الاختلال وفشل متخذ القرار في استعادة التوازن، وازداد السخط والغضب، ووصول الامر بقوى الازمة من وضع الترقب الى وضع الفعل، ومن ثم تتحرك الاحداث وتتداعى وتتفجر الحوادث بمجرد الوصول الى نقطة الصفر او الحسم.

## 6- حدوث العامل المرتقب او الحسم:

يشبه الاعرجي (1999) هذه المرحلة بمرحلة القشة التي قصمت ظهر البعير، بمعنى انه ليس من الضروري ان يكون هذا الحدث شديد الضخامة لقوى صنع الازمة كي يحدث وتتداعى وتتفجر تداعياته، بقدر ما هو الاحداث اضافي، بغض النظر عن اهميته، يضاف الى الرصيد الضخم من اشياء اخرى سبقته، بل قد تكون الاشياء التي سبقته من الضخامة والخطورة التي تفوقه لعدة مرات. وبالرغم من بلوغ الاحداث في هذه المرحلة الى قمة التسارع والتهيأ للانفجار، الا انها لم تصل بعد الى الانفجار ذاته في الازمة، ومن ثم يكون هذا العامل (الحسم) هو بمثابة الصاعق، او المفجر لاجمالي مخزون الازمة واندلاعها بشدة لا يحمد عقباها.

## 7- انفجار الأزممة:

وتعد هذه المرحلة قمة المراحل التي لا يمكن السيطرة عليها من جانب أي قوى، حيث تتفجر الازمة مولدة طاقة ضخمة وتيارا متفجرا و متلاحقا من الاحداث الممتدة والسريعة، بحيث تكون ذات ابعاد مختلفة ويصعب للوهلة الاولى حصرها او حتى قياس حجمها، وذلك بسبب تأثير الصدمة التي احدثتها نتيجة حالة عدم التوازن وفقدان الرؤية وتشابك الاراء. ومما يزيد من موقف الازمة تعقيدا ما يصيب متخذ القرار من انهيار في المعنويات، وفقدان للثقة بالقدرة على

مواجهة الأمور، وشلل تفكيره واستسلامه وتراخيه امام ضغط الازمة وتداعي احداثها، الامر الذي قد يؤدي بمتخذ القرار تحت تأثير الصدمة من تبني القرارات الارتجالية العشوائية والخطئة في محاولة يائسة لتطويق الازمة، ومما يزيد من الامر سوءا وقوعه ضحية للاستهواء من جانب حفنة من المغامرين وعديمي الخبرة والضمير من المقربين اليه (الخصيري، 1990).

ومن هنا يستنتج الباحث ان الازمة بمراحلها المختلفة ما هي الا تحد يواجهه متخذ القرار في الكيان التنظيمي، وهي ايضا صراع بين قوتين او ارادتين، الاولى قوة وارادة متخذ القرار في الكيان التنظيمي، اما الثانية فهي قوة وارادة صانعي الازمة الذين ما انفكوا يحيكون المؤامرات والدسائس للاطاحة بمتخذ القرار والمؤيدين له والاجهاز عليهم. والازمة ايضا موقف يواجه الكيان التنظيمي ويشعر معه متخذ القرار بالقلق والتوتر والانفعال الشديد، كما يشعر حياله بقوة ضاغطة شديدة عليه، وانه يشكل تهديدا ضخما لحياة وامن واهداف الكيان الاداري الاساسية. وبالتالي فان الاحاطة بالاسباب التي ادت الى بزوغ الازمة، يؤدي بمتخذ القرار بادرة الازمة من خلال العمل على اعادة التكيف السريع مع احداثيات الازمة، سواء المتصلة بظروف الكيان الداخلية، او بعوامل البيئة الخارجية المحيطة به، او بكليهما معا.

### تصنيفات الازمة:

تتعدد أنواع الأزمات وتختلف تبعا لظروف نشأتها، والاسباب الكامنة وراء ظهورها وتكرار حدوثها، وعمقها، وتأثيراتها، وشدتها، ومستوياتها، وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها، وفي هذا السياق قام الخصيري (1999) بتصنيف الازمات وفقا لمراحل تكوينها، على اعتبار ان الازمة تمثل ظاهرة اجتماعية تمر بدورة للحياة، مثلها في هذا مثل أي كائن حي، وبالتالي فقد تم تقسيمها الى خمس مراحل تمر بها الازمة في دورة حياتها وهي:

### 1- مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تظهر الازمة لأول مرة، حيث تبدو في الوهلة الاولى على شكل احساس مبهم، ووجود شيء ما يندر بالخطر، لكن هذا الخطر يكون غير محدد المعالم او الاتجاه او

الحجم الذي سيصل اليه، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها. ومن هنا يكون ادراك متخذ القرار ذا اهمية بالغة في التعامل مع الازمة في هذه المرحلة بالذات، حيث يكون محور هذا التعامل هو كيفية تنفيذ الازمة وتفريغها، وافقادها مرتكزات نموها قبل تجميدها او القضاء عليها وهي في مهدها، دون ان تحقق أي خسارة، ودون ان تصل في حدها الى مرحلة الصدام. وهذا الامر يعتمد على قدرة وحنكة وخبرة متخذ القرار، والذي يعتبر عامل اساسي في التعامل مع الازمة وحسن ادارتها بما يحقق اهداف الكيان في البقاء والتطور.

## 2- مرحلة النمو والانتعاش:

عندما لا ينتبه متخذ القرار الى خطورة الازمة في المرحلة السابقة (مرحلة الميلاد)، فإن الازمة تنمو وتتدخل في مرحلة النمو والانتعاش، بحيث تظهر بوضوح وبشكل لا يسمح بانكارها، ثم تتوسع لتشمل اطرافا جديدة، سواء كان ذلك لان خطرها امتد إليهم، أو لخوفهم من نتائجها او من ان خطرها سوف يصل اليهم. ومن منطلق حرصهم على مصالحهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الازمة، ويطالبونه بالتدخل السريع والحاسم قبل ان يستفحل امرها، ويتعاضد خطرهم وانتشارها، وتصل الى قمة نضجها وعنفها. وهنا يتعين على متخذ القرار التدخل من اجل افقاد الازمة روافدها المحفزة لها، وذلك من خلال حصر العناصر الخارجية المدعمة للازمة وعزلها تماما، سواء باستقطابها، او بخلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الازمة، وتجميد نمو الازمة بايقافها عند المستوى الذي وصلت اليه، مع التأكيد بعدم السماح بتطورها وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الازمة، وتجميع عناصر الفساد التي قامت بها.

## 3- مرحلة النضج:

على الرغم من ندرة وصول الازمة إلى هذه المرحلة، ولكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الضعف، أو الجهل والتكبر والتخلف، أو عندما يكون متخذ القرار محاطا بحاشية من المنافقين والفاستدين، الذي يكيلون له آيات من المديح والتبجيل ويصورون له

أخطاءه وكأنها حسنات، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة فيه وتغذي الأزمة النامية بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، بحيث تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة التي تعمل فيها، إلا إذا استطاع متخذ القرار إلى كبح فداء وهمي تفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

#### **4- مرحلة الانحسار والتقلص:**

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد الأزمة جزءا مهما من القوة الدافعة لها، والمتمثل بالصدام العنيف بين عناصر القوى المتصارعة، مما يؤدي بها الى الانحسار وريدا رويدا ثم التقلص، بل والارتداد الى الخلف احيانا، مع ملاحظة من ان بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، وخاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق اهدافه، او عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط التي ولدته الازمة، والمتمثل اما باجراء التغييرات المطلوبة للازمة وفق ما افرزته المستجدات على ارض الواقع، او بالعمل على استقطاب عناصر الازمة المحركة لها والموجهة لتدفقها، وهنا تصبح الازمة عرضة لهذه الامواج المتلاطمة المتلاحقة، تارة تكون بالغة العنف والشدة، وتارة اخرى تكون هادئة وخفيفة، لكنها في جميع الاحوال تشكل معالم عدم الاستقرار، الامر الذي يؤدي الى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن، او عدم ايجاد التوازن المطلوب بين القوى المتصارعة في الكيان او النظام.

#### **5- مرحلة الاختفاء:**

وغالبا ما تصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه تام جميع مظاهر قوة الدفع المولدة لها، او لعناصرها وجزئيتها التي تنتمي اليها، وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، باعتبارها حدثا تاريخيا كان قد انحسر امره وانتهى. لكن هذا الانحسار يجب ان يكون ناقوس خطر، او ضوء احمر، ودافعا للكيان الذي حدثت فيه الازمة لاعادة البناء وليس التكيف، لان التكيف يصبح امرا مرفوضا وغير مقبول، لانه سيبقي على اثار ونتائج الازمة بعد انحسارها، اما اعادة البناء فيتصل اساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج، وعندما تشبه هذه المرحلة بمرحلة

المريض الذي تم علاجه من مرض خطير، واجريت له عملية جراحية تكلفت بالنجاح، وهو الان يخضع لمرحلة نقاهة لفترة ما، حتى تعود له صحته وعافيته، ويمارس حياته الطبيعية وفق ظروف جديدة أملت عليها التغييرات الجسيمة التي حدثت له بعد اجراء العملية له.

فمن هنا يرى الباحث، ان دراسة واقع ومحاوور ومراحل دورة حياة الازمات امر بالغ الاهمية، ليس فقط لنمو المعرفة عن طبيعة الازمة واسباب حدوثها، بل (وهو الالهم) لفهم طبيعة البدايات، والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادثة فيها، وكذلك عوامل الانحسار والتقلص التي تعترى مظاهر قوى الدفع المولدة لها.

ففي كل مرحلة من المراحل التي تم ذكرها، يتعين على متخذ القرار الالمام بأدوات التعامل مع الازمة، والعمل على تحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطيء في التشخيص، وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمرا، وقد يصل الى حد تدمير الكيان الاداري والهيكلية اوالمؤسسية الذي حدثت فيه الازمة، حيث انه بدلا من ان يشنت العاصفة، فانه يجعلها تزداد عنفا الى حد الاعصار المدمر الذي يجتاح في طريقه كل شيء.

ولكي يضمن متخذ القرار من دقة التشخيص للازمة، فانه يتعين عليه الاستعانة بمساعدين مخلصين، ويتمتعون بالخبرة والموضوعية والشفافية وبعد النظر في التعامل مع الازمة، وحتى تصل ارائهم ومقترحاتهم الى متخذ القرار في التعامل مع الازمة بذكاء ومهنية، وبعيدة كل البعد عن اسباب التكلفة والترقيع، بل والعجز ان صح التعبير.

وهناك تصنيفات اخرى للازمة قام بتصنيفها كل من الهدي ومحمد (2005)، حيث اشار ان للازمات انواعا وتقسيمات مهما تعدد انواعها واختلفت، فانها تتلخص بالاتي:

1- تصنيف الازمات وفقا لمرحلة التكوين وهي: الازمة في مرحلة الميلاد، والازمة في مرحلة النمو، والازمة في مرحلة النضج، والازمة في مرحلة الانحسار، واخيرا الازمة في مرحلة الاختفاء.

- 2- تصنيف الازمات من حيث تكرار حدوثها، ويندرج في اطارها: الازمات الدورية، والازمات العشوائية (غير الدورية).
- 3- تصنيف الازمات وفقا لمقدار عمق الازمة وهي: ازمات سطحية، وازمات عميقة متغلطة.
- 4- تصنيف الازمات من حيث التأثير وهي: ازمات ظرفية هامشية محدودة التأثير، وازمات جوهرية هيكلية التأثير (عميقة).
- 5- تصنيف الازمات من حيث درجة شدتها وهي: الازمات العنيفة، والازمات الهادئة الخفيفة.
- 6- تصنيف الازمات من حيث المستوى وهي: ازمات على المستوى القومي الكلي، وازمات على المستوى الجزئي (الوحدات، المشروعات).
- 7- تصنيف الازمات من حيث علاقة الازمة بالعالم الخارجي وهي: الازمات العالمية المستوردة من الخارج، وازمات محلية امكن تصديرها للخارج، وازمات محلية لا يمكن تصديرها للخارج.
- 8- تصنيف الازمات من حيث مدى الاحساس بها وهي: ازمات صريحة وعلنية محسوسة وملموسة ومعروفة لدى الجميع، وازمات خفيفة وضمنية ومستترة ولا يعرف بها الا الخاصة.
- 9- تصنيف الازمات من حيث محور وموضوع الازمة وهي: ازمات مادية محسوسة وملموسة، وازمات معنوية عاطفية ونفسية، وازمات تجمع بين المادية والمعنوية.

## نماذج ادارة الازمات:

خلال العقدين الماضيين جرت محاولات عديدة، حاول الباحثون من خلالها تقديم نماذج لادارة الازمات تعكس المراحل الاساسية التي تمر فيها، بهدف استخدام انظمة ادارية خاصة وواضحة المعالم والخطوات، وقليلة التكلفة لضمان الحد الادنى من العبء الاقتصادي الواقع على كاهل المنظمة من جراء التعامل مع الازمات الحقيقية، وبطريقة تسمح للمنظمة العمل بشكل منتظم في ظروف غير اعتيادية. وقد تم بموجب هذه النماذج اعتماد المنهج العلمي في ادارة الازمات، وذلك من خلال عرض خطوات ادارة الازمة بشكل منتظم، وتوضيح الوظائف والمهام التي يتوجب على مدير الازمة اتخاذها وممارستها على ارض الواقع، ومن هذه النماذج:

### اولا: نموذج الخضيرى (1990):

وقد اعتمد الخضيرى في عرض نموذجه في ادارة الازمات على مراحل المنهج التكاملي، ولخصها على هيئة مراحل متسلسلة ومتتابعة كما يلي:

- 1- مرحلة اختراق جدار الازمة.
- 2- مرحلة التمركز في قلب الازمة واقامة قاعدة صلبة للتعامل مع الازمة بعد اختراقها.
- 3- مرحلة توسيع قاعدة التعامل مع الازمة ومد جسور مجالات الاختيار عند التعاطي مع الازمة.
- 4- مرحلة الانتشار السريع والمكثف لتدمير عناصر الازمة لشل حركتها، ومن ثم العمل على دفعها بعيدا عن اماكن السيطرة التي تترسست فيها الازمة.
- 5- مرحلة احتواء الازمة تمهيدا للسيطرة عليها والتحكم في موقعها.
- 6- مرحلة التوجيه لقوى الفعل العاملة في الازمة الى المجالات الاخرى التي انتشرت اليها الازمة.

## **ثانياً: نموذج هيررو وبرات (Herrero & Pratt , 1995).**

يتألف هذا النموذج من اربع مراحل لادارة الازمة قبل حدوثها وبعد أن تحدث، وهي: ادارة المشاكل، والتخطيط، الوقاية، وادارة الازمة ذاتها، ومرحلة ما بعد الازمة. كما ويسترشد النموذج بفرضيتين اساسيتين عند التعامل مع مراحل ادارة الازمة وهما: ان لكل ازمة دورة حياة خاصة بها ويمكن التأثير فيها، وان افضل طريقة لتفادي التغطية السلبية للازمة تتمثل بالشروع في القيام بأنشطة لتعزيز السمعة، على ان تحظى بالثقة الواسعة اجتماعياً، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

### **1- مرحلة ادارة المشاكل:**

ففي هذه المرحلة يتوجب على المنظمة ان تقوم بالاتي:

- أ- مسح البيئة المحيطة بحثاً عن الاتجاهات العامة ذات العلاقة بالمشاكل، سواء كانت منفردة او جماعية، والتي يشعر المعنيون انها قد تؤثر فيها مستقبلاً.
- ب- جمع البيانات عن المشاكل المحتمل ان تثير المتاعب وتقييمها.
- ت- تطوير استراتيجية للاتصالات وتركيز جهودها على منع حدوث ازمة، او اعادة توجيه مسارها، وبشكل يؤدي الى كبح جماحها قبل تفاعلها وانتشارها.

### **2- مرحلة التخطيط - الوقاية:**

وتسهم هذه المرحلة في رصد البيئة المحيطة مع مرحلة ادارة المشاكل، من خلال استخدام المعلومات والتحذيرات ونظم الاتصالات الداخلية. ففي مرحلة ادارة المشاكل تواجه موارد المؤسسة في تحديد المشكلة التي يعتقد انها تمثل تهديداً وتأثيراً في مسارها، اما في مرحلة التخطيط-الوقاية، فيضاف عنصر الوقاية كي يتم تجنب الوقوع في ازمة كاملة وبالتالي التقليل من مخاطر وأثار الازمة ان حدثت.

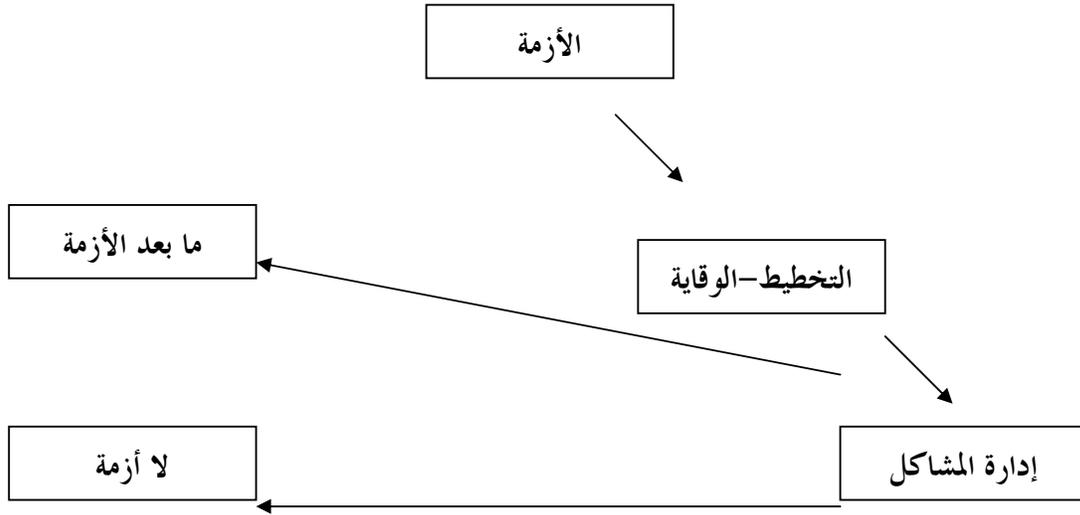
### 3- مرحلة الازمة:

وعندما تصل المنظمة إلى مرحلة الأزمة تكون قد فقدت جميع المبادرات النشطة، خاصة اذا لم يكن هناك خطة مواجهة للازمة، او اذا قوبل الموقف الازموي بسوء تصرف من قبل الاشخاص المعينين، عندها فان ردة فعل المنظمة ينبغي ان تنحصر في التأثير في الاحداث المصاحبة للازمة، واستخدام اجراءات الطوارئ الالزمة التي تقلل من أي ضرر قد يحدث، وبالتالي اصبح من الضروري ان تقوم المنظمة وفق هذه المرحلة بتقييم درجة استجابتها للازمة، ثم العمل على اجهاض الدعاية السلبية التي قد تؤدي من سمعة المنظمة بفعل الازمة، وذلك بابلاغ عملائها بالاجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة الازمة أو حلها، واخيرا توجيه رسالة من المنظمة الى الجمهور المعني، والحصول على تأييد طرف ثالث من احد الخبراء المتخصصين بنشاط المنظمة للاعلان عن احد الازمة قد تم حلها، او في طريقها الى الحل في القريب العاجل.

### 4- مرحلة ما بعد الازمة:

ويطلق على هذه المرحلة اسم رحلة الاستشفاء، وهي المرحلة التي تهيبء المنظمة نفسها للشفاء بعد خروجها من الازمة. وهنا يتعين على المنظمة الاستمرار في ايلاء الاهتمام بعملائها وزبائنهم المتنوعين، واطلاع وسائل الاعلام على الإجراءات التي قامت بها المنظمة للخروج من الازمة اذا دعت الضرورة لذلك، مع العمل على الاستفادة من الدروس والعبر التي اخذتها من الازمة لمنع حدوث أي ازمات في المستقبل، ثم تطوير استراتيجية طويلة الامد في المهارات المتعلقة بالاتصالات للحد من أي ازمات، او التقليل من أي اضرار قد تتجم عنها في المستقبل. والشكل رقم (1) يبين مراحل نموذج هريرو وبات في ادارة الازمات.

## الوقت



### الشكل (1)

مراحل نموذج هريرو وبرات في ادارة الازمات

ثالثا: نموذج اوجستين (Augustine , 1995):

قدم اوجستين نموذجا مبسطا من ست مراحل كي يكون مرشدا او دليلا لادارة الازمات

وهذه المراحل هي كالاتي:

#### 1- مرحلة تجنب الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة القاء نظرة شاملة على المنظمة بحثا عن المواقف التي يعتقد انها

قد تشكل ازمة، وكتابة قائمة بكل ما يمكن ان يسبب المتاعب، ودراسة العواقب المحتملة، وتقدير

تكلفة منع حدوث المشاكل، وكيفية التعايش مع عواقبها ان وجدت.

#### 2- الإعداد لإدارة الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الازمة،

أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة في حال وقعت الازمة.

