

دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد عبد الغفار درويش

دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات "دراسة ميدانية" د/ أشرف يوسف سليم همام

المدرس بقسم إدارة الأعمال بالمعهد العالي
لعلوم الحاسب وتكنولوجيا الإدارة بسوهاج
أستاذ إدارة الأعمال المساعد (جامعة الطائف)
أ.د/ السيد محمد عبد الغفار درويش
عميد كلية التجارة جامعة السويس (سابقاً)
أستاذ إدارة الأعمال (جامعة الطائف)

الملخص :

الهدف من هذا البحث هو اختبار أثر التخطيط الشامل في إدارة الأزمات علي فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات وأيضا اختبار احتمالية توسط المخاطر المدركة في هذه العلاقة . تكونت عينة البحث من ١٧٣ مفردة من الأفراد المعنيين بإدارة الأزمات (فريق أو وحدات إدارة الأزمات) الذين يعملون في المنظمات الصناعية بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية . وتم استخدام تحليل التوسط لاختبار نموذج البحث .

توصلت نتائج البحث إلي وجود علاقة موجبة معنوية بين التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات، وعلاقة سالبة معنوية بين التخطيط الشامل في إدارة الأزمات والمخاطر المدركة، وعلاقة سالبة معنوية بين المخاطر المدركة وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات . تتوسط جميع أبعاد المخاطر المدركة العلاقة بين التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات . تفيد نتائج التوسط إلي أن جزء معين في هذه العلاقة راجع إلي المخاطر المدركة .

الكلمات المفتاحية : التخطيط الشامل في إدارة الأزمات، المخاطر المدركة، فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات ونموذج التوسط .

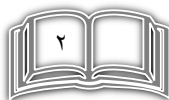


١ - المقدمة :

في منتصف الستينيات اتجه الفكر الإداري إلى توضيح مفهوم الأزمات، وخصائصها، وأنواعها، وأسباب نشوئها، والمشاعر المصاحبة لها، والآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها . في محاولة للتوصل إلى النظريات والأفكار التي تسهم في التعامل مع المواقف التي تفرضها ظروف ومتغيرات العصر . وقد اتسع علم إدارة الأزمات كأسلوب جديد تبنته الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة لإنجاز مهام عاجلة ولحل مآزق طارئة (Svedin, 2008) .

وتمثل الأزمات التي تمر بها المنظمة نقطة حرجة وحاسمة في كيانها . تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها، واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات . الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية . وتواجه المنظمات أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت اجتماعية أم اقتصادية أم تقنية أم بيئية (Burrell, 2009) (الأعرجي وأحمد، ٢٠٠٠؛ التميمي، ١٩٩٨) .

الأمر الذي يشير إلى أن الأزمة تعد ظاهرة حتمية . لا يمكن تجنبها أو القضاء عليها . إلا أنه يمكن منع الأزمة، أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات . باستخدام عمليات منهجية علمية، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنتظم للتدخل، وتحقيق السيطرة الكاملة على موقف الأزمة . فعلى الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، ولكل أزمة من الأزمات الخصائص المميزة لها التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها يتوافق مع طبيعتها، إلا أن كل الأزمات تخضع لعمليات منهجية علمية مشتركة في إدارتها، لتجنب وقوعها، والتخفيف من نتائجها السلبية . حيث أكدت الدراسات على أن إدارة الأزمات بفعالية، يتطلب عمليات منهجية علمية سليمة، أحد تلك



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

العمليات هو التخطيط (جبر، ١٩٩٨؛ الأعرجي، ١٩٩٥) (Hamidizadeh et al., 2011; Burns, 2012; Mehalko, 2013).

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات . حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة . ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها أو الاستجابة لها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي للمنظمة بأسرع ما يمكن . كما أن المخاطر المدركة من قبل العاملين بالمنظمة والمتعلقة بإدراكاتهم نحو الآثار السلبية المحتملة من حدوث الأزمة، قد تؤثر بشكل أو بآخر على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة . من ناحية أخرى، مدي استخدام المنظمة لمدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمة، قد يؤثر بشكل أو بآخر في تخفيض أو زيادة المخاطر المدركة وحدتها . ونظرا لما توليه الدولة من اهتمام نحو تحقيق التنمية الشاملة من خلال مؤسساتها وأجهزتها المختلفة، واستجابة لاهتمام الدولة بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها . فقد أنصب اهتمام البحث الحالي علي دراسة وتحليل الدور الذي تؤديه المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات في المنظمات الصناعية العاملة بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية .

٢- الدراسات السابقة :

تم الاطلاع علي العديد من البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، والتي طبقت علي البيئات العربية والأجنبية، ثم تم اختيار الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات هذا البحث، إذ لا بد من مراجعتها للتعرف علي المتغيرات التي ركزت عليها وإجراءاتها وأهم نتائجها من جهة وعلاقتها بالبحث الحالي من جهة ثانية، هذا وتقيد مراجعة الدراسات السابقة في استكمال الإطار النظري للبحث، فضلا عن تحديد أهدافه وصياغة فروضه وتفسير مدلول ما يتوصل إليه من نتائج .



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

١/٢ - الدراسات العربية :

- دراسة (السيد، ١٩٩٦) واستهدفت الدراسة التعرف على دور التخطيط في مواجهة الكوارث، والعلاقة بين شدة الكارثة والتخطيط لها في جمهورية مصر العربية، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، وبالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن التخطيط للكوارث يمثل دوراً هاماً في منع الكارثة، والعمل على زيادة فاعلية المواجهة، وتقليل الآثار السلبية، وأن هناك علاقة بين حدة (شدة) الكارثة والتخطيط لها .
- دراسة (الأعرجي وأحمد، ٢٠٠٠) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحل المختلفة مفردة ومجمعة في أمانة عمان الكبرى، وباستخدام عينة مكونة من ٢٣٨ مفردة من مديري الدوائر والمناطق ورؤساء الأقسام، توصلت الدراسة إلي وجود خلل في نظام إدارة الأزمات، حيث وجد أن هناك تبايناً في درجة توافر العناصر الأساسية التي تتصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، وكانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية والعلاجية (احتواء الأضرار واستعادة النشاط) منها في المراحل الوقائية والتخطيطية (اكتشاف الإشارات، والاستعداد والوقاية، والتعلم) .
- دراسة (الشريدة والإعرجي، ٢٠٠٣) واستهدفت معرفة مدى قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات، ومدى توافر المعوقات التي تحول دون التعامل مع الأزمات بفاعلية، ومعرفة طبيعة عملية اتخاذ القرارات حيال الأزمات في المدارس الثانوية في محافظة إربد بالأردن، باستخدام عينة مكونة من ٧٠ مفردة من مديري المدارس، توصلت الدراسة إلى أن قدرة المديرين على التعامل مع الأزمات كانت متوسطة، وان تعامل المديرين مع الأزمات تواجهه معوقات إنسانية، وتنظيمية، ومعلوماتية بدرجة متوسطة، وأنه لا



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الجاهزية لاتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات الوقاية إزاء الأزمات المدرسية، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات القدرة على اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات ومستويات المقدرّة العلاجية بصدها .

- دراسة (الألفي، ٢٠٠٣) واستهدفت الدراسة تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات، و معرفة واقع إدارة الأزمات والممارسات الحالية لها وجهود التعامل مع الأزمات في مؤسسات التعليم المصرية ومستوياته الإدارية المختلفة، باستخدام عينة مكونة من ٤٤٧ من أعضاء هيئة التدريس و٣٨٣ من قيادات التعليم قبل الجامعي، توصلت الدراسة إلي أن أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، وأن هناك العديد من أزمات التعليم التي واجهت النظم التعليمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على السواء، وأن النظم التعليمية والمدرسية القادرة على وضع التوقعات والتخطيط الفعال للأزمات والإعداد لمواجهتها تكون أكثر قدرة من غيرها على تجاوزها بسرعة وفاعلية .

- دراسة (الضويحي، ٢٠٠٤) هدفت الدراسة إلى تحديد الآثار الإيجابية للتخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث من خلال إعداد خطط إعلامية فعالة تساند عمليات مقاومة وإزالة أثارها السلبية، وكذلك دراسة الأزمات والكوارث لتطوير الخطط بما يكفل فعالية مواجهتها، وإحباط أثارها مستقبلاً، وباستخدام عينة مكونة من ٣٦٢ مفردة من العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني و ٢٠٨ مفردة من العاملين بوزارة الثقافة والإعلام بمدينة الرياض، توصلت الدراسة إلي أهمية الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث، وضرورة إشراك الخبراء في وضعها، أهمية اللجوء لوسائل الإعلام لمواجهة الأزمات والكوارث، وأهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي هي عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، ضعف خبرة وكفاءة واضعي الخطة مما يؤدي إلى انتشار الشائعات



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

- التي تحول دون كبت الأزمة ومحاصرتها إعلامياً، قلة الاستعانة بالخبراء والمختصين في إعداد الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث، وعدم التدريب على تطبيق الخطة مما يحد من قدرة الفريق على إدارتها إعلامياً .
- دراسة (فراج وحنفي، ٢٠٠٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير عملية توقع اندلاع الحريق على مستوى الاستعداد له وطريقة التعامل معه، وأخيراً تحديد الوسائل التي تفعل الدور الوقائي لمنع تكرار هذا الحادث مرة أخرى، وباستخدام عينة مكونة من ١٣٠ مفردة هم جميع أصحاب المحلات والباعة الجائلين من أصحاب المفروشات في منطقة الحريق، توصلت الدراسة إلى أن الغالبية العظمى من تجار المنطقة لم يكن لديهم استعداد كافي للتعامل مع الحريق، حيث أنه لم يكن لديهم طفايات للحريق في محلاتهم، وأن أحد من التجار لم يفكر في إخطار الجهات الأمنية بوجود محلات للأطعمة والحلويات وأفران الخبز في قلب المنطقة وأن وجودها يهدد بوقوع كارثة، كما أنه لم يحدث أن تم تنظيم دورة تدريبية على الطرق الصحيحة لمواجهة الأزمات والكوارث .
- دراسة (العمار، ٢٠٠٥) وهدفت الدراسة إلي بيان أهمية إدارة المعلومات وتقنياتها في إدارة الأزمات، باستخدام عينة مكونة من ٣٠٠ مفردة من ضباط المديرية العامة للدفاع المدني، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وسرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، ما يعني أن توافر مثل هذه النظم وهذه التقنيات تعتبر دعامة من دعائم التمكين حسب المدخل الهيكلي للتمكين، وقد أشارت الدراسة إلي ضرورة الارتقاء بمستوى نظام المعلومات والاتصالات في الدفاع المدني، وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة في نقل المعلومات .



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

- دراسة (اليحيوي، ٢٠٠٦) واستهدفت التعرف على مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية، باستخدام عينة مكونة من ٤٢٢ مديرة ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلي أنه ينبغي على مديرات المدارس اتخاذ القرارات في موقف الأزمات عن طريق مشاركة عضوات الفريق في صنع القرار، وضرورة استخدام خطوات التفكير العلمي لاتخاذ القرارات في مواقف الأزمات المتوقعة وواضحة الأبعاد، وأن أكثر عمليات إدارة الأزمات ممارسة القيادة في الأزمات، وأقلها تقويم الأزمات .
- دراسة (الجديلي، ٢٠٠٦) هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو مدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة، منفردة ومجمعة، في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة (دار الشفاء، ناصر، الأوروبي) وذلك وصولاً لتحديد مدى الاستعداد والجاهزية التي تتمتع بها هذه المستشفيات في التعامل مع الأزمات، وكذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض، وباستخدام عينة مكونة من ٤٥٩ مفردة من موظفي المستشفيات، توصلت الدراسة إلي أنه يوجد ضعف شديد في نظام إدارة الأزمات في المستشفيات المذكورة في كل مرحلة من مراحل هذا النظام، وفي مراحل الخمسة مجتمعة، والتي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات، كذلك أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات المذكورة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات فيها، وأن المستشفيات الكبرى في قطاع غزة مستهدفة للأزمات وغير مستعدة لها .
- دراسة (الخشالي وقطب، ٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، وما هو مدى اعتماد المديرين في هذه الشركات على الخطوات العلمية في إدارة الأزمات التي تواجههم، وباستخدام عينة مكونة من ١٣٦ مفردة من المديرين، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، وكان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتا في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات، وأن أكثر العناصر تأثيراً هو حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، وعنصر الاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم .

- دراسة (الغامدي، ٢٠٠٧) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية، والمعوقات التي تواجهها، وأهم الكفايات التي يجب أن تتوفر في مشرفة الإدارة المدرسية لتمارس دورها القيادي في إدارة الأزمات، باستخدام عينة مكونة من ١١٢ مشرفة تربوية، أسفرت الدراسة عن أكثر الأزمات الإدارية حدوثاً في المدارس الثانوية هي الاعتداءات البدنية من الطالبات على المعلمات، طلب مجموعة من المعلمات إجازة في آن واحد، وأهم أسباب وقوع الأزمات الإدارية في المدارس الثانوية، قلة خبرة المرشحات المؤهلات والمتخصصات في الإرشاد النفسي، ضعف البرامج التأهيلية قبل الخدمة للمعلمات، عدم وجود مشرفات متخصصات في إدارة الأزمة، وأهم المعوقات التي تواجه مشرفة الإدارة المدرسية كانت عدم وجود مرجعية مختصة للمتابعة والتوجيه عند وقوع الأزمة، تدني الاتصالات المتبادلة بين المدارس لتبادل الخبرات فيما يتعلق بإدارة الأزمات، قصور اللوائح والأنظمة التي تسترشد بها مديرة المدرسة عند وقوع الأزمات، وأهم الكفايات الواجب توافرها في مشرفة الإدارة المدرسية هي المساعدة في حل المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية، الوعي بالآثار المترتبة على وقوع الأزمات في المدرسة، والتحلي بالصبر عند مواجهة الأزمات المدرسية.



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

- دراسة (مصباح، ٢٠٠٧) استهدفت الدراسة التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة، وباستخدام عينة مكونة من ١٧٢ مفردة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام، توصلت الدراسة إلي أن مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات كسمة من السمات لإدارة الأزمات جاء في الترتيب الأول يليه مجال نظام الاتصالات، يليه مجال توفر المهارات القيادية، يليه مجال تشكيل فريق العمل، وأخيرا مجال التخطيط، حاجة نظام إدارة الأزمات في وزارة المالية بغزة إلى التنمية والتطوير، بالتركيز على مجموعة من الإجراءات العلاجية لعلاج الأزمات فور وقوعها .
- دراسة (السواط، ٢٠٠٨) واستهدفت الدراسة التعريف بمفهوم الأزمة وأنواعها ودورة حياتها، وعرض لعملية التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، واتخاذ القرارات وقت الأزمة، باستخدام عينة مكونة من ١٤٧ من المسؤولين بالمرور، توصلت الدراسة إلي اهتمام الإدارة العامة للمرور بإدارة الأزمات في الحج، وتوليها جل أولوياتها، من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات السليمة يتم احتواء الحدث حال وقوعه، توفر حكومة خادم الحرمين الشريفين كافة الإمكانيات والموارد المادية والتقنية لإدارة الأزمات .
- دراسة (عبد العال، ٢٠٠٩) هدفت الدراسة إلي التعرف علي أساليب إدارة الأزمات لدي مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي المدرسي، باستخدام عينة مكونة من ٣٥٥ مفردة من مديري المدارس الحكومية، توصلت الدراسة إلي أن المديرين تمارس أساليب احتواء الأزمة والتعاون والمواجهة والهروب، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين أساليب التعاون والمواجهة والاحتواء والتخطيط



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

الإستراتيجي المدرسي وعلاقة سلبية بين أسلوب الهروب والتخطيط الإستراتيجي المدرسي.

