

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

(العلاقة بين المنظمة المتعلمه وجاهزيتها لأدارة الازمة)

بحث مقدم الى قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد – جامعة القادسية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة البكلوريوس في علوم ادارة الاعمال

اعداد الطالب

امير حمزة صاحب

بأشراف الاستاذ

م. الهام نعمة كاظم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ ثَمَرَاتٍ مُخْتَلِفًا أَلْوَانُهَا وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بَيَضٌ
وَحُمْرٌ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهَا وَغَرَابِيبُ سُودٌ وَمِنَ النَّاسِ وَالدَّوَابِّ الْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا
يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ)

صدق الله العظيم

(35 فاطر آية 27-28)

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من كلّت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
(والدي العزيز) إلى القلب الكبير

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
(والدتي الحبيبة) إلى القلب الناصع بالبياض

(إخوتي) إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنتطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه
(الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني اصدقائي)

شكر وتقدير

لأبد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في جامعة القادسية /كلية الادارة والأقتصاد – قسم إدارة الاعمال ونتوجه بالشكر الجزيل الى الاستاذة المشرفة على البحث (م. الهام نعمة كاظم) بشكري أليهم كما اتوجه الى كل من ساعدني في اتمام بحثي هذا

كل التقدير والاحترام لكم جميعاً

المحتويات

المقدمة

المبحث الاول / منهجية البحث :

- مشكلة البحث
- هدف البحث
- اهمية البحث
- فرضية البحث

المبحث الثاني / الجانب النظري :

- المنظمة المتعلمة
- مفومها _ خصائصها _ دور المورد البشري للمنظمة
- ابعاد المنظمة المتعلمة
- المقصود بالمنظمة المتعلمة
- ادارة الازمة
- مفهوم الازمة
- مفهوم ادارة الازمة
- مقومات ادارة الازمة
- مراحل ادارة الازمة
- وسائل تحسين قدرات المجتمع
- قدرات المجتمع او الكيان الاداري في ادارة الازمات
- نموذج ادارة الازمة
- علاقة الازمة بالتعلم التنظيمي
- انواع التعلم اللازمة

المبحث الثالث : الجانب العملي :

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

المراجع العربي والمراجع الاجنبي

المقدمة :

ان التقدم التقني والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية اصبحت محركا اساسيا لدفع المنظمات على اختلاف انواعها واحجامها الى التحول الى المنظمات متعلمة فالمنظمة المتعلمة تمتلك اهدافا من الواقع الذي يحتم مشاركة جميع الافراد في المخزون المعرفي الخاص بها والعمل على تعزيز بما لديهم من تجارب وخبرات اكتسبوها عبر الزمن .

ان لالازمات التي تحدث في المنظمات ماهي الا تغيرات مفاجئه تطرأ على البيئه الداخليه او الخارجييه للمنظمة دون توقع لها او فرص لتحسينها وهنا يمكن القول ان عدم التعامل مع الازمة بدرجة عالية من الحذر او ادارتها بشكل جيد يدفع المنظمه الى الانتقال من وضع سيء الى وضع اسوء منه .

لما كانت الازمات تهدد المبادئ الرئيسيه التي تقوم عليها المنمات واهدافها الاستراتيجيه كما ان الازمات اصبحت سمه اساسيه للمنظمات في هذه الافيه سواء أكانت صيغرة ام كبيرة وتعدد مجالات الازمات التي تتعرض لها المنظمات او المجتمعات بحيث يصعب حصرها او تصنيفها لأنها قد تحدث بسبب حدث مفاجيء او فشل في التعامل وبالتالي ليس هناك منظمة تنجو من تاثير الازمات وبالتالي زاد الاهتمام بخصائص وابعاد المنظمة المتعلمة التي تعتبر الاسلوب الامثل بيد المنظمات في مواجهات الازمات والتكيف مع التغيرات المفاجئه وغير المتوقعه التي تحمل الازمات وبالتالي فان فرض نجاحا وبقائها واستمرارها تكون اكبر من المنظمات التقليدية عند حدوث الازمات

المبحث الاول

منهجية البحث

1- مشكلة البحث :

تسعى الدراسة الى الاجابه عن التساؤلات البحثية التالية .