### 3- مرحلة الاعتراف بوجود الازمة:

ويتضح أمر هذه الخطوة برفض بعض متخذي القرار الاعتراف بوجود ازمة، حتى وان اكدت النتائج بوجود ازمة بالفعل، وفي هذه المرحلة يلزم وجود محققين من خارج المنظمة وداخلها للمساعدة في استيعاب الموقف الازموي، من خلال التبصر والادراك والتفهم، واعطاءه الاهتمام والجدية الذي يستحق لتدارك تفاقم الازمة.

### 4- مرحلة احتواء الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة اتخاذ قرارات صعبة او مصيرية في وقت قصير جدا من الزمن، وذلك لما تتطلبه ادارة الازمة من اولوية بوقف النزيف، في ظروف غاية من الضبابية وشح في المعلومات حول الازمة.

### 5-مرحلة تسوية الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة تسوية الازمة بعد مفاوضات مكثفة والتحرك سريعا لاحتوائها، وذلك من بناء حائط، ان صح التعبير، حول الازمة للسيطرة عليها ومنعها من الانتشار، ثم العمل على تسويتها وهي تراوح مكانها.

ويتم في هذه المرحلة تقييم المراحل السابقة للحكم على ما تم انجازه وما لم يتم، واصلاح مواطن الخلل ان وجدت في احدى المراحل السابقة، ثم يتم بعد ذلك السعي نحو اعادة الثقة نحو المؤسسة كما كان عليه الحال قبل وقوع الازمة.

فمن هنا يرى الباحث ان اهم ما اشار اليه اوجستين في نمودجه تمثل بمرحلة الاستفادة من الازمة، بمعنى ان كل ازمة تخلق دروسا معينة يجب الاستفادة منها، وبذلك تستحق هذه المرحلة ان يطلق عليها اسم مرحلة اعادة الثقة.

## رابعاً: نموذج الشعلان في ادارة الازمات (1996):

عرض الشعلان في نمودجه ثلاثة مراحل يستطيع بموجبه مدير الازمة ادارتها بنجاح

وهي:

1- مرحلة ما قبل الازمة، واطلق عليها اسم مرحلة التلطيف والاستعداد.

2- مرحلة اثناء الازمة، واطلق عليها اسم مرحلة المواجهة والاستجابة.

3- مرحلة ما بعد الازمة، واطلق عليها اسم مرحلة اعادة التوازن والبناء.

كما ونوه الشعلان في نمودجه على أنه يمكن تقسيم ادارة الازمة الى قسمين رئيسيين وهما:

الادارة المبادرة وهي ادارة وقائية للازمة، وادارة برد الفعل وهي ادارة علاجية للازمة، حيث

تتمثل هاتين الادارتين في مرحلتي اكتشاف اشارات الانذار، والاستعداد والوقائية، بحيث اذا

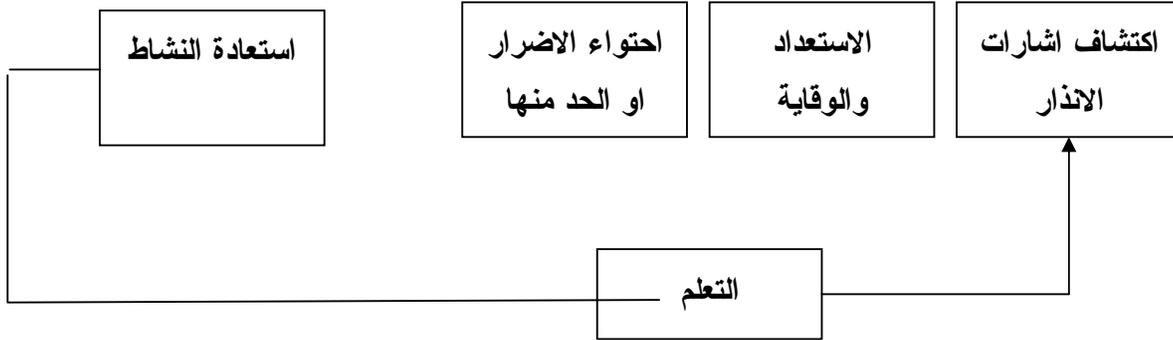
قامت المنظمة بانجاز ما تتضمنه المرحلتين من أنشطة بشكل فاعل، فإنها تمنع وقوع الكثير من

الازمات، بينما تمثل مرحلتي احتواء الاضرار واستعادة النشاط طابع رد الفعل أو ما يسمى

بالميل العلاجي في ادارة الازمة، كما يوضحه الشكل رقم (2) التالي:

ادارة برد الفعل للازمة (علاجية)

ادارة وقائية للازمة



الشكل (2)

مراحل ادارة الازمات حسب نمودج الشعلان

### خامسا: نموذج أبو قحف (1999):

وهو نموذج أطلق عليه أبو قحف إسم برنامج إدارة الازمة، وهو برنامج يتضمن خمس خطوات، أو مراحل لإدارة الازمة وهي:

1- إدراك الازمة.

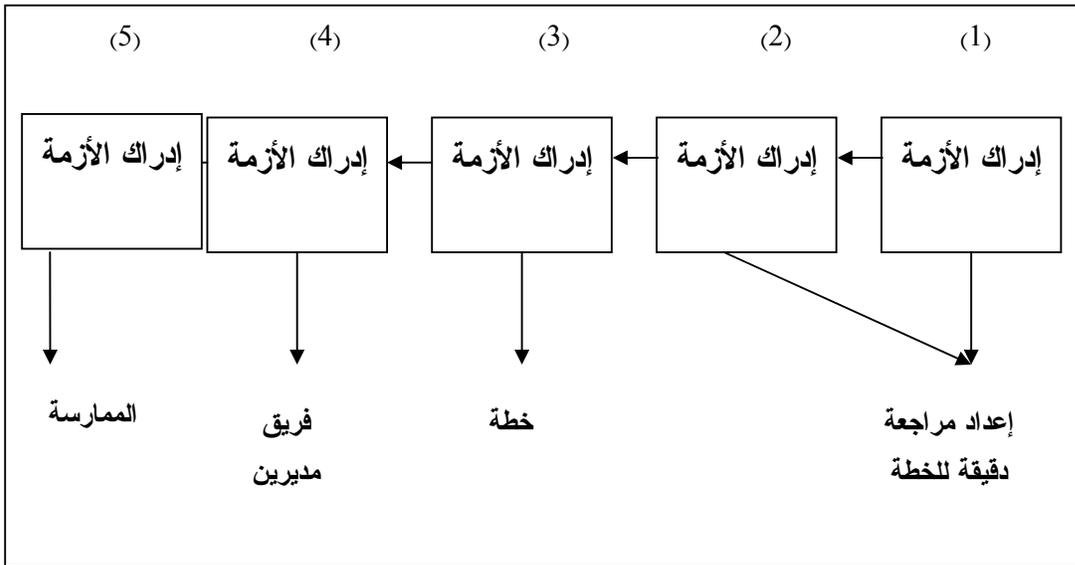
2- تقدير الخسائر أو النتائج السلبية للازمة.

3- بناء خطة موقفية (طواريء) للازمة.

4- إعداد فريق مدرب للتعامل مع الازمة.

5- تنفيذ برنامج إدارة الازمة بدقة.

لقد أشار أبو قحف في سياق توضيحه لمراحل إدارة الازمة بضرورة مراجعة الازمة والخطة الموقفية سنويا من أجل تطويرها أو تحديثها، كما نوه بضرورة وضع الخطة الموقفية (الطواريء) موضع التنفيذ الفوري بمجرد حدوث الازمة، والشكل رقم (2) يوضح عناصر ادارة الازمة.



### الشكل (3)

عناصر إعداد برنامج ادارة الازمة

ومن خلال تمحص عناصر برنامج ادارة الازمة، يتضح أهمية العنصر الخامس، وهو العنصر الذي يتمثل بتنفيذ البرنامج أو الخطة الموضوعة بدقة فور حدوث الازمة، وهذا تأكيد واضح على أهمية عنصر السرعة في التصدي للازمة، على اعتبار أنه العنصر الحاكم بل الحاسم في تحقيق الفوز وتأكيده. أي في السيطرة على الازمة وتخفيف آثارها السلبية.

### العوامل المؤثرة في ادارة الازمات:

ولكي تتجح إدارة الأزمات في أداء عملها وتحقيق أهدافها، فإن الامر يستلزم توافر عدد من العوامل المؤثرة في ادارة الازمة، ليتمكن مدير الازمة من انجاز العمل المناط به نحو الازمة بكفاءة وفاعلية واتقان، وأهم هذه العوامل كما أوردها الزواهره في بحثه (2000) هي كالاتي:

#### أ- المعلومات والاتصال:

تتطلب إدارة الأزمات وجود نظام معلومات عن الازمة يتسم بالدقة الشمول والوضوح والفعالية وقادر على تزويد القائمين على إدارة المنظمة بالبيانات والمعلومات الدقيقة عن كافة الظروف والاشياء والاجواء التي يحتمل أن تهىء الأجواء لخلق أزمة، وذلك من أجل وضع الخطط الوقائية لإزالة أسبابها قبل أن يستفحل أمرها، بعد تحليلها وإكتشاف نقاط الضعف فيها ورسم السيناريوهات اللازمة للتصدي لها. وعادة ما يتم انسياب المعلومات في ظروف الازمات في عدة اتجاهات، وينبغي على القائمين على إدارة الازمات ضرورة الاستفادة منها، وتقدير دقتها وتبعاتها، ومن أهمها:

1- معلومات تشير الى الازمة يجري تبادلها بين العاملين في المنظمة.

2- معلومات عن الازمة يتم نقلها الى الجمهور من المنظمة أو بالعكس، وذلك لشرح أسباب ونتائج الازمة، وكذلك تحديد الاليات والاستراتيجيات والوسائل للرد على استفسارات الجمهور وتساؤلاتهم حول الازمة، ومثال ذلك ما حدث بشركة جوال للاتصالات الفلسطينية عندما تسربت أسماء وعناوين وأرقام الهواتف النقالة لعملائها، ووقوعها في أيادي بعض العابثين قبل فترة

وجيزة، الامر الذي أدى الى بروز حالة من عدم الثقة بين الشركة وعملائها، وبالتالي أوجد أزمة في داخل الكيان الاداري للشركة.

3- تبادل المعلومات بين مختلف الاجهزة المعنية في المنظمات المختلفة، خاصة بعد أن أصبحت لا تعمل بشكل مستقل، بلا تنسيق وتفاعل مع المنظمات الاخرى، المحلية منها والخارجية، ويزداد هذا التفاعل أهمية بين المنظمات المعنية بالازمة، وبالتالي أصبح تبادل المعلومات فيما بينها ضرورة ملحة وليس سرا من الاسرار كما كان عليه الحال في الماضي، وخاصة في الامور التي تهدد وجودها وتعطل من استقرارها وتقدمها.

#### ب-مدى وضوح المهام والمسؤوليات:

يلعب وضوح المهام والمسؤوليات دوراً فاعلاً في مساعدة متخذ القرار على التحرك بسهولة نحو اتخاذ الاجراءات الكفيلة لمواجهة الازمة، وخاصة إذا ما علمنا أن ضغط الازمة وما ينتج عنها من تفاعلات يجعل من متخذ القرار عاجزاً عن التحرك بحرية نحو الاتجاه الصحيح، وبالتالي فإن وضوح المهام والمسؤوليات يسهل كثيراً من اجراءات مواجهة الازمة والتصدي لها ومعالجتها بأقل وقت وجهد ممكن، وبأقل تكلفة.

#### ج-مدى فاعلية الحوافز المقدمة:

نظرا لوجود علاقة ايجابية قوية ما بين الحوافز والاداء، لذا وجب إستثمار هذه العلاقة وإستغلالها الاستغلال الامثل في معالجة القضايا المتعلقة بالمهام والمسؤوليات.

فالمنظمات التي تقدم الحوافز لمتخذي القرار، وخاصة في وقت الازمات، تعطي لهم دافعا قويا لتحقيق أداء جيد، وبذل أقصى جهد ممكن في تجاوز المخاطر والازمات التي تهدد وجود المنظمة.

#### د- التنسيق بين الدوائر والاقسام:

وحيث أن الأزمة هي حدث طارئ يهدد المنظمة وينذر بتدميرها، فلا بد من تكاتف كافة الجهود نحو معالجة الازمة وأسباب وجودها، وذلك بإيجاد نوع من الترابط والتكامل المرن في الأنشطة والوظائف بين مختلف الدوائر والاقسام داخل المنظمة، الأمر الذي يعمل على تسهيل إنسياب المعلومات، وتبادل الآراء والأفكار والعواطف والمشاعر تجاه المنظمة التي يعملون في إطارها. فمن هنا يمكن القول أن فاعلية إدارة الازمة تعتمد بشكل كبير على عمليات التنسيق بين مختلف الدوائر والاقسام، مما يساعد على سرعة تطويق الازمة، ومعالجتها في أسرع وقت ممكن.

### هـ-مدى توافر الموارد المتاحة في المنظمة:

إن الإدارة الناجحة في مواجهة الازمات هي الإدارة التي تحشد وتعبئ منذ البداية كماً مناسباً من الموارد البشرية والمادية التي تحتاجها، وبفترة قياسية يمكن بواسطتها إحكام السيطرة الكاملة على مجريات الاحداث المتعلقة بها. وبهذا يمكن القول أن قوة المنظمة وقدرتها يعتمد على تكوين مخزون كاف من الموارد البشرية والمادية اللازمة للمواجهة ومن أهمها:

- القدرة على إكتشاف الموارد المتاحة وتقييمها للحكم على عناصر القوة فيها، والتي يمكن أن تمثل ميزة في ادارة الازمة.
- القدرة على التنسيق الجيد والرقابة على مختلف السلوكيات والتصرفات بين الافراد العاملين في المنظمة.
- القدرة على حصر وتوحيد الموارد المتاحة بما يحقق الفاعلية القصوى في إدارة الازمة.

ومن خلال ما سبق، يتضح أهمية التعرف إلى العوامل التي تؤثر في إدارة الازمات، كما يتضح من خلالها أهمية حسن إختيار الافراد المناط إليهم مهمة إدارة الازمات، لما لهذا الامر من فائدة في التعامل مع الازمات، مما يتيح الفرصة أمام مديري الازمات السيطرة عليها وإستثمارها لصالح المنظمة. كما ويجب التأكيد على أهمية وجود تعاون وثيق بين أفراد فريق الازمة وأصحاب القرار والمتنفذين في المنظمة، لما لهذا الامر من فائدة مثلى في تسهيل إستقبال

المعلومات والبيانات أو إرسالها بدون عوائق أو صعوبات، وتقديم المشورة اللازمة للمستهدفين منهم للالتزام في الدوائر والاقسام المختلفة.

### معوقات نجاح إدارة الازمات:

تواجه إدارة الأزمات الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها وفي هذا الصدد أشارت دراسة سنثيا (Cynthia , 2005) أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الازمات تتمثل في إنكار وجود أزمة، وكذلك النقص أو الحاجة لتصور احتمال حدوث أزمة. أما فلبس (Phelps , 1986) فقد صنف المعوقات التي تعرقل سير عملية ادارة الازمة الى ثلاثة تصنيفات وهي:

#### 1- المعوقات الانسانية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الانسانية للافراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتقونه من معتقدات، وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها، والتي يمكن تمثيلها بالآتي:

أ- عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.

ب- القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق بالازمة واتجاهاتها وأهدافها.

ت- عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.

ث- عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.

ج- عدم القيام بتنمية قدرات وإستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.

ح- قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الازمة وبعدها.

خ- ضعف إهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الازمات

د- إفتقار فريق العمل بالازمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

## 2- المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها:

أ- عدم وجود إهتمام من قبل الادارة العليا بإدارة الازمات.

ب- ضعف التآلف والتنسيق بين الادارة العليا والدوائر والاقسام.

ت- تحجيم دور القيادات الادارية اثناء حدوث الازمات.

ث- نزوع المنظمات الى المركزية في اتخاذ القرارات اثناء حدوث الازمة.

ج- ضعف وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الازمة.

ح- ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال ادارة الازمات.

ويرى الزواهرة (2000) في مجمل حديثه عن ضعف سياسات التأهيل في ادارة الازمات ان هذا يعود الى مجموعة من الاسباب ومن اهمها: اتباع بعض المنظمات لسياسة السرية والانغلاق عن العالم الخارجي لاسباب وذرائع اصبحت غير مقبولة وغير مرغوبة في العصر الحالي، عصر الانفتاح على العالم، وعصر التعاون والتنسيق بين المنظمات المختلفة، وعصر التقدم والرقمي وثورة المعلومات والاتصالات.

## 3- المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات:

وهي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وايصالها بين المستويات الادارية المختلفة في الكيان الاداري للمنظمة. وقد اظهرت دراسة رينولز (Reynolds , 2005) دور الاتصال في الازمة من خلال اتباع نظام اتصال مرن وفاعل في جميع مراحل الازمة، ويتم ذلك من خلال تحديد نوعية الاتصال المستخدم، وتحديد حالات

الغموض بقنوات الاتصال المستخدمة، واستخدام الاتصال الملائم مما يساعد الإدارة في تجاوز الأحداث المعقدة التي قد تظهر في مراحل الازمة المختلفة.

اما عباس (2004) فقد لخص المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات في النقاط التالية:

أ- عدم توفر نظام اتصال متطور لإمداد العملاء بالمعلومات.

ب- عدم تدريب فريق ادارة الازمات على مهارات الاتصال.

ت- ضعف القدرة في تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المتعلقة بالازمات.

ث- المبالغة في عرض المعلومات، او شحها، وخاصة في اوقات الازمات.

ج- احتكار المعلومات الخاصة بالتنبؤ بالازمات في مراكز وجهات معينة دون غيرها.

ح- محدودية استخدام انظمة الاتصال الحديثة للتصدي للازمات.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن المعوقات تلعب دورا محوريا في تعطيل الأهداف التي تسعى الى تحقيقها إدارة الازمات، وبالتالي هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات، أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف الازموي، حيث يمكن الاستفادة من التصنيفات السابقة للمعوقات بما تحملها من أبعاد إنسانية وتنظيمية، أو تتعلق بالمعلومات والاتصالات، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها، خدمة للمؤسسة أو التنظيم الذي تدل المؤشرات على أنه يتعرض للازمات.

### شروط ومتطلبات إدارة الازمات:

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الازمة، أو التي تشير الى إمكانية حدوث أزمة، استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الازمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع

الازمات. ففي هذا الصدد، أكد لدويك (Ludwing , 2005) أن النجاح في عملية إدارة الازمات يتطلب توفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها:

1- إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الاهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالازمات.

2- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الازمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الازمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.

3- ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الازمات في حال وقوعها واستغلال الازمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابياً لصالح المنظمة.

4- العمل على جعل عملية التخطيط للازمات جزءاً هاماً وأساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصر رئيساً من الخطة العامة للمنظمة.

5- ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعا للتشتيت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تؤثر على وجود أزمة.

6- ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن اشارات الإنذار، وتعقبها وتحليلها، وإتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الازمات.

7- ضرورة إعتناء نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الازمات وإختبارها في ظروف مشابهة لحالات الازمات الفعلية بالعمل على مجابتهتها، وبالتالي يتعود الافراد العمل تحت الضغط النفسي والاجهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.

8- تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مثمرا، وخاصة في حالات إندلاع الازمات في المنظمة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن النجاح في إدارة الازمة يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الازموي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الاوراق، وتحت ضغط توالي أحداث الازمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد، حيث تكاد تمتزج الاحداث وتندمج كل منها في الاخرى، وتضيع معالم كل منها تحت اختلال توازنات القوى، وصراعات المصالح وضغوط الازمة على الكيان الاداري ومتخذي القرار فيه. وبالتالي يتعين على مدير الازمات الناجح البحث عن جذور الازمة التي لم تظهر من فراغ، وأن يأخذ الحيطة والحذر في بحثه هذا حتى لا يغوص في الرمال المتحركة التي سببتها الازمة، وأن يتذكر دائما مسألة ضيق الوقت في التعامل مع الازمة، وكذلك تلاحق الاحداث وتداعي دفاعات الكيان الاداري أمام ضربات ضغط الازمة، وبالتالي فإن التحرك السريع والواعي لمواجهة أخطار الازمة قد يكون هو الحل الوحيد أمام متخذ القرار في هذا المجال.

#### مبادئ التعامل مع الازمات:

يرى الزعبي (2005) أن التعامل مع الازمات هو فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الازمة، كحاجته تماما إلى مواصفات خاصة من الوعي والادراك وبعد النظر عند التعامل مع الازمة، ليس فقط بحاضر الازمة ومواصفاتها وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضا بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية. فمن هنا يمكن القول أن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الازمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج الى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الالهام والابداع حول كيفية التعامل مع الازمات.