- دراسة (عريقات، ٢٠١٠) واستهدفت التعريف بمفهوم تمكين العاملين، ودور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، وبيان الفرق بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تطبقه في إدارة كل منهما للأزمات وذلك في قطاع البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، باستخدام عينة مكونة من ١٨ من مديري البنوك والشركات، توصلت الدراسة إلي أن تمكين العاملين من قبل إدارة المنظمة يجعلهم مؤهلون لتوقع المشاكل والصعوبات والأزمات والتصدي لها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار.

- دراسة (الجهني، ٢٠١٠) هدفت الدراسة إلي التعرف علي واقع ممارسة أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية بمحافظة ينبع، ومدي توافق تلك الأساليب مع الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات، باستخدام عينة مكونة من ٨١ من مديري المدارس، أسفرت الدراسة عن قيام مديري المدارس بممارسة أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات بدرجات متفاوتة، من أكثر الأساليب التي يمارسونها هو أسلوب دراسة الحالة، نصف الأساليب التي يمارسونها تنتمي إلي الأساليب التقليدية (أسلوب الحكم الشخصي والبدئية، أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات، أسلوب إجراء التجارب) والتي تفتقر للتحليل والتدقيق والاستنتاج ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، يوجد توافق بدرجة مرتفعة بين الأساليب التي يمارسونها في إدارة الأزمات وبين الأساليب الملائمة لإدارة الأزمات المدرسية، أن هناك حاجة ماسة لتطوير كفاءة مديري المدارس علي اتخاذ القرارات الملائمة لإدارة الأزمات.



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم هماد د. السيد محمد محمد الغفار درويش

٢/٢ - الدراسات الأجنبية :

- دراسة (Burnett, 1998) هدفت الدراسة إلى وضع أساليب مقترحة لإدارة الأزمات من أجل اتخاذ قرارات أكثر عقلانية في موقف الأزمة، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمات تتطلب حساسية خاصة من الإدارة، فالتحديد الملائم للأزمات من أولى الخطوات المهمة لإدارة الأزمات، ويتطلب ذلك إجراء عمليات تحليل بيئي لأهداف ومهام المنظمة، وإعادة تشكيل المنظمة من خلال تطوير الموارد البشرية، وتوفير الإمكانيات المادية، وأن هذه الرؤية لعملية الإدارة وإعادة التشكيل تزيد خطورتها أثناء الأزمة بواسطة ضغوط عوامل الوقت، ومستوى الخطورة، والاستجابة للأزمات، كما أن استخدام أساليب فعالة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية .
- دراسة (Williams & Olaniran, 1998) استهدفت الدراسة التعرف على متطلبات الاتصال باستخدام التقنية الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات بأمريكا، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلى أن استخدام التقنية الحديثة في حفظ المعلومات واسترجاعها له أثر على عملية الاتصال في الأزمات، ويتطلب تحقيق اتصال فعال لإدارة الأزمة المشاركة والثقة بالجمهور، واستخدام وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي، وتدريب فريق الأزمات على التقنيات الحديثة في الاتصال لإدارة الأزمات .
- دراسة (Degnan & Bozeman, 2001) استهدفت الدراسة تصميم وتطبيق برنامج محاكاة للواقع باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمات من أجل مساعدة المديرين والمعلمين على الفهم الأفضل للتفاعلات التي تقع أثناء وقوع الأزمة في إحدى المدارس المتوسطة بأمريكا، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها لا بد من



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

تصميم برنامج محاكاة باستخدام الحاسب الآلي للتدريب على إدارة الأزمة على خمس مراحل هي مرحلة ما قبل التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية لفريق الأزمات، وموضوعات التدريب، ومرحلة بداية البحث بالتركيز على جمع المعلومات في المجالات التالية : البنية التنظيمية للمدرسة، وتحديد البنية التنظيمية أثناء موقف الأزمة، وتأمين نماذج التسهيلات التي تتضمن عملية التخطيط الخاصة بالاتصال، وتحديد الإجراءات المعيارية للعمل مع الإدارات بالمدينة والمقاطعة والولاية، مرحلة التصميم وبناء السيناريوهات التي تتناول مواقف الأزمة بناء على جمع المعلومات عن البنية التنظيمية للمدرسة وموضوعات التدريب وتحديد أنشطة التصرف في موقف الأزمة بالإعلام عن الأزمة، والتصرف الفوري، ومواجهة الموقف، وحل الموقف، ومرحلة تطبيق المحاكاة بتوضيح إجراء تدريبات المحاكاة، وتطبيق المديرين والمعلمين لتطبيقات البرنامج، ومرحلة التغذية الراجعة بمعرفة آراء المديرين والمعلمين حول البرنامج.

- دراسة (Wheeler, 2002) استهدفت الدراسة التعرف علي مدى إدراك مدراء التعليم في مدارس منطقة فرجينيا للتدريب علي إدارة الأزمات، واحتياجاتهم التدريبية، وما إذا كان هناك اختلاف في إدراكهم راجع إلي النوع، سنوات الخبرة، حجم المدرسة، ومن خلال عينة بلغت ٣٢٧ مدير، توصلت الدراسة إلي هناك تباين في رغبتهم وإدراكهم للتدريب واحتياجاتهم التدريبية في مجال إدارة الأزمات، الذكور لهم رغبة وإدراك أكثر من الإناث، كذلك من لهم مدة خبرة ١١ عام فأكثر عن من لهم مدة خبرة أقل، وأيضاً مدراء المدارس المتوسطة عن مدراء المدارس الأكبر حجماً، أهم الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المدراء كانت الأسس والمفاهيم المرتبطة بالاستجابة ومنع الأزمة، الإجراءات والمهارات الخاصة بالأزمة التنظيمية .
- دراسة (Musallam, 2004) استهدفت الدراسة تحديد استراتيجيات الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات والصراع في القطاعين العام



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

والخاص بدولة الكويت، ومن خلال عينة ١٢٨ مفردة من منظمات القطاع العام، و١٠٣ مفردة من منظمات القطاع الخاص، توصلت الدراسة إلي أن الاتصال أحد العوامل الهامة والمؤثرة علي المنظمة في الأزمات الخارجية أو الصراع الداخلي للمنظمات في القطاعين، استخدام أجهزة ووسائل الإعلام كانت محدودة في القطاعين وكان للثقافة التنظيمية أثر في ذلك، بعض المنظمات في القطاعين ليس لديهم إستراتيجية مصممة للاتصال في الأزمات أو الصراع، كما أن في البعض الأخر كانت إستراتيجية الإجراءات التصحيحية *Corrective Action* أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة الأزمات والصراع .

- دراسة (Duff, 2007) استهدفت الدراسة التعرف علي برامج التدريب الخاصة بالاستعداد للأزمات، وخطط إدارة الأزمات وذلك في الجامعات الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن خلال عينة بلغت ٣٤٦ مفردة من مدراء وأعضاء هيئة التدريس في تلك الجامعات، توصلت الدراسة إلي أن ١٠٠% من المستجيبين بحاجة إلي برامج تدريبية علي إدارة الأزمات، وأقل من ٤٠% من الجامعات الخاصة لديها خطط لإدارة الأزمات، الإجراءات التنفيذية لخطة الاتصال في الأزمات لم تكن علي المستوي المطلوب في الجامعات الخاصة مقارنة بمثيلاتها في الجامعات الحكومية، برامج التدريب المطبقة غير فعالة وغير كافية في الاستعداد ومواجهة الأزمات .

- دراسة (Cross, 2009) استهدفت الدراسة تسليط الضوء علي فوائد التخطيط للأزمة، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، بالاعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، توصلت الدراسة إلي أن هناك تسع خطوات يمكن أن تتخذها المنظمة لوضع خطة فعالة لإدارة الأزمات وهي وضع مبادئ توجيهية للمديرين والمشرفين لمنع وقوع الأزمات والاكتشاف المبكر لها، الاتصال السريع بالأطراف المعنية، تكوين فريق



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

عمل لإدارة الأزمة، تحديد المشكلة بدقة، معرفة الخيوط الرئيسية للمشكلة، تحديد بدائل الحل، اختيار البديل الأمثل، التدريب المستمر لأعضاء فريق العمل، تهنئة الفريق بعد حل الأزمة .

- دراسة (Somers, 2009) هدفت الدراسة إلى التعرف علي ما إذا كان هناك علاقة سببية بين التخطيط للأزمات وفعالية سلوكيات الأفراد في الأزمات، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، توصلت الدراسة إلي أن بناء الهياكل التنظيمية والعمليات التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تبني علي القدرة علي التكيف مع التخطيط للأزمات، ويجب أن تكون سلوكيات الأفراد موجهة بالتخطيط، وأوضحت أن التكيف التنظيمي سوف يساعد في نجاح التخطيط لمواجهة الكوارث المحتملة في المستقبل .

- دراسة (Burrell , 2009) استهدفت الدراسة التعرف علي مدى قدرة إدارة جامعة كريستيان بالولايات المتحدة الأمريكية علي منع الأزمات التنظيمية المرتبطة بالعاملين والطلاب والتي تشكل ضغوط نفسية عليهم، باستخدام عينة مكونة من ١٠٢ من طلاب ومسؤولين بالجامعة، توصلت الدراسة إلي أن إدارة الجامعة تنفذ مفهوم إدارة الأزمات بالمنهج العلمي علي نطاق واسع مستعينة بالتخطيط، التنظيم، نظم المعلومات والاتصالات، والتدريب لمواجهة ومنع الأزمات التنظيمية، كما التخطيط للأزمات يكون علي المستويين قصير وطويل الأجل، كما أن الجامعة تستعين بأساتذة علم النفس لدراسة حالة الطلاب والعاملين للتخفيف من حجم الضغوط النفسية لديهم وذلك في إطار إدارة ضغوط الأحداث الحرجة من قبل إدارة الجامعة .

- دراسة (Choi et.al., 2010) استهدفت الدراسة التعرف علي طبيعة الأزمات التي تحدث داخل فرق العمل التنظيمية، وكيفية إدارة تلك الأزمات في عدد من قطاعات الشركات الكورية (تجارية، صناعية) وفي بيئات ذات قدرة تنافسية عالية، توصلت الدراسة إلي أن أزمات فرق العمل التنظيمية تمثلت في أزمات تنظيمية / إنسانية تسببها عوامل من داخل

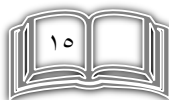


دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

المنظمة، وأخري من خارج المنظمة، وأزمات اقتصادية تكنولوجية تسببها عوامل من خارج المنظمة، وأن إدارة تلك الأزمات تتمثل في التخطيط الجيد لها، وسيادة نمط القيادة التشاركية داخل فرق العمل التنظيمية، وتصميم نظام فعال للاتصال في الأزمات.

- دراسة (Unlu et.al.,2010) استهدفت الدراسة توضيح نظام إدارة الأزمات والكوارث الذي وضعته الحكومة التركية، وعمل تقييم نوعي لتطوير نظام إدارة الأزمات والكوارث الحالي، باستخدام المنهج الوصفي الوثائقي، توصلت الدراسة إلي أن نظام إدارة الأزمات وضع منذ عام ١٩٣٠م ، اعتماداً علي التجارب/ الخبرات ولم يوضع علي أسس علمية أو منهجية صحيحة، النظام الحالي في إدارة الأزمات والكوارث يتسم بالمركزية وهو مسئولية وزارات مختلفة، وعلي المستوى المحلي هذا النظام ضعيف، لذلك استجابة الإدارة في الأزمات الحالية غير فعال، حيث أن النظام لم يصمم بالنسبة لأنواع مختلفة من الأزمات علي سبيل المثال الهجمات الإرهابية .

- دراسة (Oliveira, 2010) هدفت الدراسة إلي معرفة أثر القيم الثقافية علي تخطيط الاتصالات في الأزمات في البيئات متعددة الثقافات، ومن خلال عينة من العاملين في مجال الاتصالات بلغت ١٩٧ مفردة، توصلت الدراسة إلي أن استجابة الأفراد في الأزمات اختلفت باختلاف القيم الثقافية لهم، وتري عينة الدراسة الثقافة عنصراً أساسياً في الأزمات، وأنهم لا يشعرون بأنهم علي استعداد للتعامل مع تحديات الأزمة متعددة الثقافات، كما أنهم لم يستخدموا استراتيجيات صحيحة للأزمات في ظل تعدد الثقافات، تحليل الانحدار أوضح أن المهارات الأزمة في المواقف متعددة الثقافات والانفتاح علي المعارف المتنوعة كان أداة تنبؤ قوية بالخواص الثقافية متى تم تصميم استراتيجيات اتصال فعالة في الأزمات .



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

- دراسة (Harrington, 2011) هدفت الدراسة إلي زيادة كفاءة وفعالية مدراء السلامة العامة في المنظمات التي تقدم خدمات الطوارئ الطبية وخدمات الإطفاء في كولومبيا، وذلك عن طريق التدريب علي قيادة الأزمات لتحسين قدرة هؤلاء المدراء علي كشف الأزمات المحتملة مقدما، ومن خلال عينة مكونة من ٢٥ من مدراء السلامة العامة في كولومبيا، وإخضاعهم لبرامج تدريبية في قيادة الأزمات، توصلت الدراسة إلي أن التدريب المستمر لمدراء السلامة العامة أدي إلي زيادة قدراتهم علي التوقع، والتفاعل، والاحتواء، والتعلم، وإعادة تصميم الإجراءات التنظيمية لمعالجة الأزمات، وتغيير في كيفية قيادة الأزمات بشكل غير متوقع، مما كان له أثر إيجابي علي تخفيض المخاطر بشكل فعال علي الأفراد أثناء الأزمات.
- دراسة (Zehir & Yavuz, 2014) استهدفت الدراسة التعرف علي طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والاستعداد للأزمات والأداء التنظيمي في عدد من الشركات التركية . ومن خلال عينة مكونة من ٤٠٠ مدير، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة معنوية بين التعلم التنظيمي وكل من الاستعداد للأزمات والأداء التنظيمي . كما وجدت علاقة معنوية بين الاستعداد للأزمات والأداء التنظيمي . الاستعداد للأزمات متغير وسيط يعزز من علاقة التعلم التنظيمي بالأداء التنظيمي في أوقات الأزمات .
- دراسة (Jordan et al., 2016) هدفت الدراسة تهيئة مجموعة من الطلاب الخريجين والملتحقين بالعمل في المنظمات القومية غير الربحية علي تطبيق المفاهيم المرتبطة بتخطيط إدارة الأزمات، من خلال دورة تدريبية تم فيها عرض أزمات حقيقية حدثت في قطاع المنظمات غير الربحية الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، أكدت الدراسة علي أن مثل هذه الدورات تمثل مساعدة تعليمية قيمة لهؤلاء الطلاب، حيث قدمت هذه الدورة التدريبية استراتيجيات لتخطيط وإدارة الأزمات لمساعدتهم على تطوير المهارات اللازمة لقيادة المنظمة غير الربحية خلال الأزمة، مثل استراتيجيات إصلاح



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

وتعديل الصورة الذهنية تجاه مراحل الأزمة واستراتيجية الاتصالات قبل وأثناء وبعد الأزمة، بهدف تعزيز معارفهم وشحن التفكير النقدي ومهارات التطبيق .