- 1- ماتصورات المجتمع والعاملين في القطاعات عن اهمية المنظمة المتعلمة .
 - 2- ماتصورات المجتمع والعاملين في القطاعات كاهه لأهمية العوامل لتطبيق المنظمة المتعلمة في مختلف الازمات ؟
 - 2- هدف الدراسة
- محاولة للتحويل من الضعف الاداري والازمات الى التميز خلال المنظمات المتعلمة من خلال محاولة الاجابة على التساؤلات التالية :
- هل تتيح مفاهيم وتطبيقات المنظمة المتعلمة امكانية التحويل من الضعف في الجهاز الاداري والازمات الى التميز في ادارة الاداء ؟
- * ماهي الركائز الاساسية للمنظمة وماهو الدور الاداري لأحداث الدخور؟
- * ماهي علاقه الادارة المتعلمة بأدارة المعرفة ومدى توفرها في تنظيمات الجهاز الاداري ؟
- * ماهي التحديات التي تقاب لالمنظمات العامة للجهاز الاداري وماهي السمات التي يجب توفرها بتلك المنظمات للتحويل الى التميز في ادارة الاداء؟

2_ اهمية الدراسة :

- 1- هناك علاقه منطقية بيم مفاهيم وممارسة المنظمة المتعلمة والتعليم التنضيميين للتحويل من الضعف الاداري الى التميز في ادارة الاداء ،وربما العراق اكثر احتياجا من اي وقت مضى بل اكثر احتياجا من الدول المتقدمة ذاتها الى مفاهيم واساليب اداريه علمية رشيدة متطورة وادوات تكنولوجية لكي تحقق التنمية المنشودة من خلال التطوير المؤسسي على مستوى كل من المنظمة والانشطة والقطاعات والتي تعتمد على التمكين والمعلومات وادارة المعرفة
 - 2- ولعل ملامح الضعف الاداري باجهزة الخدمة العامة تؤكد اهمية بحث هذا الموضوع اذ تتسم اجهزة الخدمة العامة بما يلي : (الايوبي 1995:9)
- _ ضعف الاهتمام بالقائمين بالعمل الاداري والتنموي الفعلي في الوحدات الاساسية والقطاعات الانتاجية .
- _ التلكؤ في تصميم مقاييس اداء انتاجية محددة يمكن على اساسها تطبيق نظام فعال للحوافز.
- قيام اجهزة الادارة بمحاولات الاصلاح دون الربط بينها وبين جوانب التطور التنظيمي والاقتصادي والسياسي الاخرى في المجتمع .
 - عدم التنسيق والتكامل بين أنشطة التنمية الاداريه الثلاثيه وهي البحوث والاستثمارات والتدريب وعدم الاستفادة المتبادله بينهم .
 - معظم اهداف الاصلاح الاداري ووسائله تدور في اغلبها داخل الاطار التقليدي دون ان تقدم على النقلة النوعيه بخلاف بعض الاستثناءات اذا تركز معظمها على بصيط اجراءات الاداري والتركيز على موضعي التنظيم والتدريب

4-الفرضية :

يسند البحث على تطبيق اسس منهجية في تفسير وتحليل العديد من المداخل والاطر والنظريات والدراسات والابحاث النظرية والتطبيقية التي تناولة المجالات موضع الدراسة وهي المنظمه المتعلمة وادارة الازمات للتوصل الى الاستنتاج والاستنباط والقياس على اداء الجهاز الاداري .

المبحث الثاني

اولا :- المنظمة المتعلمة

1- مفهوم المنظمة المتعلمة :

يعتبر مصطلح المنظمة المتعلمة احد المصطلحات التي بانتشار واسع خلال السنوات القليلة الماضية في اوربا . هناك عدة تعريفات للمنظمة المتعلمة بروز جميعها حول توسيع مدارك افراد المنظمة الواحدة من خلال تزويدهم بالمعرفة والخبرة والتجربة والدروس المشتقة من الاحداث التي تمر بها منظماتهم حتي يطوروا ذلك الى سلوك تنظيمي يهدف في النهاية الى بقاء ودوام المنظمة حيث يؤكد (Garven) ان المنظمة المتعلمة هي المنظمة الماهرة في توليد واكتساب المعرفة ونقلها وفي تعديل سلوكها من اجل ان تعكس المعرفة والتبصرات الجديدة . يلاحظ على ادبيات المنظمة المتعلمة انها تركز على حقيقة الافكار الجديدة ضرورية اذا اريد للتعلم ان يحدث بغض النظر عن مصدره كما يلاحظ ان عملية اكتساب المعرفة من قبل المنظمة المتعلمة هي عملية قصدية تسهم في رعاية مداخل جديدة وروحية من التفكير .