وفيما يلي عشرة مبادئ ينبغي الاسترشاد بها في التعامل مع الازمات وهي:

### 1- مبدأ تحديد الهدف:

يتعين على مدير الازمة أن يتوخى الهدف المراد تحقيقه في إدارة الازمة، حيث كثيرا ما يكون الهدف غامضا أمام متخذ القرار، خاصة وأن ضغط الازمة وإشتدادها يجعلان بعض متخذي القرار عاجزين عن التحرك في الاتجاه المطلوب. وبالتالي يتعين على مدير الازمة أن يحدد هدفه بدقة بالاستناد على مهاجمة الازمة في اللحظة المناسبة التي سيكون فيها جدار الازمة أكثر قابلية للاصابة والاختراق، وأن شجاعة متخذ القرار في هذا المجال تكمن في اتخاذه لقرارات صائبة بعد دراسة مهنية وتقدير دقيق للموقف، وليس في المجازفة بقرارات عشوائية ينجم عنها خسائر جسيمة، أو نتائج لا يحمد عقباها (Hale , 2005).

### 2- مبدأ الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة:

يحتاج مدير الأزمات الناجح إلى الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادرة، حتى يتمكن من التعامل بنجاح مع الازمات، لأن تمتع مدير الازمات بحرية الحركة يساعده على معالجة الازمات بصورة سريعة ومحددة وناجحة، فمن هنا يتعين على كل مدير، أيا كان موقعه، على الاحتفاظ بحرية الحركة التي تمكنه من تحقيق عنصر المبادرة. وترجع أهمية تحقيق عنصر المبادرة، كما يراه الهدي ومحمد (2005)، إلى جعل الطرف الاخر، وهو الطرف المتمثل بقوى صنع الازمة، يخضع لنظرية رد الفعل العكسي، ومن ثم يمكن توجيهه والسيطرة عليه، من أجل التقليل من خطورة الازمات التي يصنعها أو يعمل على إحداثها.

### 3- مبدأ المباغته:

ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ المهمة للتعامل مع الازمات، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث تؤمن ولفترة مناسبة من الزمن السيطرة شبه الكاملة على الازمة. وبالتالي فإنه إذا تم تأمين المباغته فإنها تحدث نوعا من الذهول لدى القوة الصانعة للازمة، بحيث تجعلها مدهولة لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل متزن، وتحت تأثير الصدمة المباغته يمكن

التعامل معها والقضاء عليها، أو شل حركتها وتطويعها إلى فترة مناسبة من الزمن (الخضيري، 2001).

#### 4- مبدأ الحشد:

يعرف الهدمي ومحمد (2005) الحشد بجمع القوة التي يناط إليها معالجة الازمة في الزمان الذي يهيء الوفرة الفنية للقوة والمكان المناسب لتأمين تنفيذ عملية مواجهة الازمة للقضاء عليها وعلى أسبابها وعناصرها. وهذه القوة تتضمن عناصر متعددة، بعضها يرتبط بالمكان الذي حدثت فيه الازمة، والذي سيتم مواجهتها فيه، وبعضها يرتبط بالازمة والمرحلة التي حدثت فيها، وبعضها الآخر يرتبط بما يمكن لمدير الازمات حشده وتعبئته ماديا ومعنويا، من أجل مقاومة الازمة والقضاء عليها. فمن هنا يمكن القول أن القوة في هذا السياق ما هي إلا نتاج تفاعل ما بين المكان والزمان الذي حدثت فيه الازمة من جهة، وبين ما يمكن إيجاده وحشده من موارد وطاقت وإمكانيات وخبرات وتقنيات، وقوة بشرية قادرة وفاعلة وراغبة في معالجة الازمة حتى ولو تطلب الامر اللجوء إلى الصدام مع قوى الازمة. فالصدام مع قوى صنع الازمة قد يكون الخيار الوحيد المتاح استخدامه أمام متخذي القرار، سواء لنقص المعلومات، أو لتدهور الاحداث سريعا، أو لعدم إستجابة قوى الازمة الصانعين لها إلى الرشادة العقلية والفكرية، والاستماع لصوت المنطق والعقل، ومن هنا يستلزم الامر التدخل بعنف وصلابة، بل بأقصى درجات العنف والصلابة لإحداث الخلخلة وإنعدام التوازن، وتعظيم الخسائر المادية والمعنوية لدى القوة الصانعة للازمة ولدى المؤيدين لها، وهنا يلجأ متخذ القرار إلى أدوات وأساليب الصدام العنيف، وقد يلجأ إلى إتخاذ قرارات مصيرية من أجل حسم الموقف على وجه السرعة، وإستخدام وسائل الضغط والحماية اللازمة لامتنصاص الازمة ولضمان عدم إندلاعها من جديد.

#### 5- مبدأ التعاون:

يعد هذا المبدأ من المبادئ المهمة التي يحتاج إليها مدير الازمات لمعالجتها وإدارتها بالشكل الصحيح، لأن الامر يحتاج في ظروف الازمة وتداعياتها إلى تعاون الجميع وتكاتفهم وتلاحمهم لمعالجة الازمة التي يواجهونها، خاصة عندما يكون هناك حاجة ودور لكل منهم لتأديته عند التصدي للازمة، سواء لوقف تصاعدها أو لحرمان تيار الازمة من تلقي مصادر

الدعم والتأييد من روافد معينة أو من قوى جديدة. وبالتالي يعد التعاون من أهم مبادئ التعامل مع الازمات إن لم يكن أهمها على الاطلاق. فالتعاون بهذا المعنى يساعد مدير الازمات على اتساع رؤيته، وعلى شمولية تشخيصه، وعلى تكامل فعاليته للازمة، بالإضافة الى ما يتيح التعاون من سرعة ودقة في افقاد الازمة لمقوماتها، وخاصة اذا ما كان فريق العمل الذي أنيط له معالجة الازمة متنوع الخبرات والقدرات (الهزايمة، 2002).

#### 6- مبدأ الاقتصاد في استخدام القوة:

ويقصد بهذا المبدأ عدم الإفراط في استخدام القوة ضد الازمة، أو صانعيها، بل يتوجب أن يخضع هذا الاستخدام لحسابات دقيقة، وإجراءات وممارسات مدروسة ومسؤولة، حيث أن الاسراف في استخدام القوة عشوائيا يكون مدمرا ليس فقط لصانعيها، بل أيضا للكيان التنظيمي ذاته، سواء من حيث التكلفة التي أنفقت، أو من حيث عدم التأكد من عامل الامن والامان وردة الفعل العكسية المخادعة. فكثيرا ما يلجأ صناع الازمات إلى خلق كمين أزموي لإستقطاب إهتمام متخذ القرار في الكيان الاداري وخداعه بأزمة هامشية وهمية، فإذا ما وقع في هذا الكمين، ولم يأخذ جانب الحيطة والحذر، ودفع بكل قواته إلى ساحة المعركة للتعامل مع الازمة الوهمية وأنهكت قواه وقدرته، برزت وبشدة الازمة الحقيقية القاتلة والمدمرة، وعندها يكتشف أنه لا يوجد لديه أي قدرة أو قوة إحتياطية لمواجهتها. ويضاف الى ذلك أيضا، أن بعض الازمات لها صفة التجدد الذاتي، حيث كلما أخدمت الازمة، كلما اشتعلت نارها من جديد، كالفرد الذي يصب الزيت على النار لآخمادها، وخاصة عندما لا يتم معالجة أسبابها الحقيقية، بالاكْتفاء فقط بإخماد الازمة دون إيجاد الحل الجذري والمناسب لها.

#### 7- مبدأ التفوق في السيطرة على الاحداث:

إن الأخذ بمبدأ التفوق في السيطرة على الاحداث، يعني أن يكون هناك تفوق دائم في السيطرة على الاحداث التي ترافق الازمة من قبل مدير الازمات. ومن أهم جوانب التفوق الدائم ممارسة عمليات الاحتواء والامتصاص والاستيعاب، والسيطرة والتحكم والتوجيه، للحوادث

وقوى الفعل المختلفة، بالإضافة الى المعرفة التفصيلية بتطورات الازمة وحيثياتها، وكذلك القدرة على الاختراق الامني للقوى الموجهة والصانعة للازمة والمهتمة بها.

#### 8- مبدأ الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات:

يقصد بهذا المبدأ محاربة الخوف ورفض الهزيمة وتكريس إرادة الانتصار على الازمة في نفوس مديريها. فالأمن في هذه الاوضاع له الاولوية المطلقة في عملية إدارة الازمات والتي يجب أن تتمثل بوجود نظام لتأمين عدم إختراق قوى الازمة لمديري الازمة، وذلك بحجب أي معلومات عنها، وعزلها تماما عن مسرح أحداث الازمة. ويضاف إلى ذلك مراعاة التأمين المادي للأرواح والممتلكات، ولكافة الاحتياجات الضرورية اللازمة لمواجهة الازمة، وخاصة الجوانب ذات المظاهر التخريبية أو التدميرية التي تهدد مرافق المنظمة، أو وجودها. فعملية التأمين هذه تشتمل على جانبين أساسيين هما: التأمين الطبيعي الممتد من قبل وقوع الازمة، وهو التأمين الذي يقوم به الكيان الاداري (دولة، مؤسسة، مجتمع) بهدف حماية الأرواح والممتلكات ضد أي خطر قد يحدث، أو يصاب به الكيان الاداري، وتوفير سبب الوقاية منه. أما الجانب الثاني لعملية التأمين فيتمثل بالجانب التعبوي الحيوي الاضافي عند وقوع الازمة، حيث يتعين على قوى إدارة الازمة مواجهة قوى صنع الازمة بقوة أشد منها وأكبر، لمنع إتساعها ولوقف تسارع الاحداث وإمتدادها إلى مجالات، أو مرافق أو مناطق جديدة، وإلرهاب أي قوة أخرى تفكر، أو تجد أن عليها أن تتدخل بالمساعدة والتأييد لقوة صنع الازمة. وببساطة يمكن القول أن عملية التأمين التعبوي تقوم على تكوين جيش من الاحتياط الفعال يتم تدريبه وتأهيله وتزويده بأعلى درجات الجاهزية، وإعداده بالشكل الذي يمكن تحريكه بسرعة وبكثافة لموقع الاحداث، والتصدي للازمة لمنع تصاعدها وإنتشارها حتى لا تنتهز الاوضاع وتتهار، وبهذا يمكن تأمين الكيان الاداري من التداعي، أو الانهيار الذي قد تسببه له الازمة.

#### 9- مبدأ المواجهة السريعة والتعرض السريع للأحداث:

يتطلب هذا المبدأ على التصدي للازمة بسرعة، والتعرض لأحداثها السريعة بدقة وحرص ونشاط، كما يتطلب توفير عناصر وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة تدريباً عالياً، يجعلها قادرة على التصدي بسرعة لأحداث الازمة، وإلى إمكانيات وموارد كافية للإنفاق على مقاومة

إتساع الازمة، والحد من تدهور أحداثها ووقفها عند الحد الذي وصلت إليه، ومن ثم منع الكيان الاداري من التداعي والانهيار، ومعالجة ما سبق أن أفرزته من نتائج، والابقاء على حيوية ونشاط و حياة الكيان الاداري. فمن هنا كان التأكيد على أهمية المواجهة السريعة للازمة، لكن هذا التأكيد يبقى ناقصا ما لم يراعى بعنصر الدقة في هذه المواجهة، لأن عدم الدقة قد يقود إلى مزيد من المخاطر والازمات، فضلا عن إهدار الموارد، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى ترتبط عملية المواجهة السريعة للأحداث بعنصر هام آخر يجب مراعاته أيضا وهو تكبيد الطرف الاخر خسائر فادحة تجعله يفكر مرتين قبل الإقدام على صنع أي أزمة جديدة (الهدمي ومحمد، 2005).

#### 10- مبدأ استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ذلك ممكنا

يرى لينتل جون (1993 , Little John)، والهزايمه (2002)، والهدمي ومحمد (2005) أن التعامل مع الازمات يحتاج إلى وعي إدراكي متكامل من قبل مدير الازمات بأساليب ألتفاف والمناورة والتمويه، وهي أساليب تفقد العدو توازنه، وتشل من قدرته على مواصلة عملية صنع الازمات، بل تجعله يتفكك وينهار بتأثير المفاجأة والصدمة. وبالتالي فإن استخدام الاساليب غير المباشرة في التعامل مع الازمة تسمح بالتدرج وتتيح المجالات لإستخدام مبادئ التعامل الميداني مع الازمات التي من أهمها:

#### أ- التدرجية:

تسمح الأساليب غير المباشرة بالتدرج في مواجهة الازمات، والتعامل معها بفاعلية أكبر دون أن ينتبه لها الخصم، كما ويتم إستيعاب وإمتصاص تفاعلات الازمة بشكل تدريجي، بما يتناسب مع حدة وقوة أحداثها.

#### ب- التلازم والتتابع:

ويتم بموجب هذا المبدأ إستخدام مجموعة الأدوات التي تم تخصيصها من أجل المعالجة السريعة للازمة بشكل متلازم ومتتابع ومتناسب، سواء لإحتياجات تراكمات النتائج التي أفرزتها الاستخدامات في المراحل السابقة، أو لمؤازرة وتدعيم الموقف في المرحلة الحالية، مما يؤدي

بالتالي مواجهة تطورات الازمة وتساعددها والحد من خطورتها وإيقافها عند الحد الذي وصلت إليه.

### ج- التناسق والاتساق:

تحتاج عملية استخدام الأساليب غير المباشرة في مواجهة الازمة إلى قدر كبير من الحنكة والدهاء، والقدرة على إستخدام مجموعات متكاملة من الوسائل والأساليب والادوات بقدر كبير من التناسق والاتساق فضلا من أنها تشكل في مجموعها حزمة مترابطة ومكتتلة يصعب إختراقها من جانب صانعي الازمة.

### د- التغطية والخداع:

عندما يواجه متخذ القرار في الكيان الاداري أزمة غير واضحة المعالم، ولا تتوفر لديه معلومات كافية توضح له الاسلوب الامثل للتدخل، يتعين عليه أن ينتظر حتى تتضح معالمها ويتوفر لديه معلومات كافية توضح له الاسلوب الامثل للتدخل، وتحديد المسار السليم لمعالجة الازمة فهذا الانتظار يفتح الطريق أمام متخذ القرار لإستخدام الاساليب غير المباشرة في إدارة الازمة، كأساليب الامتصاص والاستيعاب لضغط الازمة، وأساليب الخداع والتمويه، وأساليب الاحتواء والاستجابة الجزئية للمطالب، وأساليب التنصل والانسلاخ من الاتجاه الحالي إلى الاتجاه الذي تنادي به الازمة، وإجراء التحالفات المؤقتة مع تيار الازمة، وفي الوقت ذاته لعزل قادتها عنها، وقيادة تيار الازمة وإعادة توجيهه من جديد ليصب هو وجميع روافده في الاتجاه الاصلي الذي يتجه مدير الازمة إليه.

## ثانياً: الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء من الدراسة التعرف إلى أهم الدراسات الميدانية، العربية منها والأجنبية، والتي تناولت إدارة الأزمات، ومعرفة أهم النتائج التي توصلت إليها وذلك حسب الآتي:

### أولاً: الدراسات العربية:

على الرغم من حداثة موضوع إدارة الأزمات في البيئة العربية، إلا أن العديد من هذه الدراسات والبحوث العلمية تناولت هذا الموضوع من جوانب وزوايا مختلفة. وفيما يلي استعراض مفصل لهذه الدراسات:

قام الأعرجي (1995) بدراسة هدفت التعرف إلى طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية والوظيفية، والوقائية منها والعلاجية، للعاملين تجاه الانحرافات والأزمات على مستويات الجاهزية للتعامل مع الأزمات، حيث بينت النتائج وجود عملية توازن وتناسب طوعي بين مستويات الميول الوقائية والعلاجية في مفاهيم وسلوكيات ومستويات الجاهزية لدى أفراد عينة الدراسة، وتقارباً بين الميول الوقائية ومستويات الميول العلاجية في التعامل مع الأزمات في المصارف التي جرت الدراسة عليها، مع تفوق جزئي للميل الوقائي على العلاجي، كما وأظهرت النتائج وجود معوقات فعلية، لكنها ضعيفة، أمام التوازن الطوعي بين مستويات الوقائية والعلاجية، ومستويات الجاهزية، ويأتي في مقدمة هذه المعوقات المعلومات والاتصالات، يليها المعوقات التنظيمية، وأخيراً المعوقات الإنسانية. كما ويلاحظ من جملة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، تفوق مجمل المعلومات التي حصلت عليها الدراسة في المراحل العلاجية على المراحل الوقائية مع وجود حالة من التوازن بين المستويات الوقائية والعلاجية من جهة، ومستويات الجاهزية من جهة أخرى.

وقام العبسي (1995) بإجراء دراسة هدفت التعرف إلى الفروق الجنسية والعمرية في أساليب التكيف مع المواقف الضاغطة والأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (694) من المراهقين والراشدين من طلبة المراحل الإعدادية والثانوية وطلبة الدراسات العليا في منطقة

عمان الكبرى بالاردن. وإستمد الباحث العينة من عينة تقنين مقياس الاساليب التكيفية مع المواقف الضاغطة، ومقياس أساليب إستيعاب المواقف الضاغطة، أو ما يطلق عليه إسم مقياس الاساليب التكيفية مع الازمات.

وأشارت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التعامل مع الازمات والتصدي لها تعزى لمتغير الجنس، حيث عزا الباحث هذا الامر إلى أن نوع الفرد وسوكله النمطي المرتبط بالدور الجنسي لم يتضح تأثيره في الاساليب التكيفية الاقدامية والاحجامية، كما وأظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة عند التعرض للأحداث الضاغطة تعزا لمتغير العمر، بمعنى أن التعرض للأحداث الضاغطة يؤثر في الافراد على إختلاف أعمارهم.

أما عبد الله (1995) فقامت بدراسة هدفت التعرف إلى أنواع الأزمات التي تواجه المصارف العاملة في الاردن، من خلال تحديد الاسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى حدوث أزمات وشدة تأثيرها. وتكونت عينة الدراسة من (230) فردا من المدراء العاميين ونوابهم ومساعديهم، ومدراء الادارات العامة، بالإضافة إلى مدراء الفروع في المصارف العاملة في الاردن، والبالغ عددها (21) مصرفاً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المصارف الاردنية تتعرض إلى خمسة أنواع من الازمات مرتبة كالاتي:

- أزمات فنية / اقتصادية داخلية.
- أزمات إنسانية / إجتماعية وتنظيمية داخلية.
- أزمات فنية / إقتصادية خارجية.
- أزمات إنسانية / إجتماعية وتنظيمية خارجية.
- أزمات بيئية / خارجية (كوارث طبيعية، حروب).

كما وتوصلت النتائج إلى أن المصارف العاملة في الاردن كانت أكثر عرضة للأزمات الناتجة عن أسباب إجتماعية وتنظيمية داخلية، منها بالازمات الناتجة عن أسباب بيئية خارجية.

وأجرت الشريف (1996) دراسة بهدف تحديد المتغيرات البيئية المولدة للأزمات، والعوامل المؤثرة في التنبؤ بالازمات المحتملة للصناعة المصرية، وتقديم إطار مقترح للتنبؤ بالمخاطر والازمات التي يحتمل حدوثها لوضع أولويات لمواجهتها وللحد من تأثيرها. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود إختلافات معنوية بين الشركات الكبرى و الشركات الصغرى في عملية إدارة الازمات، ولا حتى بالمفاهيم الاساسية المتعلقة بها، إلا فيما يختص بإحتمال التغيير في إستراتيجيات الأنشطة التسويقية.

- عدم وجود إختلافات معنوية بين الشركات العامة فيما يتعلق بالاتجاهات والاساليب المستخدمة لمواجهة الازمات التي تتعرض لها.

- وجود عدد من المتغيرات البيئية التي تتطلب من المنظمة ملاحظة ومراقبة مستمرة لها، لرصد أية تغيرات لها يمكن أن تولد أزمات، وبالتالي يصبح من اللازم الاعداد لها ومواجهتها، حيث أوضح معامل التوافق وجود علاقة قوية بين التغير في تلك المتغيرات والتأثير المحتمل على الشركة في حالة التغيير، ومن أمثلة هذه المتغيرات البيئية ( مظاهر العنف، تهريب السلاح، تهريب الاموال، ومهاجمة المرافق السياحية ).

- أمكن عن طريق إستخدام الاطار المقترح للتنبؤ بالمخاطر والازمات تحديد المخاطر والازمات التي تزيد نسبة أهميتها عن (50%) للشركات الكبرى والصغرى، حيث تتمثل محتويات محفظة للازمات، ويجب التخطيط لمواجهتها.

وفي دراسة أجراها الدقاسمة (1998) هدفت التعرف إلى إتجاهات الافراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الازمات في مراحل الكبرى في أمانة عمان الكبرى في الاردن، وذلك

وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية في التعامل مع الازمات، بالإضافة إلى تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل إدارة الازمات بعضها مع بعض.

وتألفت عينة الدراسة من (287) شخصا من العاملين في الوظائف الاشرافية من مستوى مدير دائرة منطقة، ورئيس قسم، ودلت النتائج عن توافر نظام لإدارة الازمات في أمانة عمان الكبرى بدرجة متوسطة في مراحل إكتشاف إشارات الانذار، والاستعداد والوقائية، وبدرجة عالية في مراحل احتواء الازمة، واستعادة النشاط، كما ودلت النتائج أن المراحل الاساسية لإدارة الازمات جاءت مرتبة كالاتي: إستعادة النشاط، ثم إحتواء الاضرار، يليها اكتشاف إشارات الانذار، فالتعلم، وأخيراً الاستعداد والوقاية. كما وبينت نتائج الدراسة عن وجود خلل في إدارة الازمات في منطقة أمانة عمان الكبرى، حيث وجد أن هناك تباينا في درجة توافر العناصر الاساسية التي تتصف بها الادارة الناجحة للازمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الازمات، حيث كان درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية منها في المراحل الوقائية والتخطيطية، مما يعني أن جهود إدارة الازمات هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الاحيان، وليست جهودا وقائية لما يمكن حدوثه من أزمات.