- دراسة (Labaš, 2017) استهدفت الدراسة التعرف علي أثر الاستعداد Preparedness للأزمات الحالية والمحتملة علي كفاءة وفعالية أداء الأعمال في الشركات متوسطة وكبيرة الحجم في كرواتيا، وبلغت عينة الدراسة ١١٤ من مديري الإدارة الوسطي، توصلت الدراسة إلي وجود علاقة موجبة معنوية وأثر معنوي للاستعداد للأزمات الحالية والمحتملة علي كفاءة وفعالية أداء أعمال الشركات محل البحث . ومن ثم فإن الاستعداد للأزمات الحالية والمحتملة محدد هام لكفاءة وفعالية الأداء التنظيمي .

باستقراء الدراسات السابقة يتضح ما يلي :

أ- ركزت بعض الدراسات علي عملية واحدة من عمليات إدارة الأزمات، فبعض الدراسات تناولت اتخاذ القرارات في الأزمات (Burnett,1998) (الشريدة والأعرجي، ٢٠٠٣؛ الجهني، ٢٠١٠)، ودراسات تناولت نظام المعلومات في الأزمات (العمار، ٢٠٠٥؛ الخشالي وقطب، ٢٠٠٧) (Degnan & Bozeman, 2001) ودراسات تناولت التخطيط للأزمات (السيد، ١٩٩٦؛ الألفي، ٢٠٠٣؛ الضويحي، ٢٠٠٤) (Cross,2009; Jordan et al., 2016; Labaš, Harrington,2011) 2017 ، وأخري تناولت القيادة في الأزمات (الغامدي، ٢٠٠٧) ، والبعض (Musallam,2004;Oliveira,2010;Williams&Olaniran,1998) تناول الاتصال في الأزمات، وبعضها تناول دور فرق الأزمات في إطار مفهوم تمكين العاملين (عريقات، ٢٠١٠)، وبعضها تناول التدريب في مواجهة الأزمات (Degnan & Bozeman, 2001; Wheeler,2002;

دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

(Duff,2007)، والبعض ركز علي أساليب إدارة الأزمات (عبد العال، ٢٠٠٩).

ب- ركزت دراسات أخرى علي أكثر من عملية من عمليات إدارة الأزمات، فبعض الدراسات تناولت التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات في إدارة الأزمات (السواط، ٢٠٠٨)، وأخرى تناولت نظام المعلومات والاتصالات (العمار، ٢٠٠٥) (Williams&Olaniran,1998)، وبعضها تناول التخطيط والتنظيم (Somers,2009)، وأخرى تناولت التخطيط والتنظيم ونظم المعلومات والاتصالات والتدريب (Choi, et.al., 2010)، وأخرى تناولت التخطيط والقيادة والاتصالات (Choi, et.al., 2010)، وأخرى تناولت التخطيط ونظم المعلومات والقيادة وفريق الأزمات والاتصالات (مصباح، ٢٠٠٧) وبعضها تناول التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، تشكيل فرق الأزمات، القيادة، نظام الاتصال، نظام المعلومات، اتخاذ القرار، وتقويم الأزمات (اليحيوي، ٢٠٠٦).

ت- الدراسات السابقة لم تتناول – علي حد علم الباحثين- تخطيط إدارة الأزمات من خلال مفهوم التخطيط الشامل لإدارة الأزمات بالاعتماد علي نموذج مدخل جميع المخاطر All Hazards Approach Model للمراحل المختلفة لموقف الأزمات، ودور المخاطر المدركة في العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات، ويتصدى البحث الحالي لهذه الفجوة في الدراسات السابقة .

٣- مشكلة وتساؤلات البحث:

أصبح العصر الذي نعيش فيه مليئاً بالأزمات . ولم يعد السؤال المطروح هل ستأتي الأزمة أم لا ؟، بل أصبح السؤال ماذا تفعل المنظمة لمواجهة (عندما تأتي) الأزمة ؟ . إن حدوث الأزمات بات واقع حتمي تواجهه المنظمة ويؤثر عليها وعلى سلامة أفرادها وممتلكاتها . ومثال ذلك، ما حدث من أزمات خلال



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

السنوات الماضية كالحرائق والسيول والالتماسات الكهربائية وموجات الغبار أو البرد الشديد والزلازل وما انتشر مؤخراً من أمراض معدية وفيروسات خطيرة تهدد سلامة المجتمع ومؤسساته وسير العمل فيها كفيروس (H1N1) والمعروف بأنفلونزا الخنازير، وفيروس (H1N5) المعروف بأنفلونزا الطيور، والتفجيرات والهجمات الإرهابية على المنظمات وأفرادها. وقد تتسبب المنظمة نفسها في خلق أزمة تصيبها هي بذاتها سواء في منتجاتها، أو موظفيها، أو أصحاب المصالح فيها Stakeholders . ومن أبرز أسباب هذا النوع من الأزمات؛ الفساد الإداري، وإضراب العاملين عن العمل وغيرها . وهناك أمثلة كثيرة على مثل هذه الأزمات، مثل الأزمة التي أدت إلى انهيار بنك البتراء في الأردن، وإضراب عمال سكة الحديد في فرنسا ومصر وغيرها (عريقات، ٢٠١٠، ص. ٣) .

وتتعرض المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة عملها لأزمات متباينة في أسبابها، منها ما يتعلق بالكوارث البيئية كالحرائق والأمطار، ومنها ما يتعلق بظروف العمل المادية غير الملائمة من تهوية وإضاءة وغيرها، ومنها ما يتعلق بالاختلافات في طبيعة وسمات وقيم وأهداف المنظمة وأفرادها، ومنها ما يتعلق بإضرابات العاملين، ومنها ما يتعلق بسوء الفهم والشائعات والأساليب المستبدة للمديرين في التعامل (Somers, 2009; Choi et al., 2010) (الألفي، ٢٠٠٣؛ يحيوي، ٢٠٠٦؛ الجهني، ٢٠١٠؛ الغامدي، ٢٠٠٧) .

ويتوقف منع الأزمة أو التعامل معها، والقدرة على احتوائها، والاستفادة منها كفرص للتعلم على أسلوب المديرين في إدارتها . حيث يُخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة للعشوائية، وسياسة رد الفعل مما قد يتسبب في إحداث خسائر بشرية ومادية تهدد بقاء المنظمة، وزيادة إدراك العاملين بتلك المنظمات للأثار السلبية المحتملة من حدوث الأزمة . مما قد يؤثر ذلك بشكل سلبي على فعالية المنظمة في مواجهة الأزمة . في حين يُخضع بعض المديرين تعاملهم مع الأزمة لعملية التخطيط مما يسهم في منع الأزمات، أو الحد من أثارها السلبية،



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم هماد د. السيد محمد محمد الغفار درويش

والاستفادة منها كفرص (الزميع، ١٩٩٨، ص. ١٥) . ومن ثم الحد من إدراك العاملين بتلك المنظمات للأثار السلبية المحتملة من حدوث الأزمة . مما قد يؤثر ذلك بشكل إيجابي علي فعالية المنظمة في مواجهة الأزمة .

وقد جاء البحث الحالي استجابة للحاجة الملحة لتبني المنظمات للتخطيط الشامل لمواقف الأزمات المختلفة، والذي يؤهلها لمستوي عالي من الاستعداد والجاهزية Readiness للاستجابة للأزمات المختلفة ويزيد من فعاليتها في مواجهة تلك الأزمات . حيث أكد عدد من الباحثين علي أن مستوي الاستعداد للاستجابة للأزمات المختلفة في المنظمة يكون محدد بمدي (Goldman, 2008, p.51; Jenkins,2008, p.43; Twomey, 2009, p.67; Burns, 2012; p. 39) استخدام والتزام المنظمة بالتخطيط الشامل في مواجهة الأزمات المختلفة .

وفي ضوء ندرة الأبحاث التي تناولت متغير المخاطر المدركة في أدبيات السلوك التنظيمي، وعدم وجود أبحاث خاصة في البيئة العربية ومنها المملكة العربية السعودية، تناولت دور المخاطر المدركة في العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات . فأن مشكلة البحث الحالي تتلخص في محاولة دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات . ومن ثم تتبلور مشكلة البحث في محاولة تقديم إجابات واضحة ودقيقة عن التساؤلات التالية :

- ما هو مستوي استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات في المنظمات محل البحث ؟
- هل هناك علاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات في المنظمات محل البحث ؟



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

- هل هناك علاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات والمخاطر المدركة (مخاطر الوقت، المخاطر المالية، مخاطر الأداء، والمخاطر النفسية) في المنظمات محل البحث؟
- هل تتوسط المخاطر المدركة (مخاطر الوقت، المخاطر المالية، مخاطر الأداء، والمخاطر النفسية) العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات في المنظمات محل البحث؟

٤- أهداف البحث

- يسعى البحث الحالي إلى قياس وتحليل :
- أ- مستوي استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات في المنظمات محل البحث .
 - ب- العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات في المنظمات محل البحث .
 - ت- العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات والمخاطر المدركة (مخاطر الوقت، المخاطر المالية، مخاطر الأداء، والمخاطر النفسية) في المنظمات محل البحث .
 - ث- دور المخاطر المدركة (مخاطر الوقت، المخاطر المالية، مخاطر الأداء، والمخاطر النفسية) كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات في المنظمات محل البحث .
 - ج- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد المنظمات محل البحث علي الحد من المخاطر المدركة الناتجة عن الآثار السلبية للأزمات وزيادة فاعلية هذه المنظمات في مواجهة الأزمات .



٥- أهمية البحث

- يستمد البحث الحالي أهميته من عدة جوانب هي :
- تتضح أهمية هذا البحث من الناحية العلمية، وذلك من خلال متابعة الجهود العلمية والأبحاث التي تم إجراؤها في هذا المجال . حيث تبين أن الأبحاث والدراسات التي أجريت عن استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات أو المخاطر المدركة أو فعالية المنظمات في مواجهة الأزمات في مجال المنظمات الصناعية لم تحظى سوى بالقليل . وبالتالي فان البحث الحالي يسهم في عملية التراكمية العلمية .
 - يعتبر البحث الحالي – في حدود علم الباحثين – أول دراسة تتناول العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمات في مواجهة الأزمات، مع التعرض لبحث متغيرات وسيطة بينهما في مجال المنظمات الصناعية في بيئة إدارة الأعمال العربية بشكل عام أو بيئة المملكة العربية السعودية بشكل خاص . كما أن أدبيات سلوك المستهلك تزخر بالكثير من الأبحاث التي تناولت متغير المخاطر المدركة، بينما لا يوجد بحث – في حدود علم الباحثين – تناول متغير المخاطر المدركة مع المتغيرين الأخرين في أدبيات السلوك التنظيمي . الأمر الذي يعد إضافة جديدة في هذا المجال تفيد الباحثين والدارسين والقائمين علي التدريس في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وغيرها من المجالات .
 - تتضح أهمية هذا البحث من الناحية العملية من منظور أهمية موضوع البحث وهو إدارة الأزمات . حيث يعد من الموضوعات الإدارية الحديثة والهامة على المستويين العالمي والمحلي، والتي يثري المكتبة العربية حيث أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة . ونظراً لما قد تتعرض له المنظمات من أزمات متباينة، فإن الأمر يتطلب خطط شاملة لمنع وقوع الأزمات وإدارتها بفعالية وكفاءة تحقق تجاوز التحديات الأساسية للأزمة وهي



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم هماد د. السيد محمد محمد الغفار درويش

المفاجأة والتهديد والسرعة والغموض، حيث أن الخطط السيئة للأزمات قد تؤدي إلى الانحدار بالموقف إلى ما هو أسوأ، وحوث الكوارث سواء أكانت مادية أم بشرية .

- تعتبر المنظمات علي اختلاف أنواعها، وطبيعة مجالات أعمالها، لها تأثيراً مباشراً علي تقدم وتنمية المجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات لعدد من شرائح المجتمع . ونظرا لما توليه الدولة من اهتمام نحو تحقيق التنمية الشاملة من خلال مؤسساتها وأجهزتها المختلفة، واستجابة لاهتمام الدولة بموضوع الأزمات نتيجة لتزايدها، فان هناك حاجة ماسة لإجراء دراسات تطبيقية للتعرف علي وتحليل واقع تخطيط الأزمات . بإبراز نقاط القوة والضعف في ملامح خطط الأزمات في تلك المنظمات . ومن ثم يمكن لتلك المنظمات الاستفادة من نتائج هذا البحث في الأخذ بالتخطيط الشامل في إدارة الأزمات، للحد من وقوع الأزمات، والتخفيف من نتائجها (آثارها) السلبية .

- تؤدي نتائج البحث الحالي إلي تخفيض أو الحد من المخاطر المدركة لدي العاملين بالمنظمات الصناعية العاملة بالمنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية والتي تنتج من الآثار السلبية المحتملة من حدوث الأزمات . عن طريق إعادة النظر في مداخل التخطيط المستخدمة في الأزمات، والتحول لمدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات، وبناء الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات، ومن ثم إمكانية تعزيز وزيادة فعالية تلك المنظمات في مواجهة أزماتها .

٦- الاطار النظري للبحث

١/٦- مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات :

تناولت دراسة (Oliveira, 2010, p.16) الأزمة علي أنها "موقف غير متوقع (لا يمكن التنبؤ به) يتضمن سلسلة من التهديدات الخطيرة سواء لأصحاب

دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

المصالح أو الأهداف التنظيمية أو سمعة المنظمة أو بقاء المنظمة عامة" . ويقدمها (Harrington, 2011, p.17) علي أنها "وقوع مفاجئ وغير متوقع لحدث ما يفرض تحديات لقدرة المجتمع أو المنظمة نحو الاستجابة بطريقة تضمن استمرار العمل أو العمليات أو أداء الأفراد"، ويتفق معه (MacLeod, 2015, p.52) . وفي ضوء ذلك، وطبيعة البحث الحالي، فإن الأزمة هي أي موقف يحتمل أن يؤثر علي استمرارية العمل، أو الأداء، أو الأمان للأفراد العاملين، أو يؤثر علي فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، أو يهدد بقاء المنظمة . ويستوجب خطة شاملة تحقق مستوي استعداد عالي لإدارة واحتواء هذا الموقف والحد من آثاره السلبية، والإفادة من نتائجه .