وحيث يتعلم الناس ان يتعلموا من بعضهم بشكل مستمر (حسين ،2004:4) فقد عرف (Dogson K1993:98) المنظمة المتعلمة بانها الطريقة التي تبني بها الشركات من خلال التجهيزات والتنظيم والمعرفة والروتين لفعاليتها وكذلك ثقافتها الداخلية وتبني وتطور الكفاءة المنظمة مهارات قوى العمل(Dogson .1993:48..).

اما (Doxonal .1994:65) فقد عرف المنظمة المتعلمة بأنها تعتمد العمليات التعليمية على المستوى الفردي او مستوى الجماعة او النظام وذلك لتحقيق التحول المستمر للمنظمة باتجاه تحقيق الرضا للمساهمين في تلك المنظمة (Dogson .1994:65.)

ويشير (krietner et kinincki) بان المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمات تقوم وبشكل متحسب وايجاد ونقل المعرفة الجديدة والتي تقوم سلوكها باستمرار على تلك النظرة المستقبلية الثقافية (kinincki ،1994:193)

اما الكاتب (pedler.et al) يعرف المنظمة المتعلمة بانها تلك المنظمة التي تسهل التعلم لكل اعضائها من خلال تحول ذاتها وبيئتها بشكل متعمد (pedler ،1995:93)

ويرى (Desler) بان المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تصبح ماهرة في ايجاد واكتساب ونقل المعرفة فضلا عن تحويل السلوكيات كي تعكس تلك المعارف والتصورات الجديدة (Desler ،1995:73) نستنتج من خلال استعراض هذه المفاهيم عمر المنظمة المتعلمة وبالرغم من تعدد وجهات النظر للكتاب والباحثين الا انه يمكن القول بان المنظمة المتعلمة واستنادا الى الدراسة التي قام بها senge بوصفها الثقافي المنظمي التي يحضى فيها التعليم والتطوير الفردي بالاهمية الاولى مع الاهتمام ايضا بنظم التفكير التي تمكن الافراد من معرفة كيف تضع المنظمات الخطط وكيف تعمل فعلا في صيغة عمل فرقي وبشكل منفتح بغية انجاز هذه الخطط وعليه يجب اذن تصحيح اسلوب التفكير الخاطئ بشكل فاعل واستمرار دعم اعضاء المنظمة بحيث تبدو رؤية وغاية المنظمة المستقبلية واضحة وضمن اطار هذا الاستنتاج نلاحظ ان من الصعب الوصول الى تعريف شامل للمنظمة المتعلمة بسبب وجهات النظر والاراء المتعددة للكتاب والباحثين والدراسات المنجزة حيث كل واحد منهم ينظر الى المفهوم من زاوية معينة وهذا ما اكد عليه (otola) وكذلك وكذلك ما اشار اليه (senge) .

بقصور هذه التعريفات باعطاء مفهوم واضح للمنظمة المتعلمة ، ولا يقتصر هدف المنظمة المتعلمة على التركيز على المعارف الجماعية فقط بل تمتد ليشمل التحسين الجماعي والبناء الجماعي للمعارف لنقول بذلك (ان المنظمة المتعلمة هي التي تفضل التعلم الجماعي مما ينتج عنه التحسين الجماعي للمعارف) ، وبما ان مصادر المعارف غسر محدوده خاصه اذا كان الفرد في ظروف مشجعه ومحفزة تسمح له باثبات قدرات وكفاءاته واشباع رغبة التعلم .