وأجرى الاعرجي (1999) دراسة هدفت التعرف إلى طبيعة الاتجاهات السلوكية والفكرية الوظيفية، الوقائية والعلاجية، للعاملين في المصارف الاردنية تجاه الازمات، وكذلك التعرف إلى مستويات الجاهزية للتعامل مع الازمات. وقد تكونت عينة الدراسة (594) شخصا من مجموع العاملين (35) فرعاً مصرفياً في الاردن، يمثلون مجموعا مقدره (15) مصرفياً أردنيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود عملية توازن وتناسب طوعي بين مستويات الميول الوقائية والعلاجية في مفاهيم وسلوكيات أفراد العينة من جهة، ومستويات الجاهزية من جهة أخرى، كما وأشارت النتائج عن وجود تقارباً بين مستويات الميول الوقائية، ومستويات الميول العلاجية في التعامل مع الأزمات في البنوك التي شملتها عينة الدراسة، مع تفوق جزئي للميل الوقائي على الميل العلاجي، ولكن هناك معوقات أمام التوازن الطوعي بين مستويات الوقائية والعلاجية ومستويات الجاهزية، والتي تمثلت بمعوقات المعلومات والاتصالات، ثم المعوقات

التنظيمية، وأخيراً بالمعوقات الانسانية، مع ملاحظة تفوق مجمل هذه المعوقات في المراحل العلاجية على المراحل الوقائية.

أما الزواهره (2000) فأجرى دراسة هدفت التعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية الازمات في شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، بالتعرف إلى أثر العوامل العقلية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصال، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الازمات، والوقت المتاح، على مستوى فاعلية إدارة الازمات في الاردن، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين توفر المعلومات والاتصال، والموارد المتاحة، وتوفر فريق إدارة الازمات، والوقت المتاح من جهة، ومستوى فاعلية إدارة الازمات في الاردن من جهة أخرى. كما وبينت النتائج أن ما يتعلق بإدارة الازمات في مراحل ما قبل الازمة، وأثناء وقوعها، ومرحلة ما بعد الازمة، يحتاج إلى توفر وقت مناسب لإدارتها في مراحلها المختلفة، من حيث درجة التأثير لكل من عامل الوقت وعامل الموارد المتاحة.

وفي دراسة أجراها سيد (2002) حول جاهزية المنظمات في مواجهة الازمات، بهدف التعرف إلى جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني الاردني، والمديريات التابعة لها في مواجهة الازمات المختلفة، وتفحص الاجراءات العلاجية والوقائية المتبعة بها للتعامل مع تلك الازمات، من خلال التعرف على مدى توفر المراحل الخمس لنظام إدارة الازمات والمتمثلة: بإكتشاف إشارات الانذار، والاستعداد والوقاية، وإحتواء الاضرار، وإستعادة النشاط، والتعلم.

وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (259) ضابط وضابط صف من كوادر المديرية العامة للدفاع المدني، وأظهرت نتائج الدراسة عن توفر المراحل الخمس لإدارة الازمات (الجاهزية) بدرجة عالية، كما وأظهرت عن توفر نظام الاجراءات الوقائية بدرجة عالية أيضاً، أما العوامل المحتمل تأثيرها في جاهزية المديرية والمديريات التابعة لها فقد كانت بحسب أهميتها كالتالي: العوامل البيئية وكانت الاول في الترتيب، فالتباعد الجغرافي للوحدات التنظيمية للمديرية، ثم العوامل التكنولوجية (نظم اتصالات، معدات وامكانيات واليات )، وأخيراً العوامل البشرية. كما وأشارت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين المراحل الخمس

لنظام إدارة الخدمات، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل التنظيمية في جاهزية المديرية العامة للدفاع المدني، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في السمات الشخصية للعاملين في المديرية تبعا لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والتخصص الأكاديمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات المجتازة، وعدم وجود تأثير دال إحصائياً في جاهزية المديرية والمديريات التابعة لها في مواجهة الازمات.

وفي مجال إدارة الازمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي الاردني، قام الباحث سبتي (2002) بإجراء دراسة بهدف التعرف إلى مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الازمات في المنظمات الصناعية، وأنواع الازمات التي تواجهها، وأثر هذه الازمات على مستويات الجاهزية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن المنظمات الصناعية التي خضعت للدراسة في هذا البحث تتأثر بالازمات الخارجية أكثر من تأثرها بالازمات الداخلية، مع وجود تفوق جزئي للميل الوقائي في إدارة الازمات التي تواجه المنظمات الصناعية على الميل العلاجي. وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بضرورة إنشاء فرق عمل نشطة وفاعلة لإدارة الازمات، والاهتمام بالموارد البشرية من خلال توفير الدعم والتحفيز اللازمين في إدارة الازمات، أو التصدي لها.

وقام العبادلة (2002) بدراسة معوقات إدارة الازمات في قطاع المياه في الاردن، وذلك بهدف التعرف إلى أصناف المعوقات التي تصادف الادارة المعنية في مواجهة الازمات في قطاع المياه في الاردن، بالإضافة إلى معرفة تأثير هذه الازمات في هذا القطاع. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: أن تأثير الازمات في قطاع المياه كان مرتفعاً لعدة عوامل جاء ترتيبها على النحو التالي: تلوث مصادر المياه، وشح المياه في الصيف، والاسراف في استخدام المياه، والزيادة غير المنتظمة في الاراضي المستخدمة للزراعة، وكلفة تزويد المواطنين بالمياه، والجفاف، وأخيراً ضعف الكفاءات البشرية. وقد أوصت الدراسة ببناء إستراتيجية فاعلة لإدارة الازمات لدى إدارة سلطة المياه الطبيعية في الاردن.

وأجرت الشريدة والاعرجي (2003) دراسة حول التعامل مع الازمات الوظيفية في اطار اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في الاردن، وبذلك بهدف التعرف الى طبيعة عمليات اتخاذ القرارات حيال الازمات الوظيفية. وقد اظهرت نتائج الدراسة الى ان مستويات وجود المراحل الخمسة في ادارة الازمات، والمتمثلة باشارات الانذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الاضرار، واستعادة النشاط، والتعلم، في حالة اتخاذ القرارات في ظروف الازمات كانت تتذبذب حول مستوى درجة المتوسط، وبالتالي تبرز الحاجة في اتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة لجعلها في مستويات اعلى، استبعادا لاحتمالات بروز حالات الاربك والفوضى، وبالتالي الهدر في الطاقات والامكانيات. اما في حالة السيطرة على المعوقات، والتي ظهر ان لها علاقة سلبية دالة احصائيا مع مستويات القدرة على التعامل مع الازمات، والذي من شأنه ان يرفع مستوى القدرة على التعامل معها الى مستوى اعلى، كما واكدت هذه الدراسة على اهمية استخدام المعلومات، وتبني التخطيط، بالاضافة الى تفعيل القوانين، والتركيز على المنهجين الوقائي والعلاجي معا في مواجهة الازمات.

أما دراسة مساعدة (2003) والتي هدفت الى دراسة ادارة الازمات ومعوقاتها في المؤسسات الرياضية في الاردن، وقد توصلت نتائجها الى ان عناصر ادارة الازمات في المؤسسات الرياضية كانت تتوافر بدرجة متوسطة، كما واطهرت النتائج الى انه لا يوجد فروق دالة احصائيا في عناصر ادارة الازمات تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، باستثناء متغير المؤسسة، واطهرت النتائج ايضا الى وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين مراحا عناصر ادارة الازمات، وجود علاقة ارتباطية سلبية بين مراحل عناصر ادارة الازمات ومعوقاتها التنظيمية، والانسانية، والمعلومات والاتصال.

اما الشمراي (2004) فقام باجراء دراسة بهدف التعرف الى كيفية ادارة الازمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاستفادة من مراحل ادارة الازمات الخمس / والمتمثلة باكتشاف اشارات الانذار، والاستعداد والوقاية،

واحتواء الاضرار، واستعادة النشاط، والتعلم. وقد تكونت عينة الدراسة من (866) فردا من العاملين الاداريين، وتوصلت الدراسة الى نتائج كان من ابرزها استجابة العاملين الاداريين بدرجة عالية في التعامل مع الازمات، من خلال الاستفادة من عمليات المراحل الخمسة لادارة الازمات، والتي جاءت مرتبة حسب اهميتها: بالتعلم، فالاستعداد والوقاية، ثم استعادة النشاط، واخيرا باحتواء الاضرار، وبالنسبة للاستجابة نحو عملية اكتشاف اشارات الانذار فجاءت الاستجابة عليها بدرجة متوسطة. وقد تبين من النتائج ان التحكم والسيطرة على المعوقات الانسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الاداريين كانت بدرجة استجابة متوسطة، في حين اشارت النتائج ان المعوقات التنظيمية كان درجة الاستجابة عليها بدرجة منخفضة. كما اشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة الدراسة في التعامل مع الازمات تعزى لمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وعدد الدورات للعاملين الاداريين، في حين لم تظهر فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الجنس. وقد اوصت الدراسة بعدة توصيات ومن اهمها، تدريب العاملين الاداريين على اكتشاف اشارات الانذار للتعامل مع الازمات المحتمل حدوثها من خلال تشخيص المؤشرات التي تنتبأ باحتمال وقوع الازمات.

أما القطاونة (2005) فقام بدراسة حول ادارة الازمات في الشركات الاستخراجية الاردنية واثر بعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية عن مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين، وذلك بهدف التعرف الى طبيعة الازمات الصحية، والانسانية، والفنية، والتنظيمية، التي تواجهها، وسبل الوقاية منها، وبينت النتائج الى ان هناك اتفاق ضعيف من قبل افراد عينة الدراسة حول استعداد مؤسساتهم للتعامل مع الازمات في الابعاد الخمسة لادارة الازمات، لكن كان هناك درجة موافقة عالية في الابعاد الفنية والتنظيمية من وجهة نظر العاملين فيها، وفي حين دلت النتائج ان هناك استجابة متوسطة في الابعاد الصحية والتنظيمية. وكما اظهرت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين حجم المؤسسة والاستعداد للازمة، حيث يزداد الاستعداد بزيادة حجم المؤسسة، وتبين ان هناك علاقة ضعيفة بين الخبرة السابقة للمؤسسة في التعامل مع الازمات والمستوى الوظيفي للعاملين في الشركات، الامر الذي يعكس اختلاف الوعي بالازمات

المحتمل حدوثها، الامر الذي يكرس الحاجة الى التخطيط لادارة الازمات تبعا لحجم الشركة ونوعية الخدمات التي تقدمها للدولة. واوصت الدراسة بعدة توصيات، ومن اهمها ضرورة العمل على تدريب فريق ادارة ازمات بما يناسب وحجم المعوقات والصعوبات التي تواجهها الشركات مستقبلا.

وفي دراسة قام به عبدالله والعسيلي (2005) بعنوان " قلق الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى " ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على جميع ديري المناطق التعليمية، ومديري المراكز التعليمية، والمساعدين الإداريين والأكاديميين في المناطق والمراكز، ومنسقي شؤون الطلبة في جامعة القدس المفتوحة في الضفة الغربية وفي قطاع غزة والبالغ عددهم (53) شخصا ممن تتراوح أعمارهم بين (27-62) سنة، واستخدمت الاستبانة كأداة لقياس الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن ابرز الأزمات التي تتعرض لها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى هي: الأزمات السياسية والأزمات النفسية بالدرجة الأولى ثم الأزمات الاقتصادية والأزمات الإدارية، وكانت اكثر الأزمات الفرعية من الاستبانة على النحو الآتي:

- الضغوطات النفسية الناجمة عن الاحتلال كالقلق، والإحباط والملل.
- الحواجز العسكرية المتسببة في صعوبة الوصول إلى مراكز الجامعة.
- الحصار المقطع لأوصال الوطن والمتسبب في انقطاع التواصل بين مراكز الجامعة.
- فقدان الطالب للإحساس بالأمن الذاتي.
- نقص المباني اللازمة للتوسع في فروع الجامعة.
- فقدان عضو هيئة التدريس للإحساس بالأمن الذاتي.
- عدم قدرة الطلبة على دفع الرسوم الدراسية.

- إرباك الدوام الرسمي بسبب الإخلاء ومنع التجوال.

إغلاق الجامعات بشكل فجائي ومتكرر من قبل الاحتلال.

- انخفاض مستوى التركيز والتذكر لدى الطلبة.

وقام الزاملي وآخرون (2007) بدراسة هدفت للكشف عن الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان من وجهة نظر مديروها، والأساليب التي يستخدمونها للتعامل مع تلك الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراؤها على عينة قوامها (147) مديرا ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الأزمات المتعلقة بالطالب حازت على المرتبة الأولى، تليها الأزمات المتعلقة بالإدارة، ثم الأزمات المتعلقة بالمعلم، وأخيرا الأزمات المتعلقة بالمجتمع المحلي. أما بالنسبة للأساليب التي يتخذها المديرون لمواجهة الأزمات ف لوحظ ضعف قدرة المديرين على حل الأزمات على مستوى المدرسة إلا في حالات قليلة في مجالي المعلم والمجتمع المحلي، كما أظهرت نتائج الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأزمات المدرسية التي تتعرض لها مدارس سلطنة عمان تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة لدى المديرين والمديرات.

وقام بركات (2007) بدراسة هدفت لمعرفة مصادر الازمات التي يعاني منها طلبة جامعة القدس المفتوحة، اضافة لتحديد الفروق في الازمات تبعا لمتغير الجنس. ولتحقيق ذلك اجريت الدراسة على عينة قوامها (300) طالبا وطالبة، وتوصلت الدراسة الى ان (46%) يعانون من الازمات بدرجة كبيرة، و (37%) يعانون من الازمات بدرجة متوسطة، و (17%) يعانون من الازمات بدرجة منخفضة، كما اظهرت النتائج ان الطلبة يعانون من الازمات الاقتصادية، والسياسية، والنفسية، والاجتماعية، وكانت اعلى درجة من المعاناة في الازمات الاقتصادية. ايضا اظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعا لمتغير الجنس، حيث كانت الفروق لصالح الذكور في الازمات الاقتصادية والتربوية والسياسية، بينما كانت الفروق لصالح الاناث في الازمات النفسية والاجتماعية.

ومن خلال استعراض الدراسات العربية السابقة يتبين ان هناك ما يزال قلة في الدراسات العربية في مجال ادارة الازمات في مختلف المجالات، الامر الذي يدعو الى اهمية اجراء المزيد من الدراسات في مختلف التخصصات والحقول، للاستفادة من نتائجها في مواجهة العوائق والصعوبات والازمات التي قد تتعرض لها في المستقبل.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية:

ففي دراسة مسحية قام بها فنك (Fink , 1986) عن خمسمائة (500) رئيس تنفيذي ممن يعملون في الشركات الامريكية المدرجة ضمن مؤشر (Fortune) تبين ان غالبيتهم يعانون من نقص حاد في الاستعداد للازمات، وقد ذكر (98%) منهم انه لا مفر من الازمات في مجال الاعمال، الا ان (50%) ذكروا عندما سئلوا عن وجود خطة للتعامل مع الازمات، حيث ذكروا انهم لا يملكون خطة في حال حدوث ازمة، ورغم ذلك فقد اكد (97%) منهم واثقون من قدرتهم على حل الازمات في حال حدوثها. وحول الاجابة عن السؤال عن احتمال تعرض منظماتهم لازمات في الخمس سنوات القادمة، اجاب (55%) منهم ان احتمال تعرض منظماتهم لازمات هي اقل من (50%)، في حين يرى (45%) منهم ان احتمالية حدوث الازمات هي اكثر من (50%). وحول اهم الازمات التي قد تواجه منظماتهم، اجاب جميع المجيبين بأن اهم هذه الازمات تنحصر في مجالات الحوادث الصناعية، والمشاكل البيئية، والاضطرابات العمالية، والعيوب في المنتجات، وتوقف التعامل مع المنظمة، والاشاعات، والارهاب، واخيرا اعمال العنف.

أما دراسة ريلي (Reilly , 1989) فقد كانت حول الاستعداد للازمات في البنوك التجارية حيث هدفت التعرف الى طبيعة العلاقة بين تركيز الملكية (Ownership Concentration)، والخبرات السابقة للمنظمة مع الازمات، وحجم المنظمة ودرجة استعدادها للتعامل مع الازمات، وقد شملت الدراسة (35) مصرفا تجاريا بعينة بلغ عددها افرادها (71) مديرا تنفيذيا. وتوصلت الدراسة الى ان هناك اتفاقا ضعيفا بين المديرين حول استعداد مؤسساتهم للتعامل مع الازمات، واطهرت عدم وجود علاقة بين درجة تركيز

الملكية والاستعداد للآزمة، في حين اشارت نتائج الدراسة بأن الخبرة السابقة مع الازمات، وكذلك حجم المنظمة تعد من العوامل المهمة للتنبؤ بمدى الاستعداد للآزمة، واختتمت الدراسة نتائجها بنتيجة مهمة ومفادها ان السيطرة على المعلومات الخاصة بالمنظمة تعد من اكثر العوامل دلالة على الاستعداد لمواجهة الازمات.

وفي دراسة قام بها ستادلبوير (Stadlbauer , 1991) حول ادارة الازمات في المنظمات الصناعية النمساوية بلغ عددها (15) منظمة، وجميعها نجحت في ادارة الازمات التي واجهتها، وكان من اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج الاعتقاد لدى مديري هذه المنظمات بأن القرارات الادارية الخاطئة تؤدي في المستقبل الى ازمات قد تهدد كيانها ووجودها، كما وتوصلت الدراسة الى ان الاسباب الداخلية في حدوث الازمات اشد فتكا وخطرا على وجود المنظمات، اما الاسباب الخارجية فان احتمالات تأثيرها في حدوث ازمات يبقى ضعيفا وبعيد الحدوث.

وفي الولايات المتحدة الامريكية قام ولسون (Wilson , 1992) باجراء دراسة بهدف التعرف الى مدى توفر خطط لادارة الازمات، وكذلك صنع القرارات في ثلاث جامعات امريكية واجهت عدداً من الازمات. وقد توصلت النتائج الى وجود خطط لمواجهة الازمات في هذه الجامعات، لكنها كانت خطأً غير فعالة في مواجهة الامور المستجدة حال حدوث ازمات، كما وكدت نتائج الدراسة على اهمية الاتصالات ونظم المعلومات الفعالة في الوحدات والاقسام الداخلية للجامعات في ظروف الازمات.

وأكدت الدراسة على الدور الكبير والفاعل للمؤسسات الخارجية في صناعة القرارات داخل هذه الجامعات في حال حدوث الازمات.

أما كوفور (Kovoor,1993) فقد اجرت دراسة بعنوان "الاستعداد للآزمات في المنظمات الفنية"، حيث تم دراسة الاستعداد للآزمات في تسع منظمات فنية، جرى خلالها مقابلة (185) شخصا من العاملين في مختلف الوحدات الوظيفية و المستويات الادارية في تلك المنظمات. و اشارت نتائج الدراسة الى ان المنظمات الفنية لم يكن لديها الاستعداد الكافي

لمواجهة الازمات , بل وحتى احتواء اضرارها حال وقوعها, كما اشارت ان هناك تشعباً وتشتتاً في التخطيط للازمات , وتبين انه لم يتم الاخذ بعين الاعتبار للجوانب الانسانية والاجتماعية للازمات عند وقوعها , بمعنى ان الانظمة المعمول بها في ادارة الازمات في هذه المنظمات لم تكن على درجة من الكفاية بحيث تغطي كافة تعقيدات و تشعبات الانظمة التكنولوجية و الازمات ذات الصفة التنظيمية.

وقام دارلينك (Darling ,1994) بدراسة حول ادارة الازمات في قطاع الاعمال الدولية بهدف التعرف الى العوامل و الاسباب و المراحل التي تمر بها الازمة, حيث تبين ان الشركات تتأثر بعدد من الازمات, وان التحدي الحقيقي التي يواجهها ليس فقط في ادراك الازمات فقط, وانما ادراكها في الوقت المناسب, وكذلك معرفة الاسلوب والطريقة التي يتم التعامل بها مع الازمات. كما وتبين ان الازمات في شركات قطاع الاعمال الدولية يمكن تقسيمها الى اربع مراحل مختلفة, وان هذه المراحل مرتبة كالاتي: مرحلة الازمة التحذيرية, ثم مرحلة الازمة الفعلية, فمرحلة الازمة المزمنة, واخيرا مرحلة حل الازمة. وبالتالي فإن ادراك الازمات ثم التعامل معها بكفاية و فاعلية يعطي فريق ادارة الازمة الممثلة بمديرها ميزة تحديد المواضيع الاكثر اهمية للتعامل معها بجدية في المنظمة, كما و اكدت الدراسة على ان قنوات الاتصال المفتوحة ومشاركة الافراد الملائمين في المنظمة تجعلها قادرة على ادارة الازمات بطريقة فعالة و صحيحة.