أما عن إدارة الأزمات فيقدمها (Twomey, 2009, p.6) علي أنها "التخطيط من أجل الاستجابة لموقف الأزمة بقصد احتوائه والحد من الخطر الجسدي والعاطفي لهذا الموقف". ويرى (Jenkins, 2008, p.8) أنها " عملية التخطيط من أجل التخفيف من تأثير الأزمة " . ويعرفها (Harrington, 2011, p.33) علي أنها " تجنب وقوع الأزمة عن طريق إدارتها علي نحو أكثر فاعلية والدافع الأساسي لإدارة الأزمة هو الوعي واليقظة لاحتمالات انعكاسات تلك الأزمة " . ويعرضها (عليوة، ٢٠٠٤، ص.١٧) علي أنها " كيفية التغلب علي الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات وبحث أثارها في كافة المجالات " .

وهكذا، نجد أن هناك اتفاق إلي حد كبير على أن إدارة الأزمات أسلوب إداري منهجي للتعامل مع الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية سليمة . ويتفق البحث مع وجهة النظر هذه . ووفقا لطبيعة البحث الحالي فإن مفهوم إدارة الأزمات هو القدرة علي الإدارة الفعالة لموقف الأزمة باستخدام التخطيط الشامل الذي يحقق مستوي استعداد عالي بقصد احتواء والحد من الأخطار المختلفة لهذا



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

الموقف، واستخلاص الدروس المستفادة لمنع حدوث الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً .

وعن التخطيط لإدارة الأزمات فيري (Fearn-Banks, 2002, pp.25-26) أنه " عملية تخطيط إستراتيجي للأزمات أو الأحداث السلبية، تتضمن معلومات عن إجراءات الأخلاء وفريق الطوارئ للأقسام المختلفة بالمنظمة، وأماكن شراء أو استئجار معدات الطوارئ، والتخطيط يجب أن يغطي كل شيء بالمنظمة قد يحتاجه موقف الأزمة " . ويتناوله (مكاوي، ٢٠٠٥، ص. ٧٨) علي أنه " عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكراً قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة " . ويعرضه (Goldman, 2008, p.4) علي أنه " عملية تهدف إلي عمل التحضيرات التي تضمن الاستعداد والجاهزية للمنظمة للاستجابة المنسقة وفي الوقت المناسب للطوارئ أو الأحداث المحتملة، وبأسلوب فعال لمنع الخسائر والأضرار المختلفة " .

ويري (Twomey, 2009, p.9) أنه " عملية إدارية متعلقة بوضع مجموعة من السياسات والإجراءات والتعليمات اللازمة لمواجهة المخاطر المتعددة لتحديد الأخطار المحتملة التي قد تواجهها المنظمة " . وعلي ما تقدم وفي ضوء طبيعة البحث الحالي، فإن تخطيط إدارة الأزمات هو عملية إدارية تتمكن المنظمة من خلالها في وضع مجموعة من السياسات والإجراءات والتعليمات تضمن قيام المنظمة بمجموعة من الأنشطة تحقق مستوى عالي من الجاهزية أو الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات أو الأحداث المتعددة المحتملة التي قد تواجهها المنظمة بأكبر قدر من الفاعلية .

أما عن مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات أو مدخل تخطيط جميع المخاطر في إدارة الأزمات All Hazards Approach فيمكن استخدام هذا المدخل لمواجهة أي موقف يمكن أن يعوق سير أداء العمل بالمنظمة مثل الصراعات التنظيمية، والانقسامات الداخلية، والإضرابات العمالية وغيرها . أو من المحتمل أن يمنع العاملين من الوصول إلي مكان العمل بالمنظمة، ويتسبب في



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

إز عاج قصير الأجل مثل كسر ماسورة المياه الرئيسية أو صيانتها، أو مثل النقص في المواد الخام أو تأخر وصولها للمنظمة، وغيرها . وقد يتسبب في إعاقة طويلة الأجل مثل الكارثة الطبيعية أو حادثة إرهابية وغيرها . وقد يتسبب الموقف في إعاقة عمليات الاتصال، أو نظم تكنولوجيا المعلومات . أو مواقف لا يمكن أن تخطر علي البال مثل الاستعداد للهجمات الإرهابية . وتطبيق هذا المدخل يتطلب من المخطط أن يضع الإجراءات والتعليمات في عدد كبير من العناوين للمواقف المحتملة . حيث يري (Modzeleski, 2005, p.2) أن المنظمات في الواقع ليست ملاذ أو مأوي آمن، ومن ثم يجب أن تكون مدعمة بعدد لانهايي من الأمثلة للمواقف المحتملة، خاصة وأن المنظمات تواجه بشكل مستمر مواقف لتديرها علي أساس يومي، وأخري علي أساس أسابيع، وثالثة علي أساس شهور . كما يتطلب وضع الإجراءات والتعليمات في عدد كبير (Flynn, 2004; Sahin, 2009; Schwarz & Pforr, 2011; Coombs, 2012; Lando, 2014) من العناوين للمواقف المحتملة وذلك لكل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة . وقد أتفق عدد من الباحثين علي أن مراحل إدارة الأزمة (Goldman, 2008, pp.29-30 ; Jenkins, 2008, pp.20-23 ; Twomey, 2009, pp.14-24) هي :

١- مرحلة المنع أو التخفيف Prevention or Mitigation .

تشير هذه المرحلة إلي الخطوات التي تتخذها المنظمة والبرامج التي تضعها لمنع حدوث الأزمة، والتخطيط لهذه المرحلة يتم قبل وقوع الأزمة . كما وأن التخفيف في مواقف الأزمات يعتبر مظهر هام لحماية المنظمة من المسؤوليات القانونية . كذلك فهو يعمل علي تخفيض أو إزالة الأخطار طويلة المدى شريطة أن يتم تحديد وتقييم التهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة داخليا وخارجيا (Twomey, 2009, p.8) . حيث أن تحديد وتقييم التهديدات التي تواجه المنظمة يكون بمثابة موجه لإدارة تلك التهديدات، وخلق مناخ آمن في المنظمة . وفي مرحلة منع الأزمة يجب أن تكون الخطة محكمة لمنع وصول



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

الأزمة للمنظمة أو حدوثها من داخل المنظمة . كما يجب الاهتمام بالمحيط الطبيعي للمنظمة لتحديد مجالات أو مناطق قد تكمن فيها المشكلة، والاهتمام بتقديم بيئة عمل داخلي آمنة . وفي هذه المرحلة علي المنظمة تقديم الموارد المتاحة لخطة الأزمات (Goldman, 2008, p.29) .

٢- مرحلة الإعداد أو التأهب Preparedness .

تشير هذه المرحلة إلي مستوي الاستعداد للمنظمة لتستجيب لموقف الأزمة . واستعداد المنظمة هو حالة تنظيمية ناتجة من تكامل عمليات التخطيط والتي تكون نتيجة لمجموعة من الاتفاقيات وتوصيات الخبراء للاستجابة في الأزمات والاتصال وممارسة تلك الاتفاقيات مع موظفي المنظمة . كما أن هذه المرحلة تعني أن الأزمة سوف تحدث في المنظمة . ويرتبط مستوي الاستعداد بالتخطيط للأزمة . فيسهل التخطيط المدروس من سرعة التنسيق والاستجابة الفعالة متى حدثت الأزمة . ويساعد معرفة الموظفين بالخطة في تحسين مستوي الاستعداد . وفي هذه المرحلة، يجب أن يكون جزء من الخطة الشاملة للأزمة متعلق بعملية الاتصال الذي يجب أن يكون مفتوح ومنتظم مع الأطراف المعنية في المنظمة وأجهزة الإعلام . ولكي تصبح الخطة الشاملة فعالة فهي بحاجة لتنفيذ وتمارس (Twomey, 2009, pp.17-18 ; Martin, 2005, p.8; Labaš, 2017, p.79) علي قواعد أو أسس منتظمة ومستمرة .

٣- مرحلة الاستجابة Response .

تمثل مرحلة الاستجابة في التخطيط مرحلة حاسمة بالنسبة لكل الموظفين ليفهموا أدوارهم ومسئوليتهم في تنفيذ الخطة . والاستجابة مجموعة من الخطوات والأعمال المخصصة من قبل المنظمة يتم اتخاذها أثناء الأزمات الفعلية . ويظهر في هذه المرحلة دور فريق الأزمات في العمل والاستجابة الموحدة . حيث تمثل الاستجابة الموحدة هدف عمل لهم تجاه حل الأزمة . وفي هذه المرحلة، يجب أن تتضمن عملية التخطيط التحضير لموقف الأزمة، وممارسة سيناريوهات متعددة تساعد القيادة وفريق الأزمات في تخطيطهم وتحضيرهم . وفي هذه المرحلة،



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

تكون الحاجة ماسة إلي المرونة في التخطيط بسبب أن الخطط لا يمكن أن تكون موجهة لكل موقف من المواقف التي ربما تظهر أثناء الأزمة . كما أن الاتصال له دور فعال في هذه المرحلة بالنسبة لكل الأطراف المعنية في المنظمة وخارجها (Jenkins, 2008, p.21; Twomey, 2009, pp.18-19) .

٤- مرحلة التعافي واستعادة النشاط Recovery .

وهي تمثل المرحلة الأخيرة في خطة إدارة الأزمات الشاملة، وفي هذه المرحلة، تتم عملية البناء وإصلاح الأضرار، وتقييم خطة إدارة الأزمات، والوقوف علي مواطن الخلل في الأداء، واستخلاص الدروس المستفادة من موقف الأزمة . وبكلمات أخرى، هذه المرحلة هي عملية الحصول علي المنظمة بلغة التعليم والتعلم لتعود لعملياتها الطبيعية بأسرع ما يمكن . أحد الأهداف الرئيسية لهذه المرحلة هو إعطاء الاهتمام والدعم لبيئة المنظمة، والتعهد بالجهود قصيرة الأجل لإعادة الأفراد إلي حالة التوازن الطبيعية والعقلية بأسرع ما يمكن (Fearn-Banks, 2002, pp.8-13; Oliveira, 2010, pp.24-25; Jones, 2016, p.205) .

يجب أن تكون الخطة الناجحة شاملة في طبيعتها، ومكتوبة لكي تناسب التحضير Preparation للأزمات، وتلقي قبول واسع ومفهومة من قبل كافة أعضاء المنظمة، كما أن التدريب الإلزامي علي الخطة من قبل الأفراد مطلوب لكيفية التعامل مع المواقف المختلفة . لان برامج وخطط الأزمات لا يمكن أن تكون باقية بدون التدريب النظامي واختبار تلك الخطط . وقد أشار (Della, 1995, p.40) إلي أن الاختبار الفعال لخطط الأزمات يجب أن يتضمن التدريب علي الأزمات من خلال قائمة بالأزمات تدرج في برنامج تدريبي محدد المواعيد . وأن مثل هذه الأعمال سوف تضمن أن الأفراد في المنظمة تعرف كيفية الاستجابة علي مثل تلك الأحداث، ومن الضروري عمل السيناريوهات علي كثير من المواقف الأزومية والتعامل معها مثل الانقطاع الجماعي عن العمل، الإضرابات العمالية، الانقسامات الداخلية، والتهديدات الإرهابية (Jenkins, 2008, p.37) .



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

ومثل تلك السيناريوهات تتطلب توفير قاعدة للمعلومات والبيانات التي يمكن للمنظمة الحصول عليها بوصفها أحد أنشطة تخطيط إدارة الأزمات (Pollard & Hotho, 2006, pp.723-725). كما أن فريق الإدارة مسئول عن تنفيذ خطة إدارة الأزمات، ويجب أن يراعي بجانب فهمه للاستعداد والاستجابة للأزمة، تطوير العلاقات مع الحكومة، الهيئات الأمنية، الهيئات الصحية، وأي مصادر أخرى ضرورية تقوم بأعمال الإغاثة لتمكن من الاستجابة (Twomey, 2009, pp.17-18) الموحدة للحادث.

٢/٦ - المخاطر المدركة :

تناول مجال سلوك المستهلك المخاطر المدركة بشكل واسع (Pavlou, 2003, p.102)، بينما توظيف المخاطر المدركة في مجال السلوك التنظيمي لم يحظى بالاهتمام الكافي . وتُعرف المخاطر المدركة علي أنها إدراك العملاء نحو انعدام الثقة والآثار الضارة المحتملة من شراء سلعة أو خدمة (Littler & Melanthiou, 2003, p.434). ويشير مفهوم إدراك المخاطر إلي تقييم متخذ القرار للمخاطر التي يتضمنها أو تنتج من موقف معين، بما في ذلك فهم الفرد للموقف الذي ينتج عنه المخاطر، وإمكانية السيطرة على المخاطر، وثقة الفرد في تقييمه لها (Slovic, 1987) .

وقد أشار (Hanafizadeh & Khedmatgozar, 2012; Elwood, 2016) إلي أن الباحثون في مجال نظرية المخاطر المدركة ينظرون إلي تلك المخاطر على أنها مزيج من عدة أبعاد . وتشمل هذه الأبعاد المخاطر المتعلقة بالأداء والنواحي المالية والاجتماعية والنفسية، والأمن، والخصوصية، والمخاطر الجسدية أو المادية physical . ويرى (Mun, 2014, p.17- 18) أن المخاطر المدركة للعاملين بالمنظمات هي إدراك العاملين بتلك المنظمات للنتائج السلبية نتيجة حدوث الأزمات المختلفة التي قد تواجهها المنظمة، ويتفق البحث مع هذا



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

- المفهوم . وعلي ذلك، سوف يعتمد البحث الحالي علي أبعاد المخاطر المدركة التي تناولتها دراسة (Mun, 2014, p.17- 18) وهي :
- **مخاطر الوقت** : وتتمثل في فقدان أو ضياع الوقت المرتبط بتعافي المنظمة والأفراد من الآثار السلبية الناجمة عن حدوث الأزمة.
 - **المخاطر المالية** : وتتمثل في فقدان العامل لمصادر الدخل (بشكل جزئي أو كلي) والتعويضات المستحقة .
 - **مخاطر الأداء** : وتتمثل في قلق العاملين حول ما إذا كانت المنظمة سوف تفي بمتطلبات تحقيق الأداء الفعال .
 - **المخاطر النفسية** : وتتمثل في العواقب الناجمة عن الأنا ego للعامل للآثار السيئة من حدوث الأزمة في المنظمة .

٣/٦- فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات :

يجب عند اختيار معايير الفعالية لدراسة منظمة ما أن تكون تلك المعايير مناسبة لها . ويمكن أن تُعرف الفعالية بصفة عامة كالأداء (نتائج إيجابية أو سلبية)، وذلك من وجهة نظر أصحاب المصالح، والجهات المعنية والدوائر الهامة . ويرتبط تعريف أداء المنظمات بتحقيق هدفها (أو أهدافها) الاستراتيجي . في ظل الإدارة الشاملة للأزمات، يمكن أن تُعرف الأهداف في مجالات الإعداد، والتخفيف، والاستجابة، والتعافي .

كما أن حكم أصحاب المصلحة في المنظمة والأطراف الأخرى علي الأداء في غاية الأهمية (Thompson, 2010; Labaš, 2017) . ولأن الفعالية متعددة الأبعاد، والقياس المباشر لها لا يكون من السهل، فإن المقاييس المتعددة تكون مطلوبة للوصول للفعالية (Bouckaert, 1992) . وقد تم استخدام ثلاثة أبعاد لفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات هي قيادة الأزمات، التعلم (التنظيمي) من الأزمات، وتميز العلاقات العامة (Flynn, 2004) .