ان المنظمه المتعلمة هي التي تخلق الظروف الملائمة لتعبئه قدرات الافراد وتشجيع التعلم الجماعي والبناء الجماعي للمعارف . (فايزة ، 2004:2003:15)

يقوم هذا النوع المنظمات على خمسة مبادئ هي :

- 1- معالجة المشاكل بطريقة جماعية وهذا ماينعكس ايجابا على الافراد ويساعد على عملية التعلم الجماعي .
- 2- تشجيع الافراد على ارائهم وافكارهم الجديدة وتجريب معالجة جديدة .
- 3- استخلاص الدروس من التجارب السابقة (الصواب والخطأ) ثم تعزيز العوامل الايجابية والعوامل الايجابية والقضاء او التقليل من الاسباب السلبية .
- 4- التعلم مع الاخرين (التعلم الجماعي) فالمؤسسه يستحيل ان تنجح بدون التعلم الجماعي (افراد المؤسسة) ، (الموردين) ، (الزبائن) .

5- التحويل السريع والفعال للمعارف داخل المنظمة من جزء الى اخر.

هذه المبادئ تفرض بعض الاجراءات الاخرى التي تفرزها وتستعملها :-

. (فايزة ، 15:2003:2004)

- الحرص على الثقافة المؤسسة تتقبل هذا التغيير .
- الحرص على ادماج هذه النظرة في العمليات اليومية للأفراد .
- ضرورة توفير جو محفز لتحريك الافراد باقصى بعد من المهارات .
- يجب الحرص على التفويض لأنه يعطي للفرد حرية التصرف ،التجريب والابداع .

كخلاصة لما سبق يمكن القول ان المنظمة المتعلمة تعتمد على :-

- التعليم الجماعي .
- اعتبار المنظمة كنظام ذكي قادر على التأقلم والتعديل الذاتي بفضل الاتصال والتعلم .

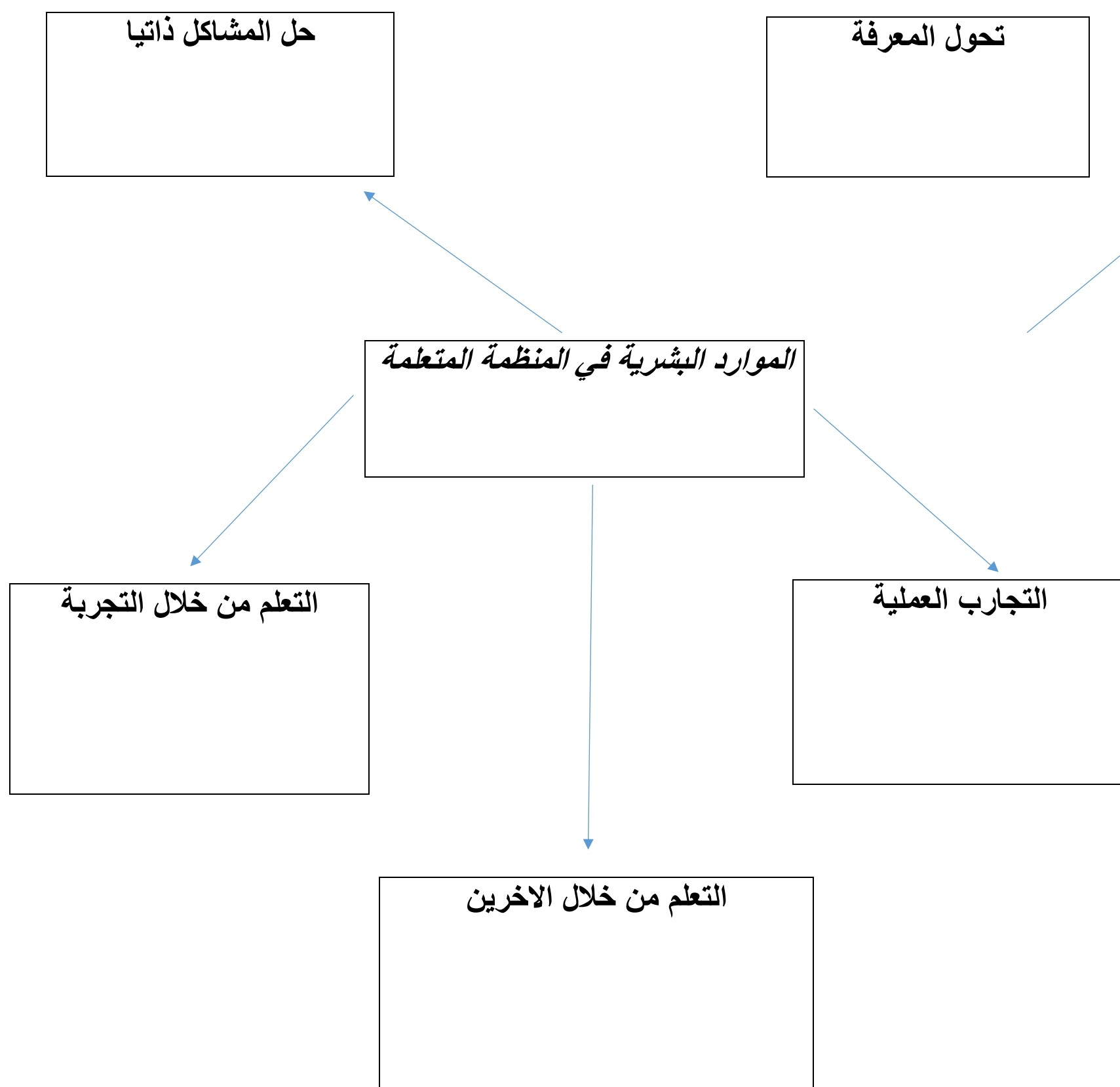
هناك فرق بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي :-فالمنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على لاالتعلم الجماعي في حين ان التعلم التنظيمي يرجع الى التعلم المجسد حقيقة من طرف المنظمة ، فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم . . (فايزة ، 15:2003:2004)