وأجرى فلن و سالفن (Flin&Salven ,1996) دراسة هدفت الى تقييم العلاقة بين الشخصية من جهة, والقدرة في السيطرة على الازمات والاحداث من جهة اخرى. وقد بينت نتائج الدراسة ان القادة الجيدين الذين يتمتعون بالهدوء و المسؤولية , والقدرة على الفصل بين الاحداث في المواقف الازموية تحت الضغوطات الشديدة و الثقة في اداء العمل, هم الذين يتمتعون بقدرات و صفات غريزية من الصعب قياسها من خلال معايير, او اجراءات للقياس من قبل المنظمة , مما يستوجب من المنظمات التعرف فيما اذا كان الفرد يمتلك الصفات الجيدة والمهارات اللازمة للسيطرة على الاحداث اثناء حدوثها.

لقد تم من خلال هذه الدراسة تقييم الشخصية لمعدلات الاداء, وذلك من خلال مهارات الاتصال واتخاذ القرارات, كما وجدت علاقة ارتباط دالة احصائية بين فقرات معدلات الاداء و مؤشرات الشخصية مثل التحكم و السلوك, و التفهم, والتقدم, في حين لم تؤثر النتائج على وجود علاقة دالة احصائيا بين معدلات الاداء و مؤشرات الشخصية مثل الديمقراطية, والراحة, والخوف.

وقام ديمار (Deemar , 1997) باجراء دراسة هدفت التعرف الى استراتيجيات التعامل مع الازمات للمناطق التعليمية في ولاية كنساس الامريكية, بالاضافة الى تقييم الحاجات للسياسات الادارية المتبعة في هذه المناطق عند التعامل مع الازمة في حالة حدوثها, والقضايا التي يواجهها في العلاقات العامة, بما في ذلك دور القائمين بالعلاقات الاجتماعية في ادارة الازمات واهتماماتهم مع وسائل الاعلام اثناء حدوث الازمة. وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان هناك حاجة لوجود مختصين بوسائل الاعلام والعلاقات العامة في المناطق التعليمية لاهمية الادوار التي يقومون بها في مواجهة الازمة, كما اشارت النتائج انعدام مصداقية الاعلام, وانعدام الثقة فيما يصرحون به من اخبار عن الازمة وتبعاتها, ففي هذا الصدد تبين ان (25%) فقط من الاداريين العاملين بالاعلام والعلاقات العامة استخدم استراتيجيات تفاعلية في التعامل مع الازمات, في حين استخدم (60%) منهم استراتيجيات عامة وسطحية تعكس صور دوائر العلاقات العامة في التعامل مع المناسبات.

وأجرت ويلكنز (Wilkins , 1998) دراسة حول تحليل برامج ادارة الازمات المؤدية لتطوير نموذج للمدارس الثانوية, وهدفت الى بناء خطة نموذجية لهذه المدارس للتعامل مع الازمات حال حدوثها فيها. وقد كشفت نتائج الدراسة ان (20%) من الانظمة التي جرى المسح عليها تمتلك خططا لادارة الازمات, في حين تبين ان (80%) من هذه الانظمة كان لديها خطط من نوع ما لادارة الازمات, كما وتبين ان هذه الخطط كانت مقسمة الى فئتين: الاولى وكانت عبارة عن خطط لادارة الازمات, اما الثانية فكانت عبارة عن خطط الاستجابة للطوارئ.

لقد كان اهم ما توصلت اليه هذه الدراسة من نتائج الى ان خطة ادارة الازمات وتنسيقها يعد امرا لازما وضروريا في الانظمة التعليمية، بغض النظر عن حجم او نسبة الاحداث السابقة، اضافة لذلك بينت نتائج الدراسة ان بناء خطة نظام نمونجي لادارة الازمات هو امر لازم وضروري لتمكين المدارس من اعداد الخطط الخاصة بها وفق حاجاتها، ووفق الامور المستجدة التي تحدثها الازمة في المدرسة.

أما باتون وفلن (Battown & Flin , 1999) فقد قاما باجراء دراسة بهدف التعرف الى مصادر المعوقات التي تعيق مديري الازمات من الاستجابة لها، سواء كانت معوقات بيئية مثل ضغط الوقت، ودرجة الخطر، او كانت معوقات تنظيمية مثل البروقراطية، تأييد القرارات، والاتصال والمعلومات، بالاضافة الى المعوقات العملية مثل السيطرة على الاحداث، واتخاذ القرار، وادارة فريق الازمة، وبالتالي فان الامر يتطلب من مديري الازمات ضرورة الاخذ بعين الاعتبار لهذه المعوقات في حالة التعامل مع الازمات.

لقد اظهرت نتائج الدراسة ان الدور الوسيط للشخصية والعوامل الفيزيائية مثل التعب والراحة، والعوامل النفسية مثل ضغوط العمل، لها دور في التأثير، سلبا او ايجابا، على هذه المعوقات التي تواجه مديري الازمات في المنظمات. كما اشارت الدراسة ان المعوقات التي تم تحديدها، البيئية منها والتنظيمية والعملية، يمكن تجاوزها بالادارة الجيدة والحكيمة للازمات، والقدرة على اتخاذ القرار، مما يؤدي الى تحسين فعالية استجابة الادارة للمستجدات مهما صغر او كبر حجمها، وتقليل المعوقات التي تواجهها المنظمات عند التعامل مع الازمات.

وفي دراسة قام بها ايفانس وهامرسلي وروبرتسون ( Evans , Hamersly & Robertson , 2001) حول تقييم فعالية استراتيجيات الاتصال في ظروف الازمات التي اتبعتها شركة روفر (Rover) البريطانية في العامين (1997,1998)، وهي الفترة التي عانت منها الشركة العديد من الصعوبات بعد ان شهدت عمليات اعادة هيكلة لمؤسساتها، مما تسبب في الاستغناء عن خدمات مئات العاملين. وقد كان الهدف الاساس من هذه الدراسة هو معرفة وقياس ولاء العاملين في الشركة في مثل هذه الظروف، حيث توصلت الدراسة الى ان الولاء

للشركة لا ينفصل عن الاطار العام للمنظمة، وان المنظمة اتبعت العديد من استراتيجيات الاتصال من اجل تحقيق هذا الغرض وهي:

- اعلام الجمهور الداخلي للمنظمة (العاملين) عن اية تغيرات قد تحدث في الشركة قبل وصول ذلك الى وسائل الاعلام.

- تقديم البيانات والمعلومات المتعلقة بتحركات الشركة بدقة وفي وقتها.

- ادماج عناصر الادارة القدامى في الشركة، وهو مطلب اساسي لاي تغيير يجري في الشركة.

- دراسة الأسباب والظروف التي الت اليها الشركة ورفعها فورا الى الادارة العليا.

- تشكيل فريق لادارة الازمة من مختلف الادارات والاقسام يعمل جنبا الى جنب مع فريق ادارة الازمة، مع تزويد الادارة العليا للشركة عن نشاطاته وتحركاته واستنتاجاته اولاً بأول.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، العربية منها والاجنبية، لاحظ الباحث انها جميعا ركزت على معرفة مدى استعداد المنظمات التي اخضعت للدراسة على مدى استعدادها للازمات ومواجهتها، وتحديد انواع الازمات التي واجهت تلك المنظمات، (تربوية كانت، ام صناعية)، وكذلك التعرف الى مدى جاهزية تلك المنظمات على ادارة الازمات التي تواجهها. وفيما يتعلق بالدراسات الاجنبية، لوحظ ان هذه الدراسات توصلت الى نتائج مهمة في مجال ادارة الازمات، ومجال بناء الاستراتيجيات الكفيلة للتصدي للازمات، كما ويلاحظ ان هذه الدراسات اضافت منهجية واضحة حول اهم الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها التصدي للازمات، او ادارتها بما يحقق الاهداف، وبما يحافظ على بقاء وتطور المنظمات.

اما ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، فانها تشكل نقطة تحول في مسار تناول ادارة الازمات، من حيث واقع الازمات في المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين، والبدائل

المقترحة لادارتها من وجهة نظر القادة المسؤولين في هاتين المؤسستين المهمتين، والذي هو بحسب المعلومات المتوفرة لدى الباحث، يتم تناوله لأول مرة بالبحث والتحليل والتفسير، في محاولة جادة لايجاد اطار نظري مقترح لادارة الازمات في المؤسسات المدنية والعسكرية، وفي فترة تعد من اهم وادق واطر الفترات التي تمر على الشعب وسلطته الوطنية الحكيمة في التصدي للمؤامرات، والمضي قدما بتحقيق امال وطموحات هذا الشعب الصابر والمناضل نحو اقامة الدولة الفلسطينية وعاصمتها القدس الشريف باذن الله.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- اداة الدراسة.
- متغيرات الدراسة.
- اجراءات الدراسة.
- المعالجات الاحصائية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل على طريقة وإجراءات الدراسة من حيث:- منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان لذلك:

#### منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين والبالغ عددهم ( 1425) شخصاً وذلك على النحو الآتي:

أ- مجتمع المؤسسة الأمنية: ويتمثل في رتبة عقيد فأعلى في أجهزة: ( المخابرات العامة، الشرطة، امن الرئاسة، الأمن الوطني، والأمن الوقائي) حيث بلغ عددهم (425) شخصاً.

ب- مجتمع المؤسسة المدنية: يتمثل في مدير عام فاعلى في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية إضافة إلى أعضاء المجلس التشريعي، حيث كان عدد المدراء العامون (824) مديراً، والوكلاء (22) وكيلاً، والوزراء (22) وزيراً، وأعضاء المجلس التشريعي (132) عضواً.

#### عينة الدراسة:

تم إجراء الدراسة على عينة قوامها (473) شخصاً وتمثل ما نسبته (33%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وتم اختيارها بطريقة عشوائية من المؤسسات الأمنية والمدنية، والجداول (1)، (2)، (3)، (4) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

### 1-متغير قطاع العمل:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير قطاع العمل

قطاع العمل	التكرار	النسبة المئوية (%)
مؤسسة مدنية	280	59.2
مؤسسة امنية	193	40.8
المجموع	473	100

### 2-متغير المؤهل العلمي:

الجدول (2): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوية عامة	49	10.4
دبلوم	58	12.3
بكالوريوس	232	49
دراسات عليا	134	28.3
المجموع	473	100

### 3-متغير الخبرة:

الجدول (3): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
5 سنوات فأقل	48	10.1
6-10 سنوات	75	15.9
11-15 سنة	144	30.4
16-20 سنة	47	9.9
اكثر من 20 سنة	159	33.6
المجموع	473	100

#### 4-متغير المحافظة:

الجدول (4): توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المحافظة

النسبة المئوية (%)	التكرار	المحافظة
56.4	267	محافظة الشمال (الضفة)
43.6	206	محافظة الجنوب (غزة)
100	473	المجموع

#### أداة الدراسة:

من اجل تحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة لقياس واقع الأزمات وذلك من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في الموضوع مثل دراسات كل من سيد (2002)، والزامي وآخرون (2007) والشمراني (2004)، والاعرجي (1999)، وسبتي (2002)، والزواهرة (1998)، و العبادلة (2002)، وعبدالله (1995)، والخضيري (2001)، ودقاسمة (1998)، والهزايمة (2002)، وجبر (1999)، والقطاونة (2005)، والشمراني (2004)، وبعد ذلك تم تحديد أربعة مجالات للزمات هي:

- مجال الأزمات السياسية.
- مجال الأزمات الأمنية.
- مجال الأزمات الاقتصادية.
- مجال الأزمات الإدارية.

وبعد تحديد المجالات، تم اعداد استبانة على شكل سؤال مفتوح لكل مجال، طلب فيه كتابة اهم الازمات التي يواجهها الشعب الفلسطيني في كل مجال من المجالات السابقة، وذلك من خلال توزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (50) شخصا تم توزيعه بالتساوي بواقع (25) شخص لكل من المؤسسات المدنية والعسكرية، ومن ثم تم كتابة جميع الفقرات لكل مجال، حيث

وصل عدد الفقرات بصورتها الاولية (127) فقرة، ومن ثم تم تحميم الاستبانة لكي تصبح بصورتها النهائية (118) فقرة، موزعة تبعا للمجالات على النحو الآتي:

- مجال أزمات السياسية (34) فقرة.
- مجال أزمات الأمنية (24) فقرة.
- مجال أزمات الاقتصادية (35) فقرة.
- مجال أزمات الإدارية (25) فقرة.

وتكون سلم الإستجابة عليها من خمس استجابات أعدت بطريقة ليكرت السلم الخماسي: (بدرجة كبيرة جدا (5) درجات، بدرجة كبيرة (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة قليلة (درجتان)، بدرجة قليلة جدا (درجة واحدة))، وتم صياغة جميع الفقرات بصيغة سلبية لأنها تمثل ازمات.

وبعد كل مجال من المجالات كان هناك سؤال مفتوح صيغته على النحو الآتي:-

من خلال خبرتك الشخصية، في اعتقادك ما هي أهم خمس بدائل (طرق) لإدارة

أزمات في مجال الأزمات..... ( حسب المجال)؟ (الملحق رقم 1).

### صدق الاداة:

للتحقق من صدق الاداة وصلاحيتها في قياس ما وضعت لقياسه، عرضت على (10) محكمين من حملة مؤهل الدكتوراة في التربية والادارة العامة من جامعة النجاح الوطنية، والقدس ابو ديس، والقدس المفتوحة، حيث طلب منهم ابداء الراي حول صلاحية الفقرات واتساقها مع مجالها، واقترح اية اضافات يرونها مناسبة لتحسين الاستبانة، حيث كانت عدد الفقرات قبل التحكيم (127) فقرة، وبعد التحكيم (118) فقرة، وتم اعتماد الفقرات التي اجمع عليها (70%) فاكثر من المحكمين.

## ثبات الاداة:

للتحقق من ثبات الاداة استخدمت معادلة كرونباخ الفا ونتائج الجول (5) تبين ذلك.

**الجدول (5): ثبات الاداة باستخدام معادلة كرونباخ الفا**

الثبات (ر)	المجالات
0.90	مجال أزمات السياسية
0.91	مجال أزمات الامنية
0.93	مجال أزمات الاقتصادية
0.95	مجال أزمات الادارية
0.97	الثبات الكلي

يتضح من الجدول (5) ان معامل الثبات لمجالات الاستبانة تراوح بين (0.90-0.95) ووصل الثبات الكلي الى (0.97) وجميعها عالية وتفي باغراض الدراسة.

### متغيرات الدراسة:

أ- المتغيرات المستقلة (Independent Variables): وتشتمل على المتغيرات التالية: (قطاع

العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظة) وذلك على النحو الآتي:

- قطاع العمل: وله مستويان هما: (امني، مدني).

- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات هي: ( دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

- الخبرة في العمل: وله خمسة مستويات هي: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة،

16-20 سنة، أكثر من 20 سنة).

- المحافظة ولها مستويان هما: (محافظة جنوب فلسطين، محافظات شمال فلسطين).

ب- المتغير التابع (Dependent Variable): ويتمثل في استجابات أفراد عينة الدراسة على

أداة الدراسة.

## إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

1. إعداد أداة الدراسة وتحكيمها.
2. تحقق الباحث من معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
3. تحديد أفراد عينة الدراسة من قادة المؤسسات الأمنية والمدنية.
4. توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة.
5. جمع الاستبانات وإدخالها في الحاسوب، ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتحديد واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين.
2. التكرارات والنسب المئوية لتحديد أفضل البدائل المقترحة لإدارة الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين.
3. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent t-test)
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية (Scheffe Post-Hoc Test) عند اللزوم.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالتساؤل الاول
- النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفيما يلي عرض لتلك

النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول:

ما واقع الازمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية

والمدنية في فلسطين ؟

للإجابة عن الشق الاول من السؤال والمتعلق بواقع الازمات استخدمت المتوسطات

الحسابية، والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال وللدرجة الكلية، ومن اجل الاجابة عن الشق

الثاني من السؤال والمتعلق بالبدائل المقترحة لادارة الازمات، تم حصر اكثر خمسة بدائل لكل

مجال، واستخرجت التكرارات والنسب المئوية، وفيما يلي عرض للنتائج.

ومن اجل تفسير النتائج المتعلقة بواقع الازمات اعتمدت النسبة المئوية الآتية:-

80% فأكثر درجة أزمات كبيرة جدا

70-79.9 % درجة أزمات كبيرة

60-69.9% درجة أزمات متوسطة

50-59.9% درجة أزمات قليلة

اقل من 50% درجة أزمات قليلة جدا

## 1- مجال الأزمات السياسية:

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات السياسية (ن=473)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات
1	الصراع على السلطة	4.70	94	كبيرة جدا
2	ازدواجية الخطاب السياسي الفلسطيني بين السلام والمقاومة	4.21	84.2	كبيرة جدا
3	ازدواجية القرار السياسي والتضارب فيما بينهما	4.28	85.6	كبيرة جدا
4	تداخل أعمال السلطات الثلاث (التشريعية، التنفيذية، والقضائية)	4.17	83.4	كبيرة جدا
5	تكريس العمل أفضائي على حساب المصلحة الوطنية العامة	4.59	91.8	كبيرة جدا
6	ظهور مفهوم المحاصصة على حساب المصالح الوطنية العليا	4.43	88.6	كبيرة جدا
7	تراجع العلاقات الفلسطينية مع المجتمع الدولي	4.23	84.6	كبيرة جدا
8	تراجع العلاقات الفلسطينية مع الدول العربية الشقيقة	3.68	73.6	كبيرة
9	عدم وجود برنامج سياسي موحد وواضح المعالم	4.34	86.8	كبيرة جدا
10	تهرب إسرائيل من الالتزام بالاتفاقات الموقعة	4.81	96.2	كبيرة جدا
11	غياب وجود غطاء عربي قوي لدعم السلطة	4.48	89.6	كبيرة جدا
12	عدم وجود طرف حيادي نزيه للإشراف على اتفاقيات السلام	4.68	93.6	كبيرة جدا
13	عدم تطبيق إسرائيل لقرارات الشرعية الدولية	4.83	96.6	كبيرة جدا
14	تقاعس الدعم الجماهيري العربي والإسلامي للقضية الفلسطينية	4.03	80.6	كبيرة جدا
15	ضعف التنسيق بين منظمة التحرير الفلسطينية والسلطة	4.04	80.8	كبيرة جدا

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الآزمات
16	التناقض الداخلي بين الفصائل	4.40	88	كبيرة جدا
17	قلة اهتمام المجتمع الدولي باللاجئين وحقوق العودة	4.53	90.6	كبيرة جدا
18	إصرار المجتمع الدولي على الاعتراف بإسرائيل على أرض فلسطين	4.69	93.8	كبيرة جدا
19	زيادة أعداد المعتقلين والأسرى في سجون الاحتلال	4.61	92.2	كبيرة جدا
20	سعي إسرائيل الدائم لتهويد وعزل القدس	4.85	97	كبيرة جدا
21	عدم وجود مستقبل واضح للنازحين	4.57	91.4	كبيرة جدا
22	تبني الإدارة الأمريكية للتطلعات والآراء الإسرائيلية وتهميش المطالب الفلسطينية	4.76	95.2	كبيرة جدا
23	عدم قدرة المجتمع الدولي على وضع حد واضح المعالم للانتهاكات الإسرائيلية	4.67	93.4	كبيرة جدا
24	استغلال إسرائيل لوجود حماس في الحكومة لتأجيل ملف المفاوضات مع السلطة	4.64	92.8	كبيرة جدا
25	إضعاف إسرائيل المستمر لدور السلطة أمام الشعب	4.67	93.4	كبيرة جدا
26	بناء إسرائيل جدار الفصل العنصري	4.74	94.8	كبيرة جدا
27	عدم وضوح موقف المجتمع الدولي حول إقامة دولة فلسطينية مستقلة	4.23	84.6	كبيرة جدا
28	تشويه إسرائيل إعلاميا للموقف السياسي الفلسطيني أمام المجتمع الدولي	4.52	90.4	كبيرة جدا
29	عدم تمييز المجتمع الدولي بين مقاومة الاحتلال والإرهاب	4.54	90.8	كبيرة جدا
30	غياب وجود استراتيجية سياسية واضحة المعالم في فلسطين	4.34	86.8	كبيرة جدا
31	غياب الحلول السياسية لمشكلة المطاردين	4.17	83.4	كبيرة جدا
32	عدم وجود مقومات دولة ضمن حدود معترف فيها	4.25	85	كبيرة جدا
رقم	الفقرات	متوسط	النسبة	درجة

الفقرة	الاستجابة*	المئوية (%)	الأزمات
33	4.61	92.2	كبيرة جدا
			الفصل الجغرافي بين غزة والضفة نتيجة للاحتلال
34	4.67	93.4	كبيرة جدا
			تجميد إسرائيل لعملية السلام
الدرجة الكلية للمجال			
	4.47	89.4	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول ( 6 ) أن درجة واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين الامنية والمدنية في فلسطين لفقرات مجال الأزمات السياسية كانت كبيرة جدا على جميع الفقرات باستثناء الفقرة رقم (8) كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على الفقرات أكثر من (80%)، بينما كانت النسبة المئوية للاستجابة على الفقرة (8) (73.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للأزمات في المجال السياسي كانت كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (89.4%).