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

قيادة الأزمات : هي القدرة على تحفيز وتمكين المنظمة نحو التوقع الاستراتيجي للتهديدات والفرص المحتملة والتصدي (الاستجابة) بحزم للتحديات المفاجئة لبقاء وشرعية المنظمة . ويحقق قائد الأزمة ذلك من خلال مجموعة من القيم والرؤى المشتركة، والمصممة بمرونة لمقابلة وتلبية الاحتياجات البشرية والمجتمعية للمنظمة أثناء، وبعد (Flynn, 2002b, p.11) حدوث الأزمة .

التعلم (التنظيمي) من الأزمات : يعني التعلم في المنظمات الاختبار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة، تستطيع المنظمة الحصول عليها، وتوظيفها لأغراضها الرئيسية (Senge, 1994, p.49) . إن المنظمة يمكنها أن تتعلم من نجاحاتها وإخفاقاتها في مواجهة الأزمات . ويصبح التعلم التنظيمي مجموعة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة بهدف اكتساب، وخلق، ونقل المعرفة التي، ومع مرور الوقت، تؤدي إلى تغييرات سلوكية أو إجرائية، فضلا عن زيادة في المعرفة والفهم . ولذلك، يظهر التعلم التنظيمي كأحد المحددات الرئيسية للتعامل مع الأزمات التي تواجهها المنظمة . ومن ثم، فإذا تم إقران التعلم التنظيمي والإعداد لمواجهة الأزمات بشكل صحيح، فإن الأزمة يمكن أن تصبح مصدرا محتملا للشفاء بدلا من خطر يحدث خلل في التوازنات (Zehir & Yavuz, 2014, p.5) .

تميز العلاقات العامة : العلاقات العامة هي الفلسفة الاجتماعية للإدارة والتي تعبر عنها من خلال أنشطتها وسياستها المعلنة للجمهور لكسب ثقته وتفاهمه (عجوة، ٢٠٠١، ص ١٥) . وتعني النشاط الذي تبذله الإدارة لإقامة علاقات طيبة بين المؤسسة و جماهيرها للوصول لهدف ما لا يتضارب مع مصلحة الناس، كما تعني الأدوار التي يؤديها مسؤولي العلاقات العامة عند إدارة الأزمات والتخطيط لها (محمد، ٢٠١١، ص ٦) . ويتمثل التميز في الخصائص والصفات التي تجعل العلاقات العامة متميزة، وتسمح لها بالمساهمة في الفعالية التنظيمية (Grammer, 2005) . ومن أهم تلك الخصائص : أن يدار قسم العلاقات العامة استراتيجيا، وأن يكون قسم العلاقات العامة مستقل بذاته، وتمثل العلاقات العامة



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

وظيفة منفصلة عن التسويق، ولها علاقة مباشرة مع الإدارة العليا، وتعمل من خلال الاتصال المزدوج أو في اتجاهين، ويتمتع العاملان بقسم العلاقات العامة بالاحترافية بعمل العلاقات العامة، والاعتماد على التدريب الأكاديمي في مجال العلاقات العامة، وإعطاء فرص متساوية للرجال والنساء في العلاقات العامة، وتعكس نظرة العلاقات العامة في المؤسسة نموذج الاتصال في اتجاهين، ولدي مدير العلاقات العامة السلطة في اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات، وسيادة ثقافة التشارك بدلاً من الثقافة (Grunig, 1992a, p. 28) التنظيمية الاستبدادية .

٧- فروض البحث:

- ١- توجد علاقة دالة إحصائياً بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات.
- ٢- توجد علاقة دالة إحصائياً بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات والمخاطر المدركة (مخاطر الوقت، المخاطر المالية، مخاطر الأداء، والمخاطر النفسية) . وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية :
- ١/٢- توجد علاقة دالة إحصائياً بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات ومخاطر الوقت .
- ٢/٢- توجد علاقة دالة إحصائياً بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات والمخاطر المالية .
- ٣/٢- توجد علاقة دالة إحصائياً بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات ومخاطر الأداء .
- ٤/٢- توجد علاقة دالة إحصائياً بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات والمخاطر النفسية.
- ٣- تتوسط المخاطر المدركة (مخاطر الوقت، المخاطر المالية، مخاطر الأداء، والمخاطر النفسية) العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات . وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية:

ف١/٣- تتوسط مخاطر الوقت العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات .

ف٢/٣- تتوسط المخاطر المالية العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات .

ف٣/٣- تتوسط مخاطر الأداء العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات .

ف٤/٣- تتوسط المخاطر النفسية العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات .

ويمكن توضيح هذه العلاقات من خلال نموذج البحث شكل رقم (١) .

٨- نموذج البحث:

يوضح الشكل رقم (١) نموذج البحث المفترض وينقسم إلي قسمين (أ) و(ب) . يوضح القسم (أ) النموذج الأساسي والذي يشير إلي اختبار الأثر الكلي (BC) للمتغير المستقل (X) علي المتغير التابع (Y) ، بينما يوضح القسم (ب) نموذج التوسط والذي يمكن من خلاله اختبار الأثر الكلي (BC) كأثر مباشر (Bc) للمتغير المستقل (X) علي المتغير التابع (Y) وأثر غير مباشر (Ba) (Bb) والذي يحدد عن طريق المتغير الوسيط (M) . ويمثل الأثر الكلي في هذا النموذج مجموع الأثر المباشر وغير مباشر (BC = Bc + Ba . Bb) (Preacher & Hayes, 2004, pp. 717-718) .

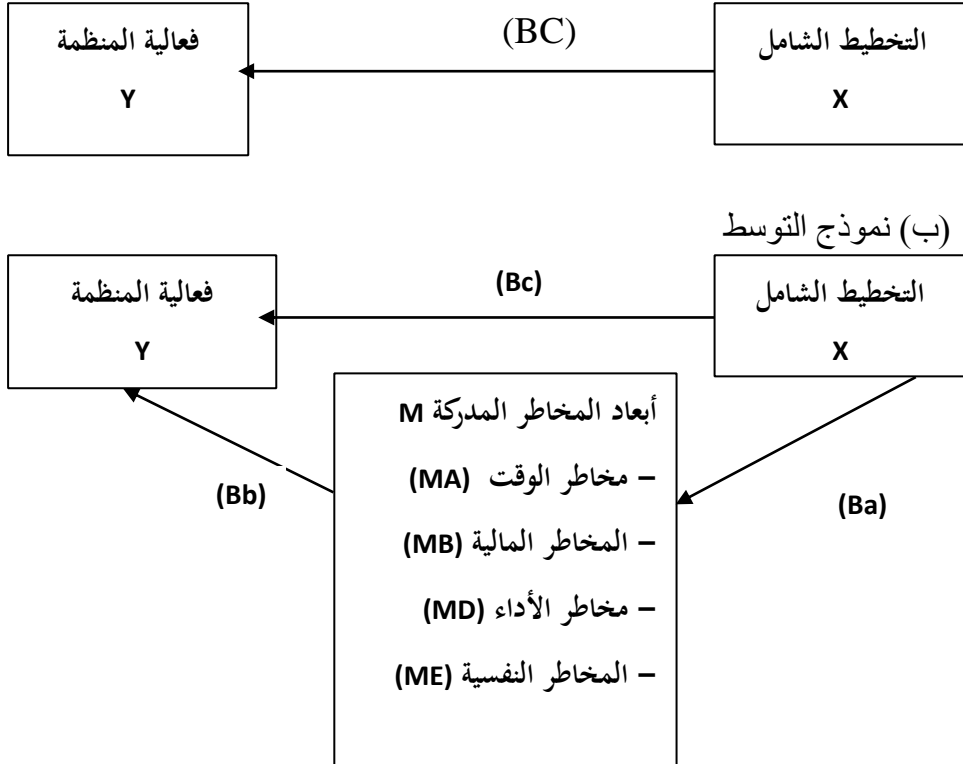
يتحدد الدور الوسيط أو علاقة التوسط وفقاً للخطوات التي قدمها (Baron & Kenny, 1986, pp. 1176-1177) و (Preacher & Hayes, 2004, p. 717) والتي تتمثل في الخطوات التالية :



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

١- في المعادلة $Y = B_0 + BCX$ يجب أن يكون المتغير المستقل (X) له أثر معنوي علي المتغير التابع (Y) ، بمعنى أن الأثر الكلي (BC) يجب أن يكون معنوي (شكل رقم (١) النموذج الأساسي) . ويستخدم الانحدار البسيط.

٢- في المعادلة $M = B_0 + BaX$ يجب أن يكون المتغير المستقل (X) له أثر معنوي علي المتغير الوسيط (M) (شكل رقم (١) نموذج التوسط، Ba) (أ) النموذج الأساسي .



شكل رقم (١) نموذج البحث المفترض

دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

٣- في المعادلة $Y = B_0 + B_cX + B_bM$ يجب أن يكون المتغير الوسيط (M) له أثر معنوي علي المتغير التابع (Y) (شكل رقم (١) نموذج التوسط ، B_b) ويكون المتغير المستقل متغير رقابي (Control Variable) ويستخدم الانحدار المتعدد .

٣- في المعادلة $Y = B_0 + B_cX + B_bM$ يجب أن يكون أثر المتغير المستقل (X) علي المتغير التابع (Y) غير معنوي، أو يجب أن يكون (Bc أقل من BC) بمعنى أن الأثر المباشر (Bc) يجب أن يكون مساوياً للصفر (Zero-effect) (توسط تام) أو أقل من الأثر الكلي (BC)) توسط جزئي) ويستخدم الانحدار المتعدد .

٩- منهج وأسلوب البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه وفروضه، سوف يتم إتباع المنهجين الوصفي (Descriptive) والتحليلي (Analytical) وذلك للوصول إلى أهداف البحث من خلال جمع وتوصيف وتحليل البيانات، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات في محاولة لاستخلاص تعميمات ذات مغزى (Babbie, 2004, p. 89) .

١/٩- بيانات البحث و مصادره :

- الدراسة المكتبية : وتستهدف الحصول على البيانات الثانوية، بهدف تكوين الخلفية النظرية لموضوع البحث ومتغيراته، إضافة إلي المساهمة في تحقيق أهداف البحث، تم الحصول على تلك البيانات من عدة مصادر أهمها:
- المراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث .
- الأبحاث المنشورة، وغير المنشورة والتي تتناول موضوع البحث أو أحد جوانبه .
- التقارير والنشرات التي تصدر من الجهات الرسمية المختصة .
- الوثائق والسجلات الرسمية .



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

■ **الدراسة الميدانية** : وتستهدف الحصول علي البيانات الأولية والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، واللازمة لاختبار فروض البحث وتحقيق أهدافه . وتم جمع هذه البيانات عن طريق إعداد قائمة استقصاء، تمثل أداة البحث . وتتضمن القائمة ثلاثة أقسام، القسم الأول وتضمن أداة قياس استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات، القسم الثاني وتضمن أداة قياس المخاطر المدركة، والقسم الثالث وتضمن أداة قياس فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات .

٢/٩ - مجتمع وعينة البحث وأسلوب جمع البيانات :

يتكون مجتمع البحث من المنظمات الصناعية العاملة بالمنطقة الغربية (جدة، مكة المكرمة، والطائف) في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها ١٢٤٨ منظمة، ويعمل فيها ٢٠٢٥٢٠ فرد بكافة المستويات الإدارية (وزارة التجارة والاستثمار السعودية، ٢٠١٥) . ونظرا لظروف الوقت والتكلفة تم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذه المنظمات بلغت ٣٠ منظمة، وتم توزيعها بطريقة الأسلوب المتناسب بين منظمات المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، وتتمثل وحدة المعاينة في الأفراد المعنيين بإدارة الأزمات (فريق أو وحدة إدارة الأزمات) بتلك المنظمات علي اختلاف مستوياتهم الإدارية، والبالغ عددهم ٢١٨ مفردة.

ويوضح جدول رقم (١) أعداد العاملين والمنظمات وحجم عينة المنظمات وعينة العاملين وعدد ونسبة الاستجابة الصحيحة . وقد تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية عند جمع البيانات، وذلك من خلال قائمة الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض .

ومن بيانات الجدول رقم (١) يصبح حجم العينة الخاضع للتحليل الإحصائي ١٧٣ مفردة، بنسبة ٧٩,٤ % .



دراسة وتحليل دور المنابر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

جدول رقم (١)

أعداد ونسب العاملين في المنظمات محل البحث وحجم العينة وعدد ونسبة الاستجابة الصحيحة

المنطقة	عدد العاملين	عدد المنظمات	نسبة المنظمات	عينة المنظمات	عينة العاملين	عدد الردود الصحيحة
جدة	١٨٦٩٥٥	١٠٦٦	٨٥%	٢٦	١٨٧	١٤٧
مكة المكرمة	١٢٢٥٨	١٢٣	١٠%	٣	٢٥	٢١
الطائف	٣٣٠٧	٥٩	٥%	١	٦	٥
إجمالي	٢٠٢٥٢٠	١٢٤٨	١٠٠%	٣٠	٢١٨	١٧٣

٣/٩- متغيرات البحث وأسلوب قياسها والأداة المستخدمة:

يقوم هذا البحث علي أساس عدد من المتغيرات التي تخدم أهدافه وهي :

١/٣/٩- مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات :

يعكس هذا المتغير إدراك العاملين لمدي استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات لقياس مستوي استعداد أو جاهزية المنظمات محل البحث للاستجابة للأزمات المختلفة . إجرائيا فقد تم الاعتماد علي المقياس الذي قدمه (Twomey, 2009) لبناء نموذج لخطة الأزمات الشاملة أو تقييم الاستعداد الكلي للاستجابة للأزمات المختلفة Comprehensive Crisis Plan Assessment Instrument or Assessment Instrument Overall Readiness (p.58) . وقد بلغ معامل الثبات ألفا ٠,٩١ . وقد تم إجراء بعض التعديلات علي المقياس لإعداده وتجهيزه للاستخدام بما يلائم أهداف البحث الحالي والبيئة التي سيطبق فيها .



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

وتتضمن الأداة المستخدمة لقياس أبعاد مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات (X) في المنظمات محل البحث أربعة أبعاد وهي بُعد المنع أو التخفيف ويتكون من أربعة مفردات فرعية $(X_1 - X_4)$ ، وبُعد الإعداد أو التأهب ويتكون من سبعة مفردات فرعية $(X_5 - X_{11})$ ، وبُعد الاستجابة ويتكون من ثلاثة مفردات فرعية $(X_{12} - X_{14})$ ، وبُعد التعافي واستعادة النشاط ويتكون من أربعة مفردات فرعية $(X_{15} - X_{18})$ (قائمة الاستقصاء، القسم الأول، الأسئلة من ١-١٨) .

٢/٣/٩ - المخاطر المدركة :

يعكس هذا المتغير إدراك العاملين بالمنظمات محل البحث للنتائج السلبية من حدوث الأزمات المختلفة التي قد تواجهها منظماتهم . إجرائياً فقد تم الاعتماد علي المقياس الذي قدمه (Mun, 2014) لقياس المخاطر المدركة، وقد بلغ معامل الثبات ألفا ٠,٨٧ . وقد تم إجراء بعض التعديلات علي المقياس لإعداده وتجهيزه للاستخدام بما يلائم أهداف البحث الحالي والبيئة التي سيطبق فيها .