3- خصائص منظمة التعلم :

يرى ريتشارد داف ان منظمة التعلم تتميز بعدة عنا متفاعله تفاعلا شبكيا وهي كالاتي :

- 1- القيادة :_تتبنى ادوار جديدة غير الادوار التقليدية للمدير كما ان مهارات جديدة تنسجم مع خصائص منظمة التعلم .
أ- ادورة : مصمم (ضع الاستراتيجية والسياسات)
- معلم (تحفيز الافراد على التعلم له رؤية حول حقيقة المؤسسة).
- الراعي (يقدم الرعاية والدعم للأفراد (العمال)) .
ب-المهارات :
ت-- بناء الرؤية المتقاسمة (الاشتراك ي الاراء)
- ابراز واختبار النماذج الذهنية
- 2- الشبكية :ان الهرمية تعمل ضد التعلم ليس فقدان لأن المعلومات وعناصر المعرفة ستتركز في قمة المنظمة دون تقاسمها مع الادنى وانما ايضا لأنها توجد عقبات مكانه والتقسيم الوظيفي الذي يمنع التقاسم .
- الشبكة تعني ان المعلومات وعناصر المعرفة تصبح سهلة التدوير والوصول اليها ليس فقط بتأثير تكنولوجيا المعلومات وانما ايضا بسبب التنظيم الشبكي القائم على الفرق المدارة ذاتيا .
- 3- الثقافة :لابد انم تتبنى منظمة التعلم وتطور ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على التقاسم والانفتاح والشفافيه والتحسين الذي يركز على اتعلم المستمر .
- 4- التعلم الاستراتيجي :الجديد ان منظمات التعليم تتسم بالتعلم الاستراتيجي الذي يجعل الاستراتيجيه مرنة بقدر غير مسبوق وكما يرى (هنري منزبيرغ) فان كل استراتيجيه فعالة تمشي بقدمين : الاول تشاوري ويتمثل بالتعلم والثاني انبثاقي ويتمثل بوضع الاستراتيجيه الجديده التي ترتقي بقدرة المؤسسة على الاستجابة للبيئة .
- 5- الطلب على المعرفة :منظمة التعلم تميل الى ان تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرف سواء في اكتساب المعرفه من خارج المؤسسة او توليدها من داخل المؤسسة .
الذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من اجل الاستخدام المستقبلي او التعلم المخزون من تاريخ الشركة الذي يمكن استخدامه في صنع القرارات او الاغراض الاخرى .
- 4- دوال مورد ابشري في المنظمة المتعلمة:

اقترح (Dester) ضرورة متابعة خمسة انواع من الانشطة التي تلعب دورا مهما في كل نشاط من هذه الانشطة يهدف بناء المنظمة المتعلمة وهذه الانشطة موضحة كما يلي :