وفيما يتعلق بالبدائل المقترحة لإدارة الأزمات السياسية نتائج الجدول ( 7 ) تبين ذلك.

**الجدول (7):** التكرارات والنسب المئوية للبدائل المقترحة لإدارة الأزمات السياسية من وجهة نظر قادة المؤسستين الامنية والمدنية في فلسطين (ن = 473)

الرقم	البدائل	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	توحيد الخطاب السياسي ضمن رؤية واهداف سياسية واضحة وفي اطار منظمة التحرير الفلسطينية	415	87.73
2	تغليب المصلحة الوطنية على المصلحة الفصائلية والحزبية من قبل صانعي القرار	386	81.60
3	تفعيل دور الاعلام الموجه للمجتمع الدولي وتبني استراتيجية مدروسة لتعزيز العلاقات الدولية.	345	72.93
4	الحوار الفلسطيني البناء واضح الاهداف مع بقاء منظمة التحرير الفلسطينية المرجعية الاولى في المفاوضات.	310	65.53
5	الفصل بين السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، وترسيخ مبدأ سيادة القانون.	296	62.25

2- مجال الأزمات الأمنية:

**الجدول (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأمنية(ن=473 )**

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات
1	انتشار ظاهرة الفلتان الأمني	4.81	96.2	كبيرة جدا
2	عدم قدرة الأجهزة الأمنية على القيام بواجباتها	4.26	85.2	كبيرة جدا
3	انتشار ظاهرة الاقتتال الداخلي	4.22	84.4	كبيرة جدا
4	الاجتياحات الإسرائيلية المستمرة	4.32	86.4	كبيرة جدا
5	زيادة عمليات السرقة والسطو بالسلاح	4.15	83	كبيرة جدا
6	ارتفاع نسبة الجريمة	4.11	82.2	كبيرة جدا
7	غياب دور القضاء	4.41	88.2	كبيرة جدا
8	الاغتيال والاعتقال المستمر من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي	4.37	87.4	كبيرة جدا
9	انتشار ظاهرة تجارة الأسلحة	4.37	87.4	كبيرة جدا
10	قلة شعور المواطن بالأمن	4.63	92.6	كبيرة جدا
11	عدم وجود مفهوم واضح للأمن القومي الفلسطيني	4.37	87.4	كبيرة جدا
12	عدم ثقة المواطن بالأجهزة الأمنية الفلسطينية	4.26	85.2	كبيرة جدا
13	تعدد الأجهزة الأمنية مع عدم وضوح مهامها وتداخل عملها	4.33	86.6	كبيرة جدا
14	غياب سيادة القانون على الجميع	4.47	89.4	كبيرة جدا
رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات

15	ارتباط بعض المجموعات المسلحة الفلسطينية بأجندة خارجية	4.17	83.4	كبيرة جدا
16	غياب التنسيق الفعال بين الأجهزة الأمنية الفلسطينية	4.19	83.8	كبيرة جدا
17	تردي الروح المعنوية لأفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية	4.23	84.6	كبيرة جدا
18	قلة الجدية في العمل والانتماء لدى أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية	4.01	80.2	كبيرة جدا
19	غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الأمنية الفلسطينية	4.31	86.2	كبيرة جدا
20	سوء توزيع الكادر الأمني في المناطق المختلفة	4.09	81.8	كبيرة جدا
21	استفحال ظاهرة الشجار العائلي واستخدام السلاح في حل النزاعات	4.26	85.2	كبيرة جدا
22	انتشار تجارة وتعاطي المخدرات	3.90	78	كبيرة
23	غياب الأمن الاقتصادي للمواطنين	4.37	87.4	كبيرة جدا
24	فقدان شعور رجل الامن للحماية	4.54	90.8	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	4.30	86	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (8) أن درجة واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين لفقرات مجال الأزمات الأمنية كانت كبيرة جدا على جميع الفقرات باستثناء الفقرة رقم (22) كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على الفقرات أكثر من (80%)، بينما كانت النسبة المئوية للاستجابة على الفقرة (22) (78%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية للأزمات في المجال الأمني كانت كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (86%).

وفيما يتعلق بالبدائل المقترحة لإدارة الأزمات الأمنية فإن نتائج الجدول (9) تبين ذلك.

**الجدول (9):** التكرارات والنسب المئوية للبدائل المقترحة لإدارة الأزمات الامنية من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين (ن=473)

الرقم	البدائل	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	كبح جماح الفلتان الامني، وتوفير الامن الكافي للمواطنين.	465	98.30
2	انشاء كليات امنية فلسطينية متخصصة من اجل اعداد افراد الامن الفلسطيني وفق اسس علمية سليمة.	443	93.65
3	التنسيق الجاد بين الاجهزة الامنية وتحديد الادوار والواجبات لكل جهاز.	412	87.10
4	اعادة تاهيل الكادر الامني الفلسطيني من خلال الدورات التخصصية	398	84.14
5	تفعيل دور القضاء وسيادة القانون وتطبيقه على الجميع دون استثناء.	376	79.49

### 3- مجال الأزمات الاقتصادية:

**الجدول (10):** المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات الاقتصادية (ن=473)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات
1	ارتفاع معدل البطالة	4.71	94.2	كبيرة جدا
2	إغلاق الاحتلال للمعابر	4.51	90.2	كبيرة جدا
3	زيادة نسبة الفقر	4.64	92.8	كبيرة جدا
4	تراجع الدخل القومي الفلسطيني	4.67	93.4	كبيرة جدا
رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات
5	قلة توفر الأمن المناسب لتشجيع	4.72	94.4	كبيرة جدا

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات
6	الاستثمار في فلسطين اعتماد الاقتصاد الفلسطيني على المساعدات الخارجية، وعدم وجود مقومات اقتصادية ثابتة	4.71	94.2	كبيرة جدا
7	تدمير الاحتلال البنية التحتية لمؤسسات السلطة الوطنية	4.55	91	كبيرة جدا
8	عدم القدرة على تصدير المنتجات الفلسطينية	4.37	87.4	كبيرة جدا
9	ضعف جودة المنتجات الفلسطينية	3.83	76.6	كبيرة
10	تفضيل المواطنين للمنتجات الأجنبية عن المحلية	3.93	78.6	كبيرة
11	ارتفاع نسبة الضرائب	3.84	76.8	كبيرة
12	غياب دعم المشاريع الإنتاجية من السلطة	4.31	86.2	كبيرة جدا
13	اقتصار بعض المشاريع مثل محطات الغاز والوقود على فئة محدودة	4.35	87	كبيرة جدا
14	إلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الاسرائلي	4.50	90	كبيرة جدا
15	إغراق الأسواق الفلسطينية بالبضائع المستوردة	4.48	89.6	كبيرة جدا
16	تدمير الاحتلال للحقول الزراعية	4.46	89.2	كبيرة جدا
17	صعوبة تنقل التجار بين المدن الفلسطينية	4.39	87.8	كبيرة جدا
18	هجرة الكوادر البشرية إلى خارج الوطن بهدف العمل	4.30	86	كبيرة جدا
19	تدني مستوى دخل الفرد في فلسطين	4.54	90.8	كبيرة جدا
20	عدم وجود عملة فلسطينية	4.25	85	كبيرة جدا
21	هجرة رؤوس الأموال للخارج	4.45	89	كبيرة جدا
22	غياب الحماية للصناعات والمنتجات	4.44	88.8	كبيرة جدا

			الوطنية	
كبيرة جدا	94	4.70	عدم الانتظام في دفع الرواتب	23
كبيرة جدا	95	4.75	حجز عائدات السلطة من الضرائب من قبل إسرائيل	24
كبيرة جدا	95.4	4.77	سيطرة الاحتلال على مقومات الاقتصاد الفلسطيني	25
كبيرة جدا	93.8	4.69	الحصار الاقتصادي وتوقف المساعدات الخارجية	26
كبيرة جدا	92	4.60	تشديد الإجراءات الاسرائيلية بمنع العمال من العمل داخل الخط الأخضر	27
كبيرة جدا	89.8	4.49	شروع النظام الاستهلاكي غير الإنتاجي في فلسطين	28
كبيرة جدا	89.2	4.46	غياب التخطيط الاقتصادي في فلسطين	29
كبيرة جدا	90.4	4.52	غياب وجود بنية تحتية اقتصادية	30
كبيرة جدا	91.8	4.59	عدم توفر الأمن والحماية الخاصة لأصحاب الأموال لتشجيعهم على الاستثمار	31
كبيرة جدا	83	4.15	قلة الثقة بين البنوك العاملة في فلسطين والسلطة	32
كبيرة جدا	89.8	4.49	زيادة أعداد خريجي الجامعات العاطلين عن العمل	33
كبيرة جدا	86.2	4.31	قلة الاهتمام بالمرافق السياحية في فلسطين	34
كبيرة جدا	88.2	4.41	ضعف الحركة السياحية الدولية لفلسطين	35
كبيرة جدا	86.6	4.33	الدرجة الكلية للمجال	

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (10) أن درجة واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين لفقرات مجال الأزمات الاقتصادية كانت كبيرة جدا على جميع الفقرات باستثناء الفقرات ذوات الأرقام (9، 10، 11) كانت كبيرة، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة

على الفقرات أكثر من (80%)، بينما تراوحت النسبة المئوية للاستجابة على الفقرات ذوات الأرقام (9، 10، 11) بين (76.6%-78.6%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لازمات في المجال الاقتصادي كانت كبيرة جدا حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (86.6%).

وفيما يتعلق بالبدائل المقترحة لإدارة الأزمت الاقتصادية نتائج الجدول ( 11) تبين ذلك.

**الجدول (11):** التكرارات والنسب المئوية للبدائل المقترحة لإدارة الأزمت الاقتصادية من وجهة نظر قادة المؤسستين الامنية والمدنية في فلسطين (ن =473 )

الرقم	البدائل	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	توفير الأمن والحماية الخاصة لأصحاب الأموال لتشجيعهم على انشاء المشاريع الاستثمارية.	470	99.36
2	توفير الحماية للصناعات والمنتجات الفلسطينية ودعمها ومراقبة جودتها.	465	98.30
3	توفير الدعم الكافي للقطاع السياحي وتشجيع الجذب السياحي من خلال الاعلام المرئي والمقروء.	423	89.42
4	الاعفاء الضريبي لكافة اللوازم الزراعية ودعم المزارعين، من اجل زيادة تمسكهم بالارض واصتصلاح الاراضي الزراعية	415	87.73
5	اعداد خطة خمسية واستراتيجية واضحة للاقتصاد الوطني الفلسطيني ووضع برنامج علاجي للبطالة.	398	84.14

#### 4- مجال الأزمات الإدارية:

الجدول (12): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات الإدارية (ن = 473)

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات
1	عدم وضوح الصلاحيات الإدارية في مؤسسات السلطة.	4.18	83.6	كبيرة جدا
2	غياب العمل المؤسسي في مؤسسات السلطة الوطنية	4.26	85.2	كبيرة جدا
3	ارتفاع نسبة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات السلطة	4.10	82	كبيرة جدا
4	ضعف الرقابة الإدارية في مؤسسات السلطة	4.28	85.6	كبيرة جدا
5	غياب المعايير الموحدة لاختيار الموظفين في مختلف مؤسسات السلطة	4.36	87.2	كبيرة جدا
6	ضعف العلاقات العامة بين مؤسسات السلطة	4.08	81.6	كبيرة جدا
7	غياب الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة	4.01	80.2	كبيرة جدا
8	غياب الهيكلية التنظيمية في مؤسسات السلطة	4.02	80.4	كبيرة جدا
9	انتشار المحسوبية في التعيينات	4.43	88.6	كبيرة جدا
10	عدم إعطاء الفرصة لأصحاب الكفاءات العلمية للعمل في مؤسسات السلطة	4.32	86.4	كبيرة جدا
11	ضعف التنسيق بين مؤسسات السلطة	4.17	83.4	كبيرة جدا
12	غياب مبدأ المحاسبة والشفافية في العمل	4.39	87.8	كبيرة جدا
13	غياب معايير تقويم الأداء للموظفين في مؤسسات السلطة	4.31	86.2	كبيرة جدا
14	كثرة المناصب الفخرية في السلطة	4.46	89.2	كبيرة جدا

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات
15	كثرة أعداد المدراء العاميين في الوزارات	4.55	91	كبيرة جدا
16	قلة الإصلاح الإداري وفق المستجدات ومتطلبات العمل	4.39	87.8	كبيرة جدا
17	المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية	4.31	86.2	كبيرة جدا
18	غياب التقويم لإنجازات مؤسسات السلطة	4.29	85.2	كبيرة جدا
19	غياب وجود نظام واضح للتقاعد في مؤسسات السلطة	4.16	83.2	كبيرة جدا
20	قلة الاهتمام في استقطاب الموهوبين من خريجي الجامعات للعمل في مؤسسات السلطة	4.34	86.8	كبيرة جدا
21	زيادة التعيينات المبنية على أساس حزبي في مؤسسات السلطة	4.56	91.2	كبيرة جدا
22	الخلط بين العمل التنظيمي والمؤسسي	4.51	90.2	كبيرة جدا
23	إدارة المؤسسات بارتجالية بعيدا عن الأسس العلمية في الإدارة	4.36	87.2	كبيرة جدا
24	زيادة القيادات وقلة الأتباع في المؤسسات	4.25	85	كبيرة جدا
25	اهتمام الإداريين بالمظهر أكثر من الجوهر	4.27	85.4	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للمجال	4.29	85.8	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (12) أن درجة واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسساتين الامنية والمدنية في فلسطين لفقرات مجال الأزمات الإدارية كانت كبيرة جدا على جميع الفقرات حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة على الفقرات أكثر من (80%).

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لآزمات في المجال الإداري كانت كبيرة جدا حيث وصلت

النسبة المئوية للاستجابة إلى (85.8%).

وفيما يتعلق بالبدائل المقترحة لإدارة الآزمات الادارية نتائج الجدول ( 13) تبين ذلك.

**الجدول (13):** التكرارات والنسب المئوية للبدائل المقترحة لإدارة الآزمات الادارية من وجهة

نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين (ن = 473 )

الرقم	البدائل	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	اعادة بناء الهياكل التنظيمية لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقليل اعداد المدراء العامون.	465	98.30
2	التعيين في ضوء الكفاءة بعيدا عن الحزبية والاتجاهات السياسية للأفراد، وفق معايير واضحة للموقع الوظيفي.	446	94.42
3	الرقابة الادارية والمالية في مؤسسات السلطة من قبل هيئة رقابة مستقلة.	434	91.75
4	مواكبة التطور العلمي في مؤسسات السلطة ورفع الكفاءة الوظيفية للعاملين فيها.	415	87.73
5	وضع نظام وقانون تقاعد واضح المعالم وفق اسس علمية مدروسة.	406	85.83

## 5- خلاصة النتائج المتعلقة بواقع الازمات:

**الجدول (14):** الترتيب، والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجالات وللدرجة الكلية لواقع أزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين (ن= 473 )

الترتيب	المجالات	متوسط الاستجابة *	النسبة المئوية (%)	درجة الأزمات
1	مجال الأزمات السياسية	4.47	89.4	كبيرة جدا
2	مجال الأزمات الاقتصادية	4.33	86.6	كبيرة جدا
3	مجال الأزمات الأمنية	4.30	86	كبيرة جدا
4	مجال الأزمات الإدارية	4.29	85.8	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية للازمات	4.35	87	كبيرة جدا

• أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (14) أن الدرجة الكلية لواقع أزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين كانت كبيرة جدا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (87%).

وفيما يتعلق بترتيب مجالات الأزمات جاء على النحو الآتي:

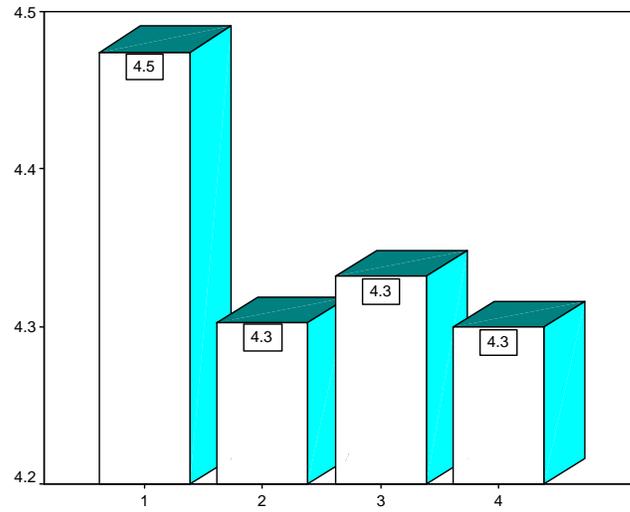
المرتبة الأولى: مجال الأزمات السياسية (89.4%).

المرتبة الثانية: مجال الأزمات الاقتصادية (86.6%).

المرتبة الثالثة: مجال الأزمات الأمنية (86%).

المرتبة الرابعة: مجال الأزمات الإدارية (85.8%).

وتظهر هذه النتيجة بوضوح في الشكل البياني رقم (4).



**(4) الشكل**

المتوسطات الحسابية لمجالات الأزمات  
1 = مجال الأزمات السياسية = 2 مجال الأزمات الأمنية = 3 مجال الأزمات الاقتصادية  
4 = مجال الأزمات الإدارية

ثانيا: النتائج المتعلقة بالتساؤل بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير قطاع العمل. لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (15) تبين ذلك.

**الجدول (15):** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعا لمتغير قطاع العمل

الدلالة	(ت)	مؤسسة أمنية		مؤسسة مدنية		مجالات الأزمات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
*0.02	2.20	0.34	4.43	0.33	4.50	مجال الأزمات السياسية
*0.005	2.79	0.44	4.23	0.45	4.35	مجال الأزمات الأمنية
0.55	0.58	0.35	4.32	0.36	4.33	مجال الأزمات الاقتصادية
*0.01	2.36	0.47	4.23	0.52	4.34	مجال الأزمات الإدارية
*0.01	2.37	0.35	4.30	0.35	4.38	الدرجة الكلية للأزمات

• (ت) الجدولية ( 1.96 ).

يتضح من الجدول (15) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات الاقتصادية تعزى لمتغير قطاع العمل، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا في مجالات: (الأزمات السياسية، و الأزمات الأمنية، و الأزمات الإدارية) والدرجة الكلية للأزمات بين المؤسسات الأمنية والمدنية ولصالح المؤسسة المدنية، أي أن الأزمات لدى أفراد المؤسسة المدنية أعلى منها عند المؤسسة الأمنية.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع

الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول ( 16 ) المتوسطات

الحسابية، بينما يبين الجدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي.

**الجدول (16):** المتوسطات الحسابية لمجالات الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة	مجالات الأزمات
4.46	4.45	4.50	4.54	مجال الأزمات السياسية
4.29	4.29	4.36	4.29	مجال الأزمات الأمنية
4.29	4.34	4.32	4.37	مجال الأزمات الاقتصادية
4.28	4.31	4.23	4.34	مجال الأزمات الإدارية
4.33	4.35	4.35	4.39	الدرجة الكلية لازمات

**الجدول (17):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسساتين الامنية والمدنية في فلسطين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الدلالة *	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
0.29	1.23	0.139 0.113	0.41 53.001 53.418	3 469 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الأزمات السياسية
0.76	0.38	0.078 0.20	0.237 95.799 96.036	3 469 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الأزمات الأمنية
0.54	0.70	0.092 0.13	0.277 61.263 61.540	3 469 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الأزمات الاقتصادية
0.64	0.55	0.143 0.257	0.430 120.338 120.768	3 469 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الأزمات الإدارية
0.82	0.29	0.038 0.129	0.115 60.489 60.605	3 469 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للازمات

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha = 0.05)$  في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسساتين الامنية والمدنية في فلسطين تعزى

لمتغير المؤهل العلمي.

#### رابعاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة في العمل.

لاختبار الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي، حيث يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية، بينما يبين الجدول (19) نتائج تحليل التباين الأحادي.

**الجدول (18):** المتوسطات الحسابية لمجالات الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

مجال الأزمات	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	أكثر من 20 سنة
مجال الأزمات السياسية	4.30	4.46	4.46	4.34	4.37
مجال الأزمات الأمنية	4.20	4.35	4.30	4.15	4.09
مجال الأزمات الاقتصادية	4.16	4.33	4.30	4.18	4.23
مجال الأزمات الإدارية	4.10	4.32	4.22	4.11	4.17
الدرجة الكلية للأزمات	4.21	4.37	4.33	4.21	4.23

**الجدول (19):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

الدالة *	(ف)	متوسط المربعات	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	مصدر التباين	المجالات
*0.03	2.66	0.298 0.112	1.191 52.227 53.418	4 468 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الأزمات السياسية
0.0001 *	7.69	1.482 0.193	5.92 90.108 96.036	4 468 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الأزمات الأمنية
*0.04	2.44	0.315 0.129	1.261 60.279 61.540	4 468 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الأزمات الاقتصادية
0.09	2.01	0.511 0.254	2.043 118.728 120.768	4 468 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	مجالات الأزمات الإدارية
*0.002	4.26	0.532 0.125	2.129 58.475 60.605	4 468 472	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الدرجة الكلية للالتزامات

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (19) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$  في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة في العمل، بينما كانت الفروق دالة إحصائياً في مجال المجالات المتبقية، والدرجة الكلية للالتزامات تبعاً لمتغير الخبرة في العمل.