وتتضمن الأداة المستخدمة لقياس أبعاد المخاطر المدركة (M) في المنظمات محل البحث أربعة أبعاد وهي بُعد مخاطر الوقت (MA) ويتكون من خمسة مفردات فرعية $(M_1 - M_5)$ ، وبُعد المخاطر المالية (MB) ويتكون من أربعة مفردات فرعية $(M_6 - M_9)$ ، وبُعد مخاطر الأداء (MD) ويتكون من سبعة مفردات فرعية $(M_{10} - M_{16})$ ، والمخاطر النفسية (ME) ويتكون من أربعة مفردات فرعية $(M_{17} - M_{20})$ (قائمة الاستقصاء، القسم الثاني، الأسئلة من ١-٢٠) .

٣/٣/٩ - فعالية المنظمة :

يعكس هذا المتغير محددات أو أبعاد فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات كما يراها العاملين في المنظمات محل البحث . إجرائياً فقد تم الاعتماد علي المقاييس التي قدمها (Pauchant & Mitroff, 1992 ; House & Aditya, 1997) لقياس قيادة الأزمات . وعلي المقاييس التي قدمها (Pauchant & Mitroff, 1992; Sheaffer & Mano-Negrin 2003) لقياس التعلم



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

التنظيمي من الأزمات . وعلي المقاييس التي قدمها (Grunig et al., 2002; Marra, 1992) لقياس تميز العلاقات العامة في الأزمة . وقد تراوح معامل الثبات ألفا للبحوث والدراسات سألقة الذكر ما بين ٠,٨٣, للتعلم التنظيمي إلي ٠,٩٥ , لقيادة الأزمة . وقد تم إجراء بعض التعديلات علي المقاييس لإعدادها وتجهيزها للاستخدام بما يلائم أهداف البحث الحالي والبيئة التي سيطبق فيها . وتتضمن الأداة المستخدمة لقياس أبعاد فعالية المنظمة في الأزمات (Y) في المنظمات محل البحث ثلاثة أبعاد وهي بُعد قيادة الأزمة ويتكون من ستة مفردات فرعية (Y₁ – Y₆)، وبُعد التعلم من الأزمة ويتكون من سبعة مفردات فرعية (Y₇ – Y₁₃)، وبُعد تميز العلاقات العامة ويتكون من ستة مفردات فرعية (Y₁₄ – Y₁₉) (قائمة الاستقصاء، القسم الثالث، الأسئلة من ١-١٩) . وتعتمد الأداة المستخدمة لقياس متغيرات البحث علي اختيار المستقصي منه إجابة واحدة من بين خمس إجابات بديلة، ويتدرج المقياس (الإجابات) ما بين درجة واحدة إلي خمس درجات علي مقياس ليكرت من (٥) نقاط متدرجة حيث تعطي درجة واحدة للإجابة غير موافق تماما وخمس درجات للإجابة موافق تماما (5-Point Likart Scale) لتخطيط الأزمات، وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات، والمخاطر المدركة .

٤/٩ - أساليب التحليل الإحصائي :

- اعتمد البحث علي الأساليب الإحصائية التالية :
- تحليل الثبات وفقا لاختبار كرونباخ ألفا (Alpha) Cronback's Reliability Coefficient ، وذلك لتحديد معامل ثبات أداة البحث .
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ومعامل الارتباط لبيرسون لتحديد اتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث. والتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity .
- اختبارات (T) لتحديد معنوية تأثير كل معامل من معاملات الانحدار .



- اختبار سوبل Sobel Test لاختبار معنوية الأثر غير المباشر للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع .

إضافة لذلك، تم الاعتماد علي مقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures من خلال النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها النسبية وعرض البيانات بصورة أكثر تقدماً، ومعامل التواء والتفرطح لاختبار اعتدالية البيانات . وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الحاسب الآلي وباستخدام :

- الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة (١٩) (SPSS Statistical)
(package for Social Science) .

١٠ - نتائج البحث

يتضح من الجدول رقم (٢) إن أداة البحث تتصف بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها، حيث أن معامل الثبات ألفا لجميع المتغيرات أكبر من ٠,٧٠ . وهي مستويات مقبولة معنويا للاختبار . كما أنها تتسم بالصدق، حيث أن معامل الصدق – الجذر التربيعي لمعامل الثبات - لجميع المتغيرات أكبر من ٠,٨٥ .

وللتحقق من مدي اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي تم حساب معامل التواء والتفرطح لبيانات البحث في جدول رقم (٢) . ويرى (Masa'deh et al., 2017) أن قيمة التواء إذا انحصرت بين ١- و ١+ دل ذلك علي اعتدالية توزيع البيانات . ويؤكد (Pradhan et al., 2017) علي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا انحصرت قيمة التفرطح بين ٢- و ٢+ . ويتضح من النتائج المعروضة في جدول رقم (٢) أن قيمتي التواء والتفرطح لبيانات البحث تقع داخل المدي الخاص بكل من التواء والتفرطح، ومن ثم فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات والصدق والالتواء والتفرطح

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق	معامل الالتواء	معامل التفرطح
تخطيط الأزمات	0.94	0.97	- 0.02	- 0.64
مخاطر الوقت	0.79	0.89	0.37	- 0.09
المخاطر المالية	0.81	0.90	0.13	- 0.86
مخاطر الأداء	0.83	0.91	0.10	- 0.35
المخاطر النفسية	0.84	0.92	- 0.11	- 0.03
فعالية المنظمة	0.88	0.94	0.09	- 0.64

جدول رقم (٣)

مصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث

المتغيرات	M	SD	X	MA	MB	MD	ME	Y
X	3.58	.59	1					
MA	3.52	.57	- .53	1				
MB	3.32	.68	- .56	.50	1			
MD	3.41	.58	- .37	.51	.55	1		
ME	3.70	.62	- .52	.55	.37	.39	1	
Y	3.55	.49	.69	- .56	- .74	- .55	- .61	1

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوي معنوية أقل من ٠,٠١،
(M) المتوسط الحسابي، (SD) الانحراف المعياري.



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٣) إلي أن مستوي المتغير المستقل وهو استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات في المنظمات محل البحث يميل إلي أن يكون عالي إلي حد ما ($M = 3.58$). من ناحية أخرى، معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة أقل من ٠.٨٠، ومن ثم يمكن القول بعدم وجود الارتباط المتداخل / العالي Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Dielman, 2005, p.163).

ويتبين من الجدول رقم (٣) والذي يوضح مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث وجود علاقة موجبة معنوية بين تخطيط الأزمات (X) (متغير مستقل) وفعالية المنظمة (Y) (متغير تابع) ($r = .69, P < .01$)، ومن ثم قبول الفرض الأول (ف١). ووجود علاقة سالبة معنوية بين مدخل تخطيط الأزمات (X) وبين كل من مخاطر الوقت (MA) ($r = -.53, P < .01$)، والمخاطر المالية (MB) ($r = -.56, P < .01$)، ومخاطر الأداء (MD) ($r = -.37, P < .01$)، والمخاطر النفسية (ME) ($r = -.52, P < .01$). وفي ضوء هذه النتائج تم قبول الفرض الثاني (ف٢) بجميع أبعاده الفرعية الأربعة.

يوضح الجدول رقم (٤) نتائج تحليل التوسط بين مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات من خلال أبعاد المخاطر المدرجة. بالنسبة للشرط الأول من شروط التوسط والذي تمثله المعادلة رقم (١) في كل نموذج، تفيد النتائج بأن هناك علاقة موجبة معنوية بين تخطيط الأزمات وفعالية المنظمة جدول رقم (٣)، كما أن الأثر الكلي لمدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات علي فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات معنوي ($BC = .575, P < .01$)، ومن ثم تحقق الشرط الأول من شروط التوسط.

بالنسبة للشرط الثاني من شروط التوسط والذي تمثله المعادلة رقم (٢) في كل نموذج، تفيد النتائج بأن هناك علاقة سالبة معنوية بين تخطيط الأزمات وكل



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

بُعد من أبعاد المخاطر المدركة جدول رقم (٣)، كما أن هناك أثر معنوي لمدخل التخطيط الشامل في الأزمات علي كل بُعد من أبعاد المخاطر المدركة، مخاطر الوقت من النموذج الأول ($Ba = -.526, P < .01$) ، المخاطر المالية من النموذج الثاني ($Ba = -.650, P < .01$) ، مخاطر الأداء من النموذج الثالث ($Ba = -.367, P < .01$) ، المخاطر النفسية من النموذج الرابع ($Ba = -.563, P < .01$)، ومن ثم تحقق الشرط الثاني من شروط التوسط.

جدول رقم (٤)

الأثر الوسيط لأبعاد المخاطر المدركة في العلاقة بين تخطيط الأزمات وفعالية المنظمة

النموذج الأول MA (مخاطر الوقت)	B	SE	t	p	Ba.Bb	z	p
1- $Y = B_01 + BCX$	BC= .575	.046	12.37	.000	.122	3.89	.000
2- $(MA) = B_02 + BaX$	Ba=-.526	.065	-8.03	.000			
3- $Y = B_03 + BcX + Bb(MA)$	Bb=-.231	.052	-4.47	.000			
4- $Y = B_03 + BcX + Bb(MA)$	Bc= .453	.052	8.74	.000			
النموذج الثاني (المخاطر المالية) MB	B	SE	t	p	Ba.Bb	z	p
1- $Y = B_01 + BCX$	BC=.575	.046	12.37	.000	.243	6.52	.00
2- $(MB) = B_02 + BaX$	Ba=-.650	.073	-8.88	.000			
3- $Y = B_03 + BcX + Bb(MB)$	Bb=-.374	.039	-9.50	.000			
4- $Y = B_03 + BcX + Bb(MB)$	Bc= .332	.046	7.29	.000			



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

BcX + Bb(MB)							
النموذج الثالث (مخاطر الأداء) MD	B	S E	t	p	Ba.Bb	z	p
1- Y= B 01 + BCX	BC=.575	.046	12.37	.000	.106	4.03	.000
2- (MD)= B02 + BaX	Ba=- .367	.071	-5.18	.000			
3- Y= B03 + BcX + Bb(MD)	Bb=- .289	.045	-6.40	.000			
4- Y= B03 + BcX + Bb(MD)	Bc= .469	.045	10.41	.000			
النموذج الرابع (المخاطر النفسية) (ME)	B	S E	t	p	Ba.Bb	z	p
1- Y= B 01 + BCX	BC= .575	.046	12.37	.000	.153	4.72	.000
2- (ME)= B02 + BaX	Ba=- .563	.069	-8.11	.000			
3- Y= B03 + BcX + Bb(ME)	Bb=- .272	.047	-5.79	.000			
4- Y= B03 + BcX + Bb(ME)	Bc= .422	.050	8.41	.000			

BC = معامل الانحدار الذي يوضح الأثر الكلي للمتغير المستقل علي المتغير التابع .

Ba = معامل الانحدار الذي يوضح أثر المتغير المستقل علي المتغير الوسيط .

Bb = معامل الانحدار الذي يوضح أثر المتغير الوسيط علي المتغير التابع .



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم هماد د/ السيد محمد محمد الغفار درويش

Bc = معامل الانحدار الذي يوضح الأثر المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع .

SE = الخطأ المعياري .

$Ba.Bb$ = الأثر غير المباشر للمتغير المستقل علي المتغير التابع عن طريق المتغير الوسيط.

Z = إحصاء اختبار سوبل (Sobel) . لاختبار معنوية الأثر غير المباشر الموضح أعلاه . وتم حسابها وقيمة (p-value) من خلال برنامج مصمم لهذا الاختبار في (<http://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>)

بالنسبة للشرط الثالث من شروط التوسط والذي تمثله المعادلة رقم (٣) في كل نموذج، تفيد النتائج بأن هناك علاقة سالبة معنوية بين كل بُعد من أبعاد المخاطر المدركة وفعالية المنظمة جدول رقم (٣)، وفي ظل تضمين معادلة الانحدار المتعدد للمتغيرين المستقل والوسيط وجد أن هناك أثر معنوي لكل بُعد من أبعاد المخاطر المدركة علي فعالية المنظمة، مخاطر الوقت من النموذج الأول ($Bb = -.231, P < .01$) ، المخاطر المالية من النموذج الثاني ($Bb = -.289, P < .01$) ، مخاطر الأداء من النموذج الثالث ($Bb = -.272, P < .01$) ، المخاطر النفسية من النموذج الرابع ($Bb = -.272, P < .01$) ، ومن ثم تحقق الشرط الثالث من شروط التوسط، وبالنسبة للشرط الأخير، وهو أن يكون الأثر المباشر (Bc) للمتغير المستقل علي المتغير التابع في المعادلة رقم (٤) غير معنوي أو أقل من الأثر الكلي (BC) في المعادلة رقم (١) . يتضح من النتائج الواردة في جدول رقم (٤) أن الأثر المباشر في جميع النماذج أقل من الأثر الكلي، ومن ثم تحقق التوسط الجزئي لكل أبعاد المخاطر المدركة في العلاقة بين مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات .

ومن أجل تقديم دليل إضافي علي التوسط، تم تطبيق اختبار سوبل Sobel test لقياس معنوية الآثار غير المباشرة ($Ba.Bb$) للمتغير المستقل علي المتغير



التابع عن طريق المتغير الوسيط . اختبار سوبل له قدرة إحصائية جيدة عند تقييم التوسط (Preacher & Hayes, 2004) . لذلك، تم استخدام كل من خطوات التوسط السابق عرضها في نموذج البحث، واختبار سوبل معا من أجل أن تكون هناك استراتيجية أكثر قوة لاختبار التوسط. وتوضح نتائج جدول رقم (٤) معنوية الأثر غير المباشر في جميع النماذج، ($Z = 3.89, P < .01$) في النموذج الأول، ($Z = 6.52, P < .05$) في النموذج الثاني، ($Z = 4.03, P < .01$) في النموذج الثالث، وفي النموذج الرابع ($Z = 4.72, P < .01$) . ومن ثم قبول الفرض الثالث (ف٣) بجميع أبعاده الفرعية الأربعة .

١١ - مناقشة نتائج البحث :

١- أفادت نتائج البحث بوجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات وفعالية المنظمة في الأزمات، وتتفق هذه النتيجة مع بعض الدراسات (Burrell , 2009; Harrington, 2011) (السواط، ٢٠٠٨؛ عبد العال، ٢٠٠٩) . ومن ثم، فإن هناك اتجاهات إيجابية للمنظمات محل البحث نحو استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات . هذه الاتجاهات تسهم وتعزز زيادة فعالية المنظمات في مواجهة الأزمات المختلفة التي قد تتعرض لها .