يتضح من خلال الشكل اعلاه ان المنظمة المتعلمة تعتمد اولا على الطرق العلمية في حل المشكلات ذاتيا من خلال امتلاك المديرين بيانات لكي تعالج وتتحول اللا معلومات باستخدام الادوات الاحصائية البسيطة للتوصل الى استنتاجات والاستدلال لتعزيز ذلك يجب ممارسة نشاط التدريب وتطوير الافراد العاملين خاصة تدريب على حل المشاكل ذاتيا فمثلا نجد شركة Xerox يتلقى فيها العاملون مهارات تدريب لاستخدام تقنيات مثل (المقابلات والمسح الميداني لانتاج الافكار وجمع المعلومات) وكذلك استخدام تقنيات للوصول الى اجماع وتحليل البيانات وعرضها في مخططات احصائية بسيطة فضلا عن وضع خطه للأجراءات مع اتخاذها لحل المشكلات .

- المنظمة المتعلمة تعتمد بشكل اساسي على الخبرات العلمية والتجارب التي تعني البحث وبشكل علمي ونظامي عن المعارف الجديدة فمثلا شركة استيل ماركرز استمرت باجراء تجارب عملية مع اختيار طرق جديدة لتحسين التكنولوجيا وزيادة الانتاجيه مع تخفيض التكلفة ، ان المورد البشري يلعب دورا مهما لتطوير التوجيهات المبنية على التجارب العلمية .
- شركات عالمية مثل جنرال الكتريك نجحت في بناء نفسها وتحولت الى منظمة متعلمة مقانه بشركة GM التي بقيت لمدة سنوات متناسية ما يحصل من حولها من تقدم تكنولوجي ومنافسة الشركات لها لذلك فقد ادركت مؤخرا الاخطاء التي وقعت فيها عندما لاحظت فقدان جزء من حصتها السوقية .
- شركة GE ارسلت مدراء فنيين (0صناعيين) الى اليابان لدراسة ابتكارات المصنع من اجل بناء مهارات لأداء تقييم الخبرات والتجارب العلميه من خلال برامج تدريبية
- التدريب والتطور يلعبان دورا مهما لتسهيل التعلم من خلال الخبرات السابقه ، فالتعلم على افعال واعمال مايمكن استخدامها لدراسة ونشر ماذا يعطي التنبؤ الدقه ام عدم الدقه وخريجي الكليات يمكن مساعدتهم لدراسة من خلال الاطلاع على دراسة الحالات التي تمنحهم فرص تخلق وجهات نظر جديدة تؤدي الى زيادة تعلم الافراد من خلال التجربة العلمية .

- الاستفسار وتوجيه الاسئلة : ويساعد في تخفيض العقبات وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم .
- التمكين : وهو العنصر الذي يتضمن كافة السبل والطرق والادوات للتطوير والتعلم .
- التقييم : ويعد اخر عنصر من عناصر هذا المفهوم وينصب دوره على التأكد من ان متطلبات التعلم قد تم استيفائها لكل من المنظمة والفرد .

ابعاد المنظمة المتعلمة (Egan.T.2002:2938)

خلق فرص للتعلم الدائم ، وتشجيع طرق الاسئلة والحوار وتشجيع المشاركات والتعلم من خلال فرق العمل ، وتمكين العاملين نحو رؤية جماعية ، وبناء انظمة لأكتساب واقتسام التعلم والتحام المنظمة مع البيئة وتوفير نظم الاستراتيجيه للتعلم .

مالمقصود بالمنظمة المتعلمة :

هي المنظمة التي تعلم وتشجع بين اعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين ، ومن ثم تخلق قوة عمل اكثر معرفه ، مما يؤدي الى خلق منظمة مرنة للغاية ،حيث يقبل العاملين على الافكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلون من خلالها رؤية مشتركة . (صقر 2:2002)

ويمكن القول ان مصطلح المنظمة المتعلمة يشير الى : المنظمة التي يمكنها الاستجابة الى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الانظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات . (Hieeriegel.1999:428)

وتم وضع للمنظمة المتعلمة ويشتمل على مستويين متداخلين معا هما المستوى التنظيمي والفردى ويتضمن خمسة عناصر هي (Molamin.R..2001:656)

- القوى الدافعة : وتعد اهم المكونات لما لها من تاثير مباشر على المستويين التنظيمي والفردى في المنظمة المتعلمة .