ولتحديد بين من كانت الفروق استخدم اختبار شيفيه للمقارنات البعدية (Scheffe Post hoc Test) بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجداول (20)، (21)، (22)، (23) تبين ذلك.

## 1- مجال الأزمات السياسية:

الجدول (20): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين لمجال الأزمات السياسية تبعا لمتغير الخبرة في العمل

الخبرة (سنة)	5 سنوات فاقل	10-6	15-11	20-16	أكثر من 20
5 سنوات فاقل		*0.13-	0.09-	0.03-	0.013-
10-6			0.03	0.09	0.12
15-11				0.06	0.08
20-16					0.02
أكثر من 20					

\*دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (20) أن الفروق كانت دالة إحصائيا في مجال الأزمات السياسية بين أصحاب الخبرة 5 سنوات فاقل وأصحاب الخبرة 10-6 سنوات ولصالح أصحاب الخبرة 10-6 سنوات، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا.

## مجال الأزمات الأمنية:

الجدول (21): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين لمجال الأزمات الأمنية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل

الخبرة (سنة)	5 سنوات فاقل	10-6	15-11	20-16	أكثر من 20
5 سنوات فاقل		0.13-	0.05-	0.05-	0.16-
10-6			0.08	0.19	*0.30
15-11				0.10	*0.21
20-16					0.10
أكثر من 20					

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (21) أن الفروق كانت دالة إحصائياً في مجال الأزمات الأمنية بين أصحاب الخبرة 10-6 سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة ولصالح أصحاب الخبرة 6-10 سنوات، وبين أصحاب الخبرة 11-15 سنة وأصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة ولصالح أصحاب الخبرة 11-15 سنة، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

### 3- مجال الأزمات الاقتصادية:

الجدول (22): نتائج اختبار شيفيه لدلالة الفروق في الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين لمجال الأزمات الاقتصادية تبعا لمتغير الخبرة في العمل

الخبرة (سنة)	5 سنوات فاقل	10-6	15-11	20-16	أكثر من 20
5 سنوات فاقل		0.13-	0.08-	0.03-	0.03-
10-6			0.05-	*0.13	*0.13
15-11				0.07	0.07
20-16					0.04-
أكثر من 20					

\*دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الجدول (22) أن الفروق كانت دالة إحصائيا في مجال الأزمات الاقتصادية بين أصحاب الخبرة 10-6 سنوات وأصحاب الخبرة 20-16 سنة ولصالح أصحاب الخبرة 6-10 سنوات، وبين أصحاب الخبرة 6-10 سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة ولصالح أصحاب الخبرة 6-10 سنوات، بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائيا.

### 3-الدرجة الكلية للآزمات:

الآءول (23): نتائج آختيار شيفيه لءلالة الفروق في الآزمات من وءهة نظر قادة المؤسستين الآمنية والمءنية في فلسطين للءرءة الكلية للآزمات تبعاً لمتءير الخبرة في العمل

أكثر من 20	20-16	15-11	10-6	5 سنوات فاقل	الخبرة (سنة)
0.04	0.08	0.06-	0.14-		5 سنوات فاقل
*0.18	0.15	0.07			10-6
0.11	0.07				15-11
0.03					20-16
					أكثر من 20

\*ءال إءصائيا عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$ .

يتضح من الآءول (23) أن الفروق كانت ءالة إءصائيا في آجال الآزمات الإءصاءية بين أصحاب الخبرة 10-6 سنوات وأصحاب الخبرة أكثر من 20 سنة ولصالح أصحاب الخبرة 10-6 سنوات، بينما لم تكن المقارنات الأءرى ءالة إءصائيا.

خامسا: النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع

الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

لاختبار الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (24) تبين ذلك.

**الجدول (24):** نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة

المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تبعا لمتغير المحافظة

الدلالة	(ت)	محافظة جنوب فلسطين		محافظة شمال فلسطين		مجالات الأزمات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.14	1.45	0.36	4.50	0.31	4.45	مجال الأزمات السياسية
*0.0001	4.95	0.44	4.41	0.43	4.21	مجال الأزمات الأمنية
*0.0001	3.61	0.36	4.39	0.35	4.27	مجال الأزمات الاقتصادية
*0.009	2.61	0.49	4.36	0.50	4.24	مجال الأزمات الإدارية
*0.0001	3.73	0.37	4.42	0.33	4.29	الدرجة الكلية للأزمات

• (ت) الجدولية (1.96).

يتضح من الجدول (24) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين في

مجال الأزمات السياسية تعزى لمتغير المحافظة، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا في

مجالات: (الأزمات الأمنية، والأزمات الاقتصادية، و الأزمات الإدارية) والدرجة الكلية للآزمات بين محافظات شمال فلسطين ومحافظات جنوب فلسطين ولصالح محافظات جنوب فلسطين، أي أن الأزمات في محافظات جنوب فلسطين أعلى منها في محافظات شمال فلسطين.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### اولا: مناقشة النتائج

- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الاول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة

#### ثانيا: التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. إضافة إلى التعرف إلى أثر متغيرات كل من: (قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظة) على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين. ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (473) فرداً، وطبق عليها استبانة الدراسة، وبعد جمع البيانات حلت احصائياً باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبعد ذلك تم التوصل لنتائج الدراسة، وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، واهم التوصيات.

#### اولاً: مناقشة النتائج:

#### 1-مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الاول والذي نصه:

ما واقع الازمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين ؟

فيما يتعلق بالشق الاول من التساؤل والمتعلق بواقع ادارة الازمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، اظهرت نتائج الجداول (6)، (8)، (10)، (12) والجدول (14) ان الدرجة الكلية لواقع أزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (87%).

وفيما يتعلق بترتيب مجالات الأزمات جاء على النحو الآتي:

المرتبة الأولى: مجال الأزمات السياسية (89.4%).

المرتبة الثانية: مجال الأزمات الاقتصادية (86.6%).

المرتبة الثالثة: مجال الأزمات الأمنية (86%).

المرتبة الرابعة: مجال الأزمات الإدارية (85.8%).

يرى الباحث ان السبب الرئيس في هذه الدرجة الكبيرة يعود الى عوامل داخلية، واخرى خارجية، وتتمثل العوامل الداخلية في الخلاف في البرنامج السياسي والذي نجم عن الانتخابات التشريعية الاخيرة، اما بالنسبة للعوامل الخارجية تتمثل في عدم التزام المجتمع الدولي بمسؤولياته تجاه الشعب الفلسطيني وعدم تنفيذ القرارات الدولية والزام اسرائيل بذلك، عوضا عن عدم احترام وتنفيذ اسرائيل للاتفاقيات الموقعة مع السلطة، اضافة الى التحيز الواضح من قبل الادارة الامريكية لاسرائيل وعدم النزاهة في الحكم بين طرفي النزاع، كل ذلك قاد الى جو من الاحباط والاكنتاب لدى الشعب الفلسطيني، وانعكس ذلك سلبا على الواقع السياسي والامنّي والاقتصادي والاداري للشعب الفلسطيني وساهم في وصول الازمات الى ذروتها لديه. ويرى الباحث أن هذه الازمات تعد من أهم العقبات الرئيسية التي تقف في طريق تنمية هذه السلطة وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الازمات بأن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر المحيطة بها في الخطط التنموية للسلطة الوطنية الفلسطينية، بالإعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي تام ومسؤول من صانعي القرارات، لأن إدارة الأزمات كما يراها الكثير من المختصين من أمثال أرمستد (Armistead , 1996) وارونن (Aronin , 1996)، وكارول (Carol , 1988)، والنبراوي (1995)، وعثمان (1998)، والهدمي ومحمد (2005)، هي إدارة ما لا يمكن إدارته، والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه.

وتظهر العوامل السابقة من خلال الاجابة عن الشق الثاني من التساؤل، حيث اظهرت نتائج الجداول ( 7 )، ( 9 )، ( 11 )، ( 13 ) ان افضل خمسة بدائل بالترتيب لمعالجة الازمات لكل مجال من مجالات الازمات جاء كما يلي:

## اولا: مجال الازمات السياسية:

- توحيد الخطاب السياسي ضمن رؤية واهداف سياسية واضحة وفي اطار منظمة التحرير الفلسطينية.
- تغليب المصلحة الوطنية على المصلحة الفصائلية والحزبية من قبل صانعي القرار.
- تفعيل دور الاعلام الموجه للمجتمع الدولي وتبني استراتيجيات مدروسة لتعزيز العلاقات الدولية.
- الحوار الفلسطيني البناء واضح الاهداف مع بقاء منظمة التحرير الفلسطينية المرجعية الاولى في المفاوضات.
- الفصل بين السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، وترسيخ مبدأ سيادة القانون.

## ثانيا: مجال الازمات الامنية:

- كبح جماح الفلتان الامني، وتوفير الامن الكافي للمواطنين.
- انشاء كليات امنية فلسطينية متخصصة من اجل اعداد افراد الامن الفلسطيني وفق اسس علمية سليمة.
- التنسيق الجاد بين الاجهزة الامنية وتحديد الادوار والواجبات لكل جهاز.
- اعادة تاهيل الكادر الامني الفلسطيني من خلال الدورات التخصصية.
- تفعيل دور القضاء وسيادة القانون وتطبيقه على الجميع دون استثناء.

### ثالثاً: مجال الازمات الاقتصادية:

- توفير الأمن والحماية الخاصة لأصحاب الأموال لتشجيعهم على انشاء المشاريع الاستثمارية.
- توفير الحماية للصناعات والمنتجات الفلسطينية ودعمها ومراقبة جودتها.
- توفير الدعم الكافي للقطاع السياحي وتشجيع الجذب السياحي من خلال الاعلام المرئي والمقروء.
- الاعفاء الضريبي لكافة اللوازم الزراعية ودعم المزارعين، من اجل زيادة تمسكهم بالارض واصتصلاح الاراضي الزراعية.
- اعداد خطة خمسية واستراتيجية واضحة للاقتصاد الوطني الفلسطيني ووضع برنامج علاجي للبطالة.

### رابعاً: مجال الازمات الادارية:

- اعادة بناء الهياكل التنظيمية لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقليل اعداد المدراء العامون.
- التعيين في ضوء الكفاءة بعيدا عن الحزبية والاتجاهات السياسية للأفراد، وفق معايير واضحة للموقع الوظيفي.
- الرقابة الادارية والمالية في مؤسسات السلطة من قبل هيئة رقابة مستقلة.
- مواكبة التطور العلمي في مؤسسات السلطة ورفع الكفاءة الوظيفية للعاملين فيها.
- وضع نظام وقانون تقاعد واضح المعالم وفق اسس علمية مدروسة.

في ضوء ما سبق والتعرف الى اهم الحلول المقترحة في كل مجال من مجالات الازمات، لا بد من القيام بمعالجة هذه الازمات وفق منهجية علمية سليمة، وذلك من خلال الاستفادة من النماذج التي اقترحت لادارة الازمات ومواجهتها مثل نموذج الخضيري (1990) ونموذج هريرو وبرات (Herrero & Pratt, 1995)، ونموذج اوجستين (Augustine, 1995)، ونموذج الشعلان (1996)، ونموذج ابو قحف (1999)، اضافة الى التغلب على معوقات ادارة الازمات والتي من اهمها كما اشار فيليبس (Phelps, 1986) المعوقات الانسانية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصال. وحتى يتم ذلك بنجاح لابد من مراعاة الشروط اللازمة لادارة الازمات، حيث اشار لدويك (Lwdwig,2005) الى انه من اجل النجاح في ادارة الازمات لا بد من توفر الشروط الاتية:

1- إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في ادارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الاهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالازمات.

2- التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للانداز المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الازمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الازمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.

3- ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الازمات في حال وقوعها واستغلال الازمة بمراحلها المختلفة وتحويلها ايجابيا لصالح المنظمة.

4- العمل على جعل عملية التخطيط للازمات جزء هام وأساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصر رئيس من الخطة العامة للمنظمة.

5- ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعا للتشتيت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تؤثر على وجود أزمة.

6- ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن اشارات الانذار، وتعقبها وتحليلها، وإتخاذ الاجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الازمات.

7- ضرورة إعتداد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الازمات وإختبارها في ظروف مشابهة لحالات الازمات الفعلية بالعمل على مجابتهها، وبالتالي يتعود الافراد العمل تحت الضغط النفسي والاجهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.

8- تدريب الموظفين على بناء علاقات على أساس من الثقة والاحترام المتبادل، حتى يصبح مجال التعاون والتنسيق بين الموظفين كافة مثمرا، وخاصة في حالات إندلاع الازمات في المنظمة.

## 2-مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير قطاع العمل.

اظهرت نتائج اختبار (ت) في الجدول (15) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين في مجال الأزمات الاقتصادية تعزى لمتغير قطاع العمل، بينما كانت الفروق دالة إحصائيا في مجالات: (الأزمات السياسية، و الأزمات الأمنية، و الأزمات الإدارية) والدرجة الكلية للأزمات بين المؤسسات الامنية والمدنية ولصالح المؤسسة المدنية، أي أن الأزمات لدى أفراد المؤسسة المدنية أعلى منها عند المؤسسة الأمنية.

ويرى الباحث ان السبب الرئيس يعود في ذلك الى ان غالبية افراد عينة الدراسة برتبة عقيد فاعلى من العائدين ممن خاضو تجارب وازمات ميدانية سابقة خارج الوطن، اضافة الى ان طبيعة العمل الامني مليئة بالازمات مقارنة بالعمل المدني، لذلك جاء درجة واقع الازمات

اقل في المؤسسة الامنية مقارنة بالمؤسسة المدنية، وذلك بالرغم من ان واقع الازمات من وجهة نظر العاملين في المؤسسات كان بدرجة كبيرة جدا.

### 3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الازمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

اظهرت نتائج تحليل التباين الاحادي في الجدول (17) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الازمات لدى موظفي الأجهزة الأمنية في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وجاءت هذه النتائج متفقة مع نتائج دراستي كل من سيد (2002)، والزامي وآخرون (2007)، حيث اظهرت نتائج هاتين الدراستين انه لا توجد فروق في الازمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الشمراني (2004) حول كيفية ادارة الازمات ومعوقاتهما في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية والتي اظهرت وجود فروق في ادارة الازمات تبعا لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل الاعلى، ويرى الباحث الى ان السبب في مثل هذا الاختلاف قد يعود الى عدة عوامل منها اختلاف طبيعة عينة البحث حيث اجريت دراسة الشمراني (2004) على القطاع المدني والمتمثل في مؤسسات التعليم العالي، بينما اجريت الدراسة الحالية على قادة المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين، كما ان الدراسة الحالية يتم اجراؤها في ظروف استثنائية غير مستقرة يمر فيها الشعب الفلسطيني، كما ان الدراسة الحالية تهتم بدراسة واقع الازمات، بينما اهتمت دراسة الشمراني بدراسة ادارة الازمات.

وبشكل عام يرى الباحث ان السبب في عدم ظهور الفروق في واقع الازمات لدى موظفي المؤسسات الامنية والمدنية في فلسطين تبعا لمتغير المؤهل العلمي، قد يعود الى تشابه الظروف والمتغيرات السياسية، والامنية، والاقتصادية، والادارية التي يعيشها الشعب الفلسطيني بغض



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين تعزى لمتغير المحافظة.

أظهرت نتائج اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين في الجدول (24) ان الفروق كانت دالة إحصائيا في مجالات: (الأزمات الأمنية، والأزمات الاقتصادية، و الأزمات الإدارية) والدرجة الكلية للآزمات بين محافظات شمال فلسطين ومحافظات جنوب فلسطين ولصالح محافظات جنوب فلسطين، أي أن الأزمات في محافظات جنوب فلسطين أعلى منها في محافظات شمال فلسطين. ويرى الباحث ان السبب الرئيس في ذلك يعود الى الواقع الجغرافي والذي ساهم في حصار محافظات جنوب فلسطين (غزة) لكي تصبح بمثابة سجن مغلق منعزل عن العالم الخارجي، إضافة الى اختلاف التركيب السكاني والمنشأ والروابط الاجتماعية مقارنة بمحافظات شمال فلسطين، حيث ان التواصل والتنقل والرابطة الاجتماعية في هذه المحافظات افضل منها في محافظات جنوب فلسطين.

## التوصيات:

في ضوء اهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات الاتية:

- 1- ضرورة اخذ متخذي القرار في السلطة الوطنية الفلسطينية بالحلول والمقترحات الفورية التي تم التوصل اليها في الدراسة الحالية، والتاكيد على بناء المؤسسات والنظام المؤسسي السليم في السلطة الوطنية الفلسطينية وفق معايير واضحة وسليمة، حيث كانت هذه البدائل والحلول لازمات في السلطة الوطنية الفلسطينية الحالية تبعا لاهميتها في كل مجال على النحو

الاتي:

### \*مجال الازمات السياسية:

- توحيد الخطاب السياسي ضمن رؤية واهداف سياسية واضحة وفي اطار منظمة التحرير الفلسطينية.
- تغليب المصلحة الوطنية على المصلحة الفصائلية والحزبية من قبل صانعي القرار.
- تفعيل دور الاعلام الموجه للمجتمع الدولي وتبني استراتيجيه مدروسة لتعزيز العلاقات الدولية.
- الحوار الفلسطيني البناء واضح الاهداف مع بقاء منظمة التحرير الفلسطينية المرجعية الاولى في المفاوضات.
- الفصل بين السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، وترسيخ مبدأ سيادة القانون.

### \*مجال الازمات الامنية:

- كبح جماح الفلتان الامني، وتوفير الامن الكافي للمواطنين.
- انشاء كليات امنية فلسطينية متخصصة من اجل اعداد افراد الامن الفلسطيني وفق اسس علمية سليمة.

- التنسيق الجاد بين الاجهزة الامنية وتحديد الادوار والواجبات لكل جهاز.
- اعادة تاهيل الكادر الامني الفلسطيني من خلال الدورات التخصصية.
- تفعيل دور القضاء وسيادة القانون وتطبيقه على الجميع دون استثناء.

#### \* مجال الازمات الاقتصادية:

- توفير الأمن والحماية الخاصة لأصحاب الأموال لتشجيعهم على انشاء المشاريع الاستثمارية.

- توفير الحماية للصناعات والمنتجات الفلسطينية ودعمها ومراقبة جودتها.

- توفير الدعم الكافي للقطاع السياحي وتشجيع الجذب السياحي من خلال الاعلام المرئي والمقروء.

- الاعفاء الضريبي لكافة اللوازم الزراعية ودعم المزارعين، من اجل زيادة تمسكهم بالارض واصتصلاح الاراضي الزراعية.

- اعداد خطة خمسية واستراتيجية واضحة للاقتصاد الوطني الفلسطيني ووضع برنامج علاجي للبطالة.

#### \* مجال الازمات الادارية:

- اعادة بناء الهياكل التنظيمية لوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وتقليل اعداد المدراء العامون.

- التعيين في ضوء الكفاءة بعيدا عن الحزبية والاتجاهات السياسية للأفراد، وفق معايير واضحة للموقع الوظيفي.

- الرقابة الادارية والمالية في مؤسسات السلطة من قبل هيئة رقابة مستقلة.

- مواكبة التطور العلمي في مؤسسات السلطة ورفع الكفاءة الوظيفية للعاملين فيها.

- وضع نظام وقانون تقاعد واضح المعالم وفق اسس علمية مدروسة.
- 2- عقد دورات تخصصية في مجال ادارة الازمات لجميع متخذي القرار في المؤسسات الامنية والمدنية في السلطة الوطنية الفلسطينية.
- 3- اجراء دراسات تخصصية وتحليلية حول ادارة الازمات في كل قطاع من قطاعات العمل في السلطة الوطنية الفلسطينية، والتوصل الى الحلول المناسبة تبعا لقطاع العمل.

## المراجع

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- أبو قحف، عبد السلام، (1999). " إدارة الازمات. مطبعة الاشعاع الفنية، القاهرة، مصر.
- أحمد، ابراهيم، (2001). ادارة الازمات التعليمية في المدارس : الاسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الأعرجي، عاصم حسين. (1999). "إدارة الأزمات بين (الوقائية و العلاجية): دراسة مسحية في المصارف الأردنية". الإدارة العامة. مجلد 39 العدد الأول ابريل.
- الاعرجي، عاصم، (1999). " ادارة الازمات بين (الوقائية والعلاجية)، دراسة مسحية في المصارف الاردنية، مجلة الادارة العامة، 1(39)ص.ص: 163190.
- الاعرجي، عاصم(1995). "سرية او علنية المعلومات في ظروف الازمات". مجلة الادارة العامة، 2(53) ص.ص: 303317.
- بركات، زياد. (2007). مصادر الازمات كما يدركها طلبة جامعة القدس المفتوحة في ضوء متغير الجنس. المجلة الفلسطينية للتربية المفتوحة عن بعد، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، المجلد (1)، العدد (1)، 323354.
- جبر، محمد صدام. (1999). "إدارة الأزمات: نظرة مقارنة بين النموذج الإسلامي و النموذج الياباني". الإداري. 21 عدد 76 مارس .
- جبر، محمد. (1999). "ادارة الازمات: نظرة مقارنة بين النموذج الاسلامي والنموذج الياباني، مجلة الاداري، معهد الادارة العامة، مسقط، 76(21)، ص.ص: 112132.
- جبر، محمد. (2000). ادارة الازمات، استراتيجية وتكتيك. مجلة افاق اقتصادية. 83(21)، ص.ص: 172-154.