٢- أشارت نتائج البحث بأن هناك علاقة ارتباط معنوية سالبة بين مدخل التخطيط الشامل في الأزمات والمخاطر المدركة (مخاطر الوقت، المخاطر المالية، مخاطر الأداء، والمخاطر النفسية)، وينفرد البحث الحالي بهذه النتيجة . وتفسير ذلك، أن توافر الاتجاهات الإيجابية للمنظمات محل البحث تجاه استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات تجعل الأفراد العاملين بها من ناحية يدركون أن المنظمة مستعدة لمواجهة الأزمات بفعالية، ومن ناحية أخرى، تساعد الاتجاهات الإيجابية الأفراد علي تخفيض أو التقليل من مستوي إدراكهم للمخاطر الناتجة من حدوث الأزمات . ومن



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد عبد الغفار درويش

ثم، فإن نتائج البحث تظهر أهمية استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات في تخفيض أو تدني مستوى المخاطر المدركة الناتجة من حدوث الأزمات، الأمر الذي يعكس ضرورة العمل علي بناء الاتجاهات الإيجابية لدي الأفراد لتعكس لديهم مستوى استخدام عالي للتخطيط الشامل في الأزمات، لأن ذلك يُعد محدد لتخفيض أو تقليل مستوى إدراكهم للمخاطر الناتجة من حدوث الأزمات .

٣- أظهرت نتائج البحث دور التوسط الجزئي للمخاطر المدركة (مخاطر الوقت، المخاطر المالية، مخاطر الأداء، والمخاطر النفسية) في العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات وفعالية المنظمات محل البحث في مواجهة الأزمات . ويتضح من ذلك أن المتغير الوسيط (المخاطر المدركة) يزيد من قوة العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات . وجاءت المخاطر المالية في المرتبة الأولى والمخاطر النفسية في المرتبة الثانية ومخاطر الوقت في المرتبة الثالثة ومخاطر الأداء في المرتبة الأخيرة (الأثر غير المباشر جدول رقم (٤)) وينفرد البحث الحالي بهذه النتيجة . ويمكن تفسير ذلك بأن الاتجاهات الإيجابية لدي الأفراد نحو استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات في المنظمات محل البحث تخفض أو تدني مستوى إدراكهم للمخاطر الناتجة من حدوث الأزمات، مما ينتج عنه توجه إيجابي نحو دعم وتعزيز فعالية المنظمة في مواجهة الأزمات .

١٢- توصيات البحث:

في ضوء نتائج البحث ومناقشتها، يقدم البحث التوصيات التالية :
١. زيادة الجهود التنظيمية الرامية لبناء وتعزيز الاتجاهات الإيجابية للأفراد نحو استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات لما له من تأثير علي زيادة فعالية المنظمات في مواجهة الأزمات، وتأثير علي تخفيض



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

المخاطر المدركة من قبل أفراد المنظمة تجاه الآثار السلبية الناتجة من الأزمات التي تواجهها المنظمات محل البحث . حيث ثبت من البحث أن استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات يميل إلي أن يكون عالي إلي حد ما .

٢. ضرورة الاهتمام بتخفيض أو تدنية المخاطر المدركة من قبل العاملين إلي أدنى حد ممكن . حيث ثبت من البحث أن المخاطر المدركة تتوسط العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمات محل البحث في مواجهة الأزمات . ويمكن تخفيض المخاطر المدركة باطلاع العاملين علي السيناريوهات المختلفة المعدة من قبل إدارة المنظمة لمواجهة وتفادي المخاطر المحتملة الحدوث نتيجة الأزمة خاصة مخاطر الأداء ومخاطر الوقت، واستمرارية تقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين لتدنية مستوي المخاطر المدركة خاصة المخاطر المالية والمخاطر النفسية .

٣. ضرورة الاهتمام بتعزيز وزيادة فعالية المنظمات محل البحث في مواجهة الأزمات . وذلك من خلال فعالية قيادة الأزمة وذلك بتعزيز وزيادة القدرة على تحفيز وتمكين المنظمة نحو التوقع الاستراتيجي للتهديدات والفرص المحتملة والتصدي (الاستجابة) بحزم للتحديات المفاجئة لبقاء وشرعية المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال قيام قائد الأزمة والعاملين معه بوضع مجموعة من القيم والرؤي المشتركة، والتي يجب أن تصمم بمرونة لمقابلة وتلبية الاحتياجات البشرية والاجتماعية للمنظمة أثناء، وبعد حدوث الأزمة . التشجيع وزيادة الاهتمام بالتدريب علي تطبيق المنهجية العلمية في إدارة الأزمة . زيادة الاهتمام بالتعلم من الأزمات وتشجيع العاملين علي التعلم التنظيمي واكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها للاستفادة منها في المواقف المختلفة . زيادة الاهتمام بتميز ومساهمة العلاقات العامة في الفعالية التنظيمية بتطوير العلاقات طويلة الأمد مع الأطراف



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

الاستراتيجية من أجل المساعدة في التوفيق بين أهداف المنظمة مع توقعات تلك الأطراف.

١٣- حدود البحث :

طبق البحث الحالي على المنظمات الصناعية العاملة بالمنطقة الغربية (جدة، مكة المكرمة، والطائف) في المملكة العربية السعودية، وتم سحب عينة عشوائية طبقية من هذه المنظمات ، وتمثلت وحدة المعاينة في الأفراد المعنيين بإدارة الأزمات (فريق أو وحدة إدارة الأزمات) في هذه المنظمات . وتم جمع البيانات في الفترة من ٢٠/٣/ إلى ٢٧/٥/١٤٣٨ هـ .

١٤- الخاتمة :

أكد البحث علي علاقة الارتباط الموجبة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات، وعلاقة الارتباط السالبة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات والمخاطر المدركة . كما أكد البحث علي دور الوساطة Mediation الذي تقوم به المخاطر المدركة في العلاقة بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات . وأضاف هذا البحث المخاطر المدركة كمتغير وسيط حيث لم يتم اختباره من قبل في علاقته بكل من استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمة في مواجهة الأزمات .

علي المسؤولين في تلك المنظمات توفير وتعميق وترسيخ مناخ يساعد في بناء الاتجاهات الإيجابية لدي العاملين بها تجاه الاستعداد المخطط لمواجهة الأزمات . ومن ثم دعم وزيادة مستوي استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات من قبل العاملين بتلك المنظمات . حيث أن استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات هو الأساس في استمرارية تعزيز وزيادة فعالية المنظمات في مواجهة الأزمات . وعلي الرغم من أهمية استخدام مدخل التخطيط



دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم هماد د/ السيد محمد محمد الغفار درويش

الشامل في إدارة الأزمات كمتغير مؤثر في فعالية المنظمات في مواجهة الأزمات، إلا أن تأثيره في تحسين هذه الفعالية لن يوتي ثماره ما لم تراعي المنظمات محل البحث مستوى المخاطر المدركة والعمل علي تخفيضه أو تدنيته إلي أدني حد ممكن حتي تتمكن من حث العاملين علي تعزيز وزيادة الاهتمام بفعالية المنظمة وأبعادها في مواجهة الأزمات .

١٥ - آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء نتائج البحث الحالي يمكن عرض عدد من النقاط يمكن بحثها في المستقبل أهمها :

- البحث عن متغيرات أخرى من المحتمل أن تؤثر علي متغير فعالية المنظمات في مواجهة الأزمات مثل : الثقافة التنظيمية، الهوية التنظيمية، التماثل التنظيمي، المواطنة التنظيمية، القيم التنظيمية، وأنماط القيادة .
- دراسة متغيرات وسيطة أخرى بين استخدام مدخل التخطيط الشامل في الأزمات وفعالية المنظمات في مواجهة الأزمات مثل : التعلم التنظيمي، القدرات التنظيمية، أنماط الشخصية، تمكين العاملين، المناخ التنظيمي .
- إجراء نفس البحث علي العاملين بالجهاز الإداري في قطاع التعليم قبل الجامعي، أو العاملين بالقطاع الصحي في المملكة العربية السعودية .
- تطبيق نفس فروض البحث مع الأخذ في الاعتبار بعض العوامل الديموجرافية التي يحتمل أن تؤثر علي كل من استخدام مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات وفعالية المنظمات في مواجهة الأزمات، وإدراكات الأفراد للمخاطر التي قد تفرزها الأزمات التي تواجهها تلك المنظمات، ومن أمثلة هذه العوامل المؤهل الدراسي، الخبرة، العمر، النوع،..... إلخ .



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

١٦- قائمة المراجع :-

١/١٦- مراجع باللغة العربية :

- الأعرجي، عاصم محمد (١٩٩٥). سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات. مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٥، العدد ٢، ص ص. ٣٠٣ - ٣١٨ .
- وأحمد، مأمون (٢٠٠٠). إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى. مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٩، العدد ٤، ص ص. ٧٣٣ - ٨٠٩ .
- الألفي، أشرف عبده حسن (٢٠٠٣). إدارة أزمات التعليم في مصر: دراسة تحليلية مستقبلية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة .
- التميمي، حسين عبد الله حسن (١٩٩٨). أساسيات إدارة الخطر . دبي : دار العلم .
- الجدلي، ربحي (٢٠٠٦). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الكبرى في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة .
- الجهني، عبدالله مسعود (٢٠١٠). أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع. رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج ماجستير الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز .
- الخشالي، شاكِر وقطب، محي الدين (٢٠٠٧). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثالث، العدد الأول، ص ص. ٢٤ - ٤٥ .
- الزميع، علي فهد (١٩٩٨). استيعاب الأزمة: تحديات الأمن الوطني: الإطار الفكري للمعالجة وآلية إدارة الأزمات. مؤتمر الأمن الوطني: رؤى تربوية، كلية التربية، جامعة الكويت بالتعاون مع مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، في الفترة ٢٨ - ٣٠ نوفمبر .
- السواط، ابتسام عبدالله (٢٠٠٨). إدارة الأزمات في الحج: دراسة ميدانية علي الإدارة العامة للمرور المشاركة في الحج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز .



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

- السيد، خالد قدرى (١٩٩٦). التخطيط لمواجهة الكوارث"، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث. القاهرة : جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٢- ١٣ أكتوبر.
- الشريدة، هيام و الأعرجي، عاصم (٢٠٠٣). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية"، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية. جامعة الملك فيصل، المجلد ٤، العدد ١، صص ٢١٩ - ٢٥٢ .
- الضويحي، عبد العزيز (٢٠٠٤). التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العمار، عبدالله (٢٠٠٥). دور تقنية المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- ألعامدي، منى مستور (٢٠٠٧). الدور القيادي لمشرفة الإدارة المدرسية في إدارة الأزمات بمنطقة عسير: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات بابهة، جامعة الملك خالد .
- اليحيوي ، صبرية مسلم (٢٠٠٦). إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد ١٨ .
- جبر، محمد صدام (١٩٩٨). المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات. المجلة العربية للمعلومات، المجلد ١٩، العدد ١، صص ٦٦ - ٨٧ .
- عبد العال، رائد فؤاد (٢٠٠٩). أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة .
- عوجة، علي (٢٠٠١). العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق. القاهرة : عالم الكتب .



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم هماد د/ السيد محمد محمد الغفار درويش

- عريقات، أحمد يوسف (٢٠١٠). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع: نداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، الأردن: جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- عليوة، السيد (٢٠٠٤). إدارة الأزمات والكوارث ومخاطر العولمة والإرهاب الدولي: سلسلة دليل صنع القرار (٢). (القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع).
- فراج، فراج وحنفي، عبد المنعم (٢٠٠٥). السلوك الجماهيري في مواجهة الأزمات والكوارث: دراسة سوسولوجية لمنطقة حريق الحي التجاري ببورسعيد. المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٩-٣١ أكتوبر.
- محمد، عوض البشير (٢٠١١). وظيفة العلاقات العامة في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على نماذج من الأزمات في العهد النبوي. رسالة ماجستير، كلية الإعلام، جامعة أم درمان.
- مصباح، وسام صبحي (٢٠٠٧). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- مكاوي، حسن (٢٠٠٥). الإعلام ومعالجة الأزمات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
- وزارة التجارة والاستثمار السعودية (٢٠١٥). الإحصاءات الصناعية والتجارية

دراسة وتحليل دور المنابر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

٢/١٦ - مراجع باللغة الإنجليزية :

- Babbie, Earl (2004). The Practice of social research. 10th Edition, United States: Thomson Wadsworth .
- Baron, R., & Kenny, D.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology. Monograph Supplement, Vol. 51, No.6, 1173–1182.
- Bouckaert, G. (1992). Public productivity in retrospect. In Holzer, M. (Ed.), Public Productivity Handbook. New York : Marcel Dekker .
- Burnett , J.(1998). Strategic approach to managing crises. Public Relation Review , Vol. 24, No. 4, pp. 476 – 488 .
- Burns, Kenneth F. (2012). Assessing and exploring strategic crisis management planning in michigan small businesses . Doctor Dissertation, Lawrence Technological University, (UMI., No. 3545474) .
- Burrell, Stacy M.(2009). An examination of Crisis preparedness at christian-affiliated institutions of higher education . Doctor Dissertation, Mississippi State University, (UMI., No. 3386308) .
- Choi, Jin Nam, Sun Young Sung & Myung Un Kim (2010). How do groups react to unexpected threats? crisis management in organizational teams. Social Behavior and Personality, Vol.38, No.6, pp. 805-828 .
- Coombs, T.(2012). Designing post-crisis Messages: lessons for crisis response strategies. Review of Business, Vol.21, No.3, pp.37-49.

دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

- Cross, Barry (2009). Planning to manage your next crisis decisively and effectively. Ivey Business Journal Online, Nov/ Dec, pp. 1-5 .
- Degnan, E., & Bozeman . W.(2001). An investigation of computer based simulations for school crisis management. Journal of School Leadership , Vol. 11, pp. 296 – 312.
- Della-Giustina, D. E.(1995). Emergency planning for high-rise buildings. Risk Management, Vol.42, No.4, pp. 38-44.
- Dielman, T.(2005). Applied regression analysis. 4th ed., California, Thomson Learning .
- Duff, Evan D.(2007). Evaluation of crisis management and the implementation of employee training for emergency preparedness in a private college. Doctor Dissertation, Nova Southeastern University, (UMI., No. 3272233) .
- Elwood, A.(2016). Overcoming psychological barriers to plan invocation. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 10(2), 188-196.
- Fearn - Banks K.(2002). Crisis communications: A casebook approach. Second Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates .
- Flynn, Terence T.(2004). Organizational crisis public relations management in canada and United States: Constructing a predictive model of crisis preparedness. Doctor Dissertation, Syracuse University, (UMI., No. 3176990) .
- Goldman, Steven B.(2008). Crisis planning in four massachusetts public school districts: A case study. Doctor Dissertation, University of Massachusetts Lowell, (UMI., No. 3326514) .

دراسة وتحليل دور المنابر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

- Grammer, E.M.(2005). An exploration of the generic principles of public relations excellence in Australia, Italy, Mauritius, and Uganda. Doctor Dissertation, University of Maryland, (UMI., No. 1428366) .
- Grunig, J.E. (1992a). Communication, public relations, and effective organizations: An overview of the book. In J.E. Grunig (Ed.), Excellence in public relations and communication management (pp. 1- 28). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates .
- Grunig, L.A., Grunig, J.E., & Dozier, D.M. (2002). Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates .
- Hamidizadeh, Mohammad R., Hosseini, Seyed M., & Anooosheh, A.(2011). Explanation and evaluation of a four step model for crisis management planning process. Canadian Social Science, Vol. 7, No. 5, 2011, pp. 103-110 .
- Hanafizadeh, P. & Khedmatgozar, H. (2012). The mediating role of the dimensions of the perceived risk in the effect of customers' awareness on the adoption of Internet banking in Iran. Electron Commerce Res, Vol.12, pp.151–175.
- Harrington, Irwin C.(2011). Improving public safety emergency response efficiency amid uncertainty through crisis leadership training. Doctor Dissertation, Walden University, (UMI., No. 3439775) .
- Jenkins, Michael W.(2008). Exploring factors influencing crisis preparedness among texas community colleges with residential students. Doctor Dissertation, Northcentral University, (UMI., No. 3338718) .

دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

- Jones, B. (2016). Will your plans survive a crisis? Principles for ensuring an effective recovery. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 10(3), 202-211 .
- Jordan, T., Upright, P., & Tice-Owens, K. (2016). Crisis Management in Nonprofit Organizations. A Case Study of Crisis Communication and Planning, 6(2), 159-177.
- Kaneberg, E., Hertz, S., & Jensen, L. (2016). Emergency preparedness planning in developed countries: the Swedish case. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management, 6(2), 145-172.
- Labaš, D.(2017). The Impact of Organizational Crisis Preparedness on Firm Business Performance. Market-Tržište, 29(1), 75-92.
- Lando, A. (2014). The critical role of crisis communication plan in corporations' crises preparedness and management. Global Media Journal, Vol. 7, No. 1, pp. 5-19 .
- Littler, D., & Melanthiou, D. (2003). Consumer perceptions of risk and uncertainty and the implications for behavior towards innovative retail services: the case of Internet banking. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol.13,No.6, pp. 431-443.
- MacLeod, A.(2015). Effective information management and assurance for a modern organization during a crisis. Journal of Business Continuity & Emergency Planning, 9(1), 52-59.
- Marra, F.J. (1992). Crisis public relations: A theoretical model. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, College Park, MD.
- Martin, Anthony L.(2005). Crisis management: The effective use of restoration strategies when an organization individual

دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

- is faced with a crisis. Master Dissertation, West Virginia University, (UMI., No. 1426616).
- Masa'deh, R., Shannak, R., Maqableh, M., & Tarhini, A.(2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. Journal of Enterprise Information Management. Vol. 30, No.2, 244-262.
 - Mehalko, Sandy (2013). Crisis preparedness: enhancing organizational resilience through the strategic planning process. Doctor Dissertation, University of Maryland, (UMI. No. 3613678) .
 - Modzeleski, William (2005). "Multi-Hazard planning", Catalyst, Vol.7, No.1, pp. 2-11.
 - Mun, Y.(2014). An Examination of the relationships among perceived risk, perceived knowledge and student college search behavior. Doctor Dissertation, Alliant International University, (UMI., No. 3617431).
 - Musallam, Heba (2004). Communication strategies of crisis and conflict management in public and private sectors in the state of Kuwait. Doctor Dissertation, Southern Mississippi University, (UMI., No. 4147925) .
 - Oliveira, Maria De Fatima (2010). Multicultural environments challenges to crisis communication. Doctor Dissertation, Temple University, (UMI., No. 3423245) .
 - Pauchant, T., & Mitroff, I.,(1992). Transforming the crisis-prone organization. SanFrancisco: Jossey-Bass.
 - Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: integrating trust and risk with the technology

دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد عبد الغفار درويش

- acceptance model. International Journal of Electronic Commerce, Vol. 7, No.3,pp. 101–134.
- Pollard, David & Hotho, Sabine (2006). Crisis, scenarios and strategic management process. Management Decision, Vol.44, No.6, pp.721-736.
 - Pradhan, R., Panda, M., & Jena, L.(2017). Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry. Journal of Enterprise Information Management, Vol.30, No.1, 82-95.
 - Preacher, K., & Hayes, A.(2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. Behaviour Research Methods, Instruments, & Computers, vol.36, No.4, 717-731.
 - Sahin, Bahadir (2009). Factors influencing effectiveness of interorganizational networks among crisis management organization: A comparative perspective. Doctor Dissertation, Florida University, (UMI., No. 3383674) .
 - Schwarz, A., & Pforr, F. (2011). The Crisis communication preparedness of nonprofit organizations: The case interest groups. Public Relations Review, Vol.37, No.1, pp.68-81 .
 - Senge, P. (1994). The fifth discipline field book: Strategies and tools for building a learning organization. NYC: Doubleday.
 - Sheaffer, Z., & Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. Journal of Management Studies, Vol. 40, No.2,pp. 573-606 .

دراسة وتحليل دور المخاطر المدركة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

- Slovic, P. (1987). Perception of risk. Science, 236, pp. 280-285. <http://doi.org/ddjdjh> .
- Somers, Scott (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol.17, No.1, pp. 12- 20 .
- Svedin, Lina M.(2008). Organizational cooperation in crises: A conceptual framework. Doctor Dissertation, Syracuse University, (UMI., No. 3323088).
- Thompson, Denise D.(2010). Building effectiveness in multi - state disaster management systems: the Case of the Caribbean Disaster and Emergency Response Agency. Doctor Dissertation, The Pennsylvania State University, (UMI., No. 3420294).
- Twomey, Patrick Mark (2009). Analysis of crisis management planning in Illinois public schools. Doctor Dissertation, Western Illinois University, (UMI., No. 3355825).
- Unlu, ali, Naim Kapucu & Bahadir Sahin (2010). Disaster and crisis management in Turkey : a Need for a unified crisis management system. Disaster and Crisis Management, Vol. 19, No. 2, pp. 155-174.
- Wheeler, Gregory A.(2002). Crisis management training needs perception of virginia principals. Doctor Dissertation, Virginia University, (UMI., No. 3020407) .
- Williams, D., & Olaniran, B. (1998). Expanding the crisis planning function: Introducing elements of risk communication to crisis communication practice. Public Relations, Vol. 24, No. 3, pp. 387 -400.
- Zehir, C. & Yavuz, M. (2014). A Field research on organizational learning, crisis management cpability and firm performance. International Journal of Research in Business and Social Science, Vol.3, No.3, pp. 2147-4478 .

دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

قائمة الاستبيان

القسم الأول:

فيما يلي أبعاد مدخل التخطيط الشامل في إدارة الأزمات، والمطلوب تحديد إلي أي مدي توافق أو لا توافق علي استخدام كل بُعد من هذه الأبعاد في خطة إدارة الأزمات لدي منظمتمكم، الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيكم في كل بُعد :

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلي حد ما	موافق	موافق تماماً	أبعاد مدخل التخطيط الشامل في الأزمات
					المنع أو التخفيف
					١- تقوم المنظمة من فترة لأخري بمراجعة إجراءات الدليل الخاص بالتدقيق علي نواحي الأمان .
					٢- تقوم المنظمة من فترة إلي لأخري بالعمل مع الجهات الخارجية المعنية بالتعاون في مواجهة الأزمات لمراجعة وتحديث خطة الأزمات .
					٣- تقوم المنظمة بتحليل أحداث الأزمات التي حدثت في منظمات أخري والاستفادة منه في تحديث وتطوير خطة الأزمات .
					٤- خطة المنظمة لإدارة الأزمات موضوعة وفقا لنظام إدارة الحوادث في السعودية وما يطرأ عليه من إجراءات وتعليمات .
					الإعداد أو التأهب
					٥- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات نظام للقيادة والسيطرة علي الحوادث المختلفة
					٦- تحتوي خطة المنظمة لإدارة الأزمات علي إجراءات خاصة بإعادة التوازن النفسي والعقلي للأفراد .
					٧- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات خطة للطوارئ الطبية .
					٨- تمارس المنظمة تدريب بدني وعقلي مع الأجهزة



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

				الأمنية المختصة بأحداث الأزمات .
				٩- تمارس المنظمة تدريبات الإطفاء والسيطرة علي الحرائق في حضور الجهة المختصة بذلك .
				١٠- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات خطة لتوفير الطعام والشراب والأدوية لمدة أسبوع علي الأقل .
				١١- تحتوي خطة المنظمة لإدارة الأزمات خطة لتوفير الأدوية لمدة أسبوع علي الأقل .
				الاستجابة
				١٢- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات خطة اتصال تفصيلية للتنسيق مع كل الأطراف المحلية المعنية بأحداث الأزمات .
				١٣- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات تحديد مواقع إعلامية معينة ومتحدث (ناطق) رسمي للمنظمة .
				١٤- تتضمن خطة المنظمة إجراءات تجعل ردود الفعل المستمرة من جميع مستويات المنظمة مشجعة أو مساعدة علي الاستجابة ومواجهة الأزمة .
				التعافي واستعادة النشاط
				١٥- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات مراقبة الاستقرار النفسي للأفراد باستخدام متخصصون بعد التعرض لأي أزمة .
				١٦- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات إجراءات لإعادة سير العمل وتوحيد الصفوف في المنظمة بعد أي حادث .
				١٧- تحتوي خطة المنظمة لإدارة الأزمات إجراءات وآليات تتعلق بجمع المعلومات والاستجواب عن أي أزمة تتعرض لها المنظمة حتى يمكن



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد عبد الغفار درويش

				إجراء التعديلات المطلوبة علي الخطة لتجنب الأخطاء في المستقبل .
				١٨- تتضمن خطة المنظمة لإدارة الأزمات إجراءات وآليات التدريب علي إدارة الأزمات بعد أي أزمة تتعرض لها المنظمة باعتباره استثمار ناجح .

القسم الثاني :

فيما يلي بعض تصورات الأفراد للمخاطر التي قد تنتج بعد حدوث الأزمات، والمطلوب تحديد إلي أي مدي توافق أو لا توافق علي كل تصور من هذه التصورات، الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيكم :

غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلي حد ما	موافق تماماً	أبعاد المخاطر المدرجة
				مخاطر الوقت
				١- تعافي المنظمة بعد حدوث الأزمة يستغرق وقتاً طويلاً .
				٢- إعادة ثقتنا في قيادتنا بعد حدوث الأزمة يستلزم الكثير من الوقت
				٣- حدوث الأزمة سوف يسبب لي ضغوط نفسية تستغرق كثير من الوقت والجهد للتغلب عليها .
				٤- أشعر بالتوتر والقلق المرتبط بعملية المنظمة لكثير من الوقت بعد حدوث الأزمة .
				٥- استعادة المنظمة لقدرتها على التكيف وقدرتها على المنافسة بعد حدوث الأزمة يتطلب الكثير من الوقت .
				المخاطر المالية
				٦- عدم حصولي علي تعويض من المنظمة في حالة أصابتي جزئياً أو كلياً نتيجة حدوث الأزمة .
				٧- عدم حصولي علي الحوافز والمكافآت التي كانت تصرف لي قبل حدوث الأزمة .



دراسة وتحليل دور المخاطر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د. السيد محمد محمد الغفار درويش

				٨- تخفيض راتبي بسبب حدوث الأزمة .
				٩- قد افقد راتبي بسبب استبعاد المنظمة لي بعد حدوث الأزمة .
				مخاطر الأداء
				١٠- لا تعمل المنظمة بالكفاءة المطلوبة بسبب حدوث الأزمة .
				١١- تتعرض موارد المنظمة للعديد من المخاطر نتيجة حدوث الأزمة.
				١٢- انخفاض قدرة المنظمة على التكيف والقدرة على المنافسة أثناء حدوث الأزمة .
				١٣- تدهور سمعة المنظمة علي المدى الطويل نتيجة حدوث الأزمة .
				١٤- فشل نظام المعلومات داخل المنظمة بسبب حدوث الأزمة .
				١٥- فشل استراتيجيات الاتصال في إعادة بناء صورة وسمعة المنظمة لدي المتعاملين معها بعد حدوث الأزمة .
				١٦- يحدث فقدان الثقة في الرؤساء من جانب المرؤوسين بسبب حدوث الأزمة .
				المخاطر النفسية
				١٧- حدوث حالة من عدم التوازن النفسي للعاملين بالمنظمة بعد حدوث الأزمة .
				١٨- تتأثر علاقات العمل بين العاملين بصورة سلبية بعد حدوث الأزمة.
				١٩- تتأثر العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسهم بصورة سلبية بعد حدوث الأزمة .
				٢٠- يؤثر حدوث الأزمة سلبيا علي سلوكيات العاملين .

دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

القسم الثالث :

فيما يلي بعض أبعاد فعالية المنظمة في مواجهة وإدارة الأزمات، والمطلوب تحديد إلي أي مدي توافق أو لا توافق علي توافر كل بُعد من هذه الأبعاد في منظمكم، الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيكم في كل بُعد :

أبعاد فعالية المنظمة	موافق تماما	موافق إلى حد ما	غير موافق تماما	غير موافق
قيادة الأزمة				
١- يعمل فريق القيادة العليا بالمنظمة بشكل استراتيجي، ويركز علي الحل وحازم ومحدد .				
٢- قدرة فريق القيادة العليا بالمنظمة على التكيف مع المواقف المتغيرة والمرونة في الحلول الممكنة .				
٣- يستجيب فريق القيادة العليا بالمنظمة بشكل فعال خلال الأزمة .				
٤- يتميز فريق القيادة العليا بالمنظمة برزانة العقل، والمشاركة، والتواصل .				
٥- يعمل فريق القيادة العليا بالمنظمة علي تمكين وتحفيز العاملين .				
٦- قدرة فريق القيادة العليا بالمنظمة على توقع التهديدات والفرص المحتملة .				
التعلم (التنظيمي) من الأزمات				
٧- بعد كل أزمة، يراجع فريق الإدارة العليا بدقة الاستجابة للأزمة بالمنظمة من أجل تعلم كيفية تجنب الأخطاء في المستقبل .				
٨- تعمل المنظمة علي التحسين التنظيمي المستمر .				



دراسة وتحليل دور المناظر المدرجة كمتغير وسيط في العلاقة بين استخدام مدخل.....
د/ أشرفه يوسف سليم همام د./ السيد محمد محمد الغفار درويش

				٩- تشجع المنظمة جميع الموظفين علي أبداء آرائهم نحو فعل أشياء أفضل .
				١٠- يتم تشجيع الموظفين باستمرار علي التعلم من المواقف المختلفة التي تواجهها المنظمة .
				١١- يتم مراجعة الدروس المستفادة من الأزمة وإبلاغها للجميع بالمنظمة .
				١٢- تسعى المنظمة نحو الاستثمار في التدريب علي إدارة الأزمة لجميع المستجيبين للأزمة .
				١٣- تعلمنا بعض الدروس القيمة جدا من التدريب علي الأزمات التي حدثت في المنظمة .
				تميز العلاقات العامة
				١٤- لدي قسم العلاقات العامة بالمنظمة السلطة والموارد التي تساعد علي التحرك بسرعة والتصرف بحزم خلال الأزمة .
				١٥- قدرة قسم العلاقات العامة بالمنظمة علي وضع استراتيجية الاتصال للمنظمة خلال الأزمة .
				١٦- التواصل في اتجاهين مع الجماهير الرئيسية للمنظمة هو الأسلوب المفضل للعلاقات العامة.
				١٧- تطابق استراتيجيات العلاقات العامة في الأزمة مع استراتيجيات الاتصال للمنظمة يوما بعد يوم .
				١٨- يشترك قسم العلاقات العامة في عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بالمنظمة .
				١٩- يعتقد فريق الإدارة العليا أن دور العلاقات العامة هو بناء علاقات مستمرة متبادلة المنفعة مع الجماهير الرئيسية للمنظمة .