- حواش, جمال.(1999). سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق. القاهرة: المؤسسة العربية للنشر و الإعلام.
- الخضيرى، محسن. (1990). ادارة الازمات، منهج اقتصادي لحل الازمات، مكتبة مذبولي، القاهرة، مصر.
- الخضيرى، محسن، (1993). ادارة الازمات: منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مذبولي، القاهرة، مصر.
- الخضيرى، رضا، (2001). ادارة الازمات في الحوادث والطورىء في الشركات التوثيق العلمى، القاهرة، مصر.
- دقاسمة، مأمون، والأعرجى، عاصم حسين. (2000). إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى. الإدارة العامة، مجلد 39 العدد الرابع.
- العينيوسى، سالم، و سليمان، سعاد.(2007). الازمات المدرسية واساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، المجلد (8)، العدد (3)، 6384.
- الرازم، عز الدين، (1995). التخطيط للطوارئ وادارة الازمات في المؤسسات دار الخواجا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الزواهره، عبد الغفور(2001)، "العوامل المؤثرة في ادارة الازمات، دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الاردنية)، رسالة ماجستير غير منشور قن جامعة ال البيت، الزرقاء، الاردن.

- الزامل، عل دقاسمة، احمد. (1998). "ادارة الازمات: دراسة ميدانية لمدى توفر عناصر نظام ادارة الازمات والمعوقات من وجهة نظر اصحاب الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى". رسالة غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- سبتي، عزيز، (2002)، "ادارة الازمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الشمراني، سعيد. (2004). "ادارة الازمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.
- الشريف، منى. (1996). "التنبؤ بالمخاطر والازمات المحتملة (دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية)، المؤتمر الاول لادارة الازمات والكوارث"، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الشريده، وائل والاعرجي، عاصم، (2003). التعامل مع الازمات الوظيفية في اطار اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية في الاردن. عمان، الاردن.
- شريف، منى صلاح الدين. (1998). إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء. القاهرة: البيان للطباعة و النشر.
- الهوري، سيد، (1998). الموجز في ادارة الازمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
- عبدالله، تيسير، و العسيلي، رجا. (2005). قلق أزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (5)، 954.
- العبادلة، غادة، (1995)، "ادارة الازمات في القطاع المصرفي، دراسة تطبيقية، راسل ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

- عليوه, السيد.(2004). إدارة الأزمات و الكوارث مخاطر العولمة و الإرهاب الدولي. سلسلة دليل صنع القرار(2). القاهرة: دار الأمين للنشر و التوزيع.
- عليوه, السيد. (1997). ادراة الازمات والكوارث. مركز القرار للاستشارات، القاهرة، مصر.
- فتحي، محمد (2001). الخروج من المازق فن ادارة الازمات. الدار الاسلامية، القاهرة، مصر.
- القطاونة، ايمن، (2005). "ادارة الازمات في الشركات الاستخراجية الاردنية واثربعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على مستويات الجاهزية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.
- هلال، محمد. (1996). مهارات ادارة الازمات، ط2، مركز تطوير الاداء، القاهرة، مصر.
- الهزايمة، وصفي. (2002). "تقويم قدرة مديري مدارس محافظة اربد في التعامل مع الازمات المدرسية". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، عمان، الاردن.
- الهدمي، ماجد ومحمد، جاسم. (2005). ادارة الازمات الاستراتيجية والحلول، مكتبة الجامعة الاردنية، عمان الاردن.

ثانيا: المراجع الاجنبية:

- Augustine, N., (1995). "**Managing your Crisis you tried to prevent**".  
Harvard Business Review. 6(73), p.p: 123141.
- Darling, J., (1994). "Crisis, management in international business".  
**Leadership & Organization Development Journal**, 8(15) p.p:  
311342.
- Deemar, J., (1997). **The role of media relations specialists in school crisis management involving violence needs assessment survey of Kansas school districts'**, DAI, 7(57). P.p: 7486.
- Evans, C., Hammersley, G., & Robertson, M.,. (2001). "Assessing The Role And Efficiency Of Communication Strategies In Times Of Crisis", **Journal of European Industrial Training**. 6(25), p.p: 137149.
- Fink, S., (1986). **Grisis Management: Planning For The Inevitable 4<sup>th</sup> Ed.**, J&W., New York.
- Cynthia, G., (2005)'. **Proactive Crisis Management'**, world trends. 5(10), p.p: 710.
- Fin, R., & Salven G., (1996). 'Personality and emergence commendably',  
**Disaster prevention and management**,1(5), p.p: 1436.
- Hale, J., (2005). 'Crisis response communication challenges'. **Journal of Business Communication**, 2(42), p.p: 211223.

- Kovooc, R., (1993). "Crisis preparation in technical organization: a Strategy using a multidimensional approach", **Ph.D Dissertation Abstract**, University of Southern California, Data Base, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
  - Ludwing, E., (2005). "**How to prepare for your inevitable crisis**, American Banker, 34(170), p.p: 1015.
- Little John, R., (1993). **Crisis management: a team approach AMA**, New York.
- Philips, N., (1986). "Setting up a crisis recovering plan, **Journal Of Business Strategy**, 4(6), p.p: 3451.
  - Reynolds, M., (2005). 'Crisis emergency risk communication as an interactive model', **Journal Of Health Communication**, 6(10), p.p: 110.
  - Reilly, A., (1989). "**Strategic preparation for crisis management in the banking industry**". **Ph.D Dissertation Abstract**, Northwestern University, Data Base Yarmouk University, Irbid, Jordan.
  - Stadbauer, k., (1991). Managing industrial crisis successfully, **Dissertation Abstract**, University Of Tensee.
  - Terrington, D., (1989). **Effective management: people organization**. New York, Hall Books.

- Wriggly, D., (2005). "**Crisis management'**, **Public Relation Review**.  
5(30), p.p: 5055.,
- Wilson, B., (1992). "Crisis Management: A case study of three  
American Universities", **Ph.d Dissertation Abstracts**, University of  
Pittsburgh, Data Base, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Wilkins, J., (1998). **an analysis of program crisis management leading  
towards the development of a model for secondary school"**, DAL,  
8(58), p.p: 3248.

## الملحقات

## الملحق (1)

استبانة قياس الازمات

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة الأخ/الأخت المحترمين،،

تحية طيبة وبعد،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " واقع ألامزات والبائل المقتوحة لأأارؤها من وجهة نظر قادة المؤسسين الأمنية والمدنية في فلسطين"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة جيدة في المجال، يرجى الاستجابة على فقرات الاستبانة، واقتراح أهم البائل لعلاج هذه الألامزات وفق أسس علمية سليمة، علما أن البيانات لغاية البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

توفيق محمد حسين الطيراوي

أولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع إشارة ( x ) وفق ما ينطبق عليك:

- 1-قطاع العمل: مؤسسة مدنية ( ) مؤسسة أمنية ( )
- 2- المؤهل العلمي: ثانوية عامة ( ) دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا ( )
- 3- الخبرة: 5 سنوات فأقل ( ) 6-10 سنوات ( ) 11-15 سنة ( ) 16-20 سنة ( ) أكثر من 20 سنة ( )
- 4- المحافظة: محافظات شمال فلسطين (الضفة) ( ) محافظات جنوب فلسطين(غزة) ( )

ثانياً: الاستبانة: يرجى وضع إشارة ( x ) على يسار كل فقرة بما يتفق مع رأيك الشخصي حول درجة الأمانة.

**أولاً: مجال الأزمات السياسية:**

الرقم	الفقرات	درجة الأزمات				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
-1	الصراع على السلطة					
-2	ازدواجية الخطاب السياسي الفلسطيني بين السلام والمقاومة					
-3	ازدواجية القرار السياسي والتضارب فيما بينهما					
-4	تداخل أعمال السلطات الثلاث (التشريعية، التنفيذية، والقضائية)					
-5	تكريس العمل أفضائي على حساب المصلحة الوطنية العامة					
-6	ظهور مفهوم المحاصصة على حساب المصالح الوطنية العليا					
-7	تراجع العلاقات الفلسطينية مع المجتمع الدولي					
-8	تراجع العلاقات الفلسطينية مع الدول العربية الشقيقة					
-9	عدم وجود برنامج سياسي موحد وواضح المعالم					
-10	تهرب إسرائيل من الالتزام بالاتفاقيات الموقعة					
-11	غياب وجود غطاء عربي قوي لدعم السلطة					
-12	عدم وجود طرف حيادي نزيه للإشراف على اتفاقيات السلام					
-13	عدم تطبيق إسرائيل لقرارات الشرعية الدولية					
-14	تقاعس الدعم الجماهيري العربي والإسلامي للقضية الفلسطينية					

					15- ضعف التنسيق بين منظمة التحرير الفلسطينية والسلطة
					16- التناقض الداخلي بين الفصائل
					17- قلة اهتمام المجتمع الدولي باللاجئين وحق العودة
					18- إصرار المجتمع الدولي على الاعتراف بإسرائيل على أرض فلسطين
					19- زيادة أعداد المعتقلين والأسرى في سجون الاحتلال
					20- سعي إسرائيل الدائم لتهويد وعزل القدس
					21- عدم وجود مستقبل واضح للنازحين
					22- تبني الإدارة الأمريكية للتطلعات والآراء الإسرائيلية وتهميش المطالب الفلسطينية
					23- عدم قدرة المجتمع الدولي على وضع حد واضح المعالم للانتهاكات الإسرائيلية
					24- استغلال إسرائيل لوجود حماس في الحكومة لتأجيل ملف المفاوضات مع السلطة
					25- إضعاف إسرائيل المستمر لدور السلطة أمام الشعب
					26- بناء إسرائيل جدار الفصل العنصري
					27- عدم وضوح موقف المجتمع الدولي حول إقامة دولة فلسطينية مستقلة
					28- تشويه إسرائيل إعلامياً للموقف السياسي الفلسطيني أمام المجتمع الدولي
					29- عدم تمييز المجتمع الدولي بين مقاومة الاحتلال والإرهاب
					30- غياب وجود استراتيجية سياسية واضحة المعالم في فلسطين
					31- غياب الحلول السياسية لمشكلة المطاردين
					32- عدم وجود مقومات دولة ضمن حدود معترف فيها
					33- الفصل الجغرافي بين غزة والضفة نتيجة للاحتلال

						تجميد إسرائيل لعملية السلام	-34
--	--	--	--	--	--	-----------------------------	-----

**\*\*من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم خمس بدائل لمواجهة  
الآزمات في المجال السياسي؟**

-1

-2

-3

-4

-5

## ثانيا: مجال الأزمات الأمنية

الرقم	الفقرات	درجة الأزمات			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة
-1	انتشار ظاهرة الفلتان الأمني				
-2	عدم قدرة الأجهزة الأمنية على القيام بواجباتها				
-3	انتشار ظاهرة الاقتتال الداخلي				
-4	الاجتياحات الإسرائيلية المستمرة				
-5	زيادة عمليات السرقة والسطو بالسلح				
-6	ارتفاع نسبة الجريمة				
-7	غياب دور القضاء				
-8	الاعتقال والاعتقال المستمر من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي				
-9	انتشار ظاهرة تجارة الأسلحة				
-10	قلة شعور المواطن بالأمن				
-11	عدم وجود مفهوم واضح للأمن القومي الفلسطيني				
-12	عدم ثقة المواطن بالأجهزة الأمنية الفلسطينية				
-13	تعدد الأجهزة الأمنية مع عدم وضوح مهامها وتداخل عملها				
-14	غياب سيادة القانون على الجميع				
-15	ارتباط بعض المجموعات المسلحة الفلسطينية بأجندة خارجية				
-16	غياب التنسيق الفعال بين الأجهزة الأمنية الفلسطينية				

					تردي الروح المعنوية لأفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية	-17
					قلة الجدية في العمل والانتماء لدى أفراد المؤسسة الأمنية الفلسطينية	-18
					غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الأمنية الفلسطينية	-19
					سوء توزيع الكادر الأمني في المناطق المختلفة	-20
					استفحال ظاهرة الشجار العائلي واستخدام السلاح في حل النزاعات	-21
					انتشار تجارة وتعاطي المخدرات	-22
					غياب الأمن الاقتصادي للمواطنين	-23
					فقدان شعور رجل الامن للحماية	-24

**\*\*من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم خمس بدائل لمواجهة  
الآزمات في المجال الأمني؟**

-1

-2

-3

-4

-5

ثالثا: مجال الأزمات الاقتصادية

درجة الأزمات					الفقرات	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					ارتفاع معدل البطالة	-1
					إغلاق الاحتلال للمعايير	-2
					زيادة نسبة الفقر	-3
					تراجع الدخل القومي الفلسطيني	-4
					قلة توفر الأمن المناسب لتشجيع الاستثمار في فلسطين	-5
					اعتماد الاقتصاد الفلسطيني على المساعدات الخارجية، وعدم وجود مقومات اقتصادية ثابتة	-6
					تدمير الاحتلال البنية التحتية لمؤسسات السلطة الوطنية	-7
					عدم القدرة على تصدير المنتجات الفلسطينية	-8
					ضعف جودة المنتجات الفلسطينية	-9
					تفضيل المواطنين للمنتجات الأجنبية عن المحلية	-10
					ارتفاع نسبة الضرائب	-11
					غياب دعم المشاريع الإنتاجية من السلطة	-12
					احتكار بعض المشاريع مثل محطات الغاز والوقود على فئة محدودة	-13
					إلحاق الاقتصاد الفلسطيني بالاقتصاد الاسرائيلي	-14
					إغراق الأسواق الفلسطينية بالبضائع المستوردة	-15
					تدمير الاحتلال للحقول الزراعية	-16
					صعوبة تنقل التجار بين المدن الفلسطينية	-17

					هجرة الكوادر البشرية إلى خارج الوطن بهدف العمل	-18
					تدني مستوى دخل الفرد في فلسطين	-19
					عدم وجود عملة فلسطينية	-20
					هجرة رؤوس الأموال للخارج	-21
					غياب الحماية للصناعات والمنتجات الوطنية	-22
					عدم الانتظام في دفع الرواتب	-23
					حجز عائدات السلطة من الضرائب من قبل إسرائيل	-24
					سيطرة الاحتلال على مقومات الاقتصاد الفلسطيني	-25
					الحصار الاقتصادي وتوقف المساعدات الخارجية	-26
					تشديد الإجراءات الإسرائيلية بمنع العمال من العمل داخل الخط الأخضر	-27
					شروع النظام الاستهلاكي غير الإنتاجي في فلسطين	-28
					غياب التخطيط الاقتصادي في فلسطين	-29
					غياب وجود بنية تحتية اقتصادية	-30
					عدم توفر الأمن والحماية الخاصة لأصحاب الأموال لتشجيعهم على الاستثمار	-31
					قلة الثقة بين البنوك العاملة في فلسطين والسلطة	-32
					زيادة أعداد خريجي الجامعات العاطلين عن العمل	-33
					قلة الاهتمام بالمرافق السياحية في فلسطين	-24
					ضعف الحركة السياحية الدولية لفلسطين	-25

**\*\* من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم خمس بدائل لمواجهة  
أزمات في المجال الاقتصادي؟**

**-1**

**-2**

**-3**

**-4**

**-5**

## رابعاً: مجال الأزمات الإدارية

درجة الأزمات					الفقرات	الرقم
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					عدم وضوح الصلاحيات الإدارية في مؤسسات السلطة.	1-
					غياب العمل المؤسسي في مؤسسات السلطة الوطنية	2-
					ارتفاع نسبة الفساد الإداري والمالي في مؤسسات السلطة	3-
					ضعف الرقابة الإدارية في مؤسسات السلطة	4-
					غياب المعايير الموحدة لاختيار الموظفين في مختلف مؤسسات السلطة	5-
					ضعف العلاقات العامة بين مؤسسات السلطة	6-
					غياب الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة	7-
					غياب الهيكلية التنظيمية في مؤسسات السلطة	8-
					انتشار المحسوبية في التعيينات	9-
					عدم إعطاء الفرصة لأصحاب الكفاءات العلمية للعمل في مؤسسات السلطة	10-
					ضعف التنسيق بين مؤسسات السلطة	11-
					غياب مبدأ المحاسبة والشفافية في العمل	12-
					غياب معايير تقويم الأداء للموظفين في مؤسسات السلطة	13-
					كثرة المناصب الفخرية في السلطة	14-
					كثرة أعداد المدراء العاميين في الوزارات	15-

					قلة الإصلاح الإداري وفق المستجدات ومتطلبات العمل	-16
					المركزية في اتخاذ القرارات الإدارية	-17
					غياب التقويم لإنجازات مؤسسات السلطة	-18
					غياب وجود نظام واضح للتقاعد في مؤسسات السلطة	-19
					قلة الاهتمام في استقطاب الموهوبين من خريجي الجامعات للعمل في مؤسسات السلطة	-20
					زيادة التعيينات المبنية على أساس حزبي في مؤسسات السلطة	-21
					الخلط بين العمل التنظيمي والمؤسسي	-22
					إدارة المؤسسات بارتجالية بعيدا عن الأسس العلمية في الإدارة	-23
					زيادة القيادات وقلة الأتباع في . المؤسسات	-24
					اهتمام الإداريين بالمظهر أكثر من الجوهر	-25

**\*\* من خلال خبرتك الشخصية في العمل المؤسسي، يرجى اقتراح أهم خمس بدائل لمواجهة**

**الآزمات في المجال الإداري؟**

-1

-2

-3

-4

-5

مع الاحترام والتقدير

**An-Najah National University  
Faculty of Graduate Studies**

**The Status of Crisis Management and Proposed Alternatives as  
Perceived by the Palestinian Leaders of Civic and Security Institutions**

**Prepared by  
Tawfeeq Mohammed Hussein Al – Terawi**

**Supervised by  
Prof. Dr. Abel Naser Qadumi      Dr. Ghassan Al Helo**

*Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master in Educational Administration, Faculty of Graduate Studies, at  
An- Najah National University, Nablus, Palestine.*

**2008**

**The Status of Crisis Management and Proposed Alternatives as Perceived by the Palestinian Leaders of Civic and Security Institutions**

**Prepared by**

**Tawfeeq Mohammed Hussein Al – Terawi**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Abel Naser Qadumi      Dr. Ghassan Al Helo**

**Abstract**

The purpose of this study was to investigate the status of crisis management and proposed alternatives as perceived by the Palestinian leaders of civic and security institutions , moreover, the study aims at recognizing the effects of study variables : (work field, academic qualifications, experience, and district). to achieve study purposes, a sample of (473) subjects from civic and security institutions were selected. A questionnaire which consisted of (118) items was distributed on the sample, the questionnaire is divided into four domains (political crisis, security crisis, economic crisis, and managerial crisis). Reliability coefficient was (0.97) which is considered suitable for the study purposes, the study aimed at answering the following questions:

- 1- what are the status of crisis management and proposed alternatives as perceived by the Palestinian leaders of civic and security institutions?
- 2- Are there any statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the status of crisis management as perceived by the Palestinian leaders of civic and security institutions due to the work field variable?
- 3- Are there any statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the status of crisis management as perceived by the Palestinian leaders of civic and security institutions due to the academic qualifications variable?

- 4- Are there any statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the status of crisis management as perceived by the Palestinian leaders of civic and security institutions due to the experience variable?
- 5- Are there any statistically significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the status of crisis management as perceived by the Palestinian leaders of civic and security institutions due to the district variable?

Study data was collected and analyzed by SPSS, using means, frequencies, independent t-test, One Way ANOVA, and Scheffes post – hoc test, the study reached the following results:

The total degree of the status of crisis management as perceived by the Palestinian leaders of civic and security institutions was very high , where the percentage of response was (87%), and the rank order of crisis domains where as follow: domain of political crisis (89.4%), domain of economic crisis (86.6%), domain of security crisis(86%) and in the last rank domain of managerial crisis (85%).

The study concluded a list of 20 alternatives for solving such crisis.

Furthermore , the results revealed a significant differences at ( $\alpha=0.05$ ) in the status of crisis management as perceived by the Palestinian leaders of civic and security institutions according to (work field, experience, and district) variables. while there was no significant difference due to academic qualification variable.

Based on the study findings, the researcher recommended the following recommendations:

- 1- Necessity of taking consideration the findings of this study by decision makers in the PNA. Furthermore, emphasizing on the necessity of building Palestinian institutions according to clear and correct standards. The study findings managed to list 20 alternatives for such crisis which were arranged according to its importance.
- 2- Conducting special training courses and workshops in the field of crisis management for all decision makers in both civic and security institutions in Palestine.
- 3- Conducting other similar studies in the field of crisis management in all Palestinian national authority sectors.