- تحديد الهدف : وتنبع اهميته من تحديده للأتجاه الصحيح للتعلم والتطوير وايضا لبنائه اساس دافعية الافراد للتعلم .

ثانيا: ادارة الازمة :

لايختلف اثنان في ان الازمات جزء رئيسي في واقع الحياة البشرية وزالمؤسسيه وهذا ما يدفع الى التفكير بصور جدية في كيفية مواجهتها والتعامل معها بشكل فعال يؤدي الى الحد من النتائج السلبية لها ، والاستفاده ان امكن من نتائجها الايجابية .

وحيث ان بعض الباحثين من عرف الازمه بالمفهوم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي حيث اشار الى ذلك بقوله :-

- يقصد بالازمه من الناحية الاجتماعية:- توقف الاحداث المنظمة والمتوقعه واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ، وولتكوين عادات جديدة اكثر ملائمة .(السيد ،2002:13) .

- اما الازمة من الناحية السياسي : حالة او مشكلة تاخذ بابعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان اداريا او سياسيا او نظاميا او اجتماعيا او اقتصاديا او ثقافيا . (السيد 2002:13).

- اما من الناحية الاقتصادية فهي تعني انقطاع في مسار النمو الاقتصادي حتى انخفاض الانتاج او عندما يتكون النمو الفعلي اقل من النمو الاحتمالي . (عبد الغني 2004:51)

وسوف يقوم الباحث بتقصي المعاني اللغوية والاصطلاحية للازمه ومن ثم مفاهيمها وذلك على النحو التالي :

- الازمة اللغوية تعني الشدة والقحط والازمة هو المضيق ، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم (الرزازي 1967:15).

ومصطلح الازمة (Crisisi) مشتق من اصل من الكلمة اليونانية (Kipvew) اي بمعنى لتقرر (decided) .

- الازمة اصطلاحا : فهي حلة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارا ينتج عنه مواقف جيدة سلبية كانت او ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان ، 2002:26) .

- ويعرف قاموس رندام الازمة بانها ضرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوئها احداث المستقبل التي تؤدي الى تغير كبير (Random 491:1969)

- ويعرف رضا رضوان الازمة بانها فتره حرجة او حالة غير مستقرة تنتضر تدخلا او تغيرا فوريا (رضوان 1419هـ :44) كما ان الزمة تعني :نقطة تحول، او موقف مفاجئ يؤدي الى اوضاع غير مستقرة وتحدث

نتائج غير مرغوب فيها في وقت قصير ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهه في وقت تكون في الاطراف المعنيه غير مستعدة او غير قادرة على المواجهه (حواش 4:1998) مما سبق وباستقراء تعريفات الازمة في

ادبيات الادارة يتضح وجود عناصر مشتركة تشكل ملامح الازمة وتتمثل في مايلي : (الضجيان -31
(30:2001)

- 1- وجود خلل وتوتر في العلاقات .
- 2- الحاجة الى اتخاذ القرار
- 3- عدم القدرة على التنبؤ الدقيق بالاحداث القادمة
- 4- نقطة تحول الى الافضل او الاسوء
- 5- الوقت يمثل قيمة حاسمة

2- مفهوم ادارة الازمة :

مفهوم ادارة الازمة يشير الى كيفية التغلب على الازمة لأستخدام الاسلوب الاداري العلمي من اجل تلافي سلبياتها ما امكن وتعظيم الايجابيات .

ويرجع احد الباحثين اصول (ادارة الازمة) الى الادارة العامه ، وذلك للأشارة الى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة وضروف الطوارئ مثل الزلازل و الفيضانات والابوءه والحرائق والغازات الجوية والحروب الشاملة (عليوة 1997:251) .

فادارة الازمات هي (نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الادارة من التنبؤ بإمكان واتجاهات الازمة المتوقعة ، وتهيئة المكان المناسب للتعامل معها عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الازمة المتوقعة والقضاء عليها وتغيير مسارها لصالح المنظمة) (احمد 2002:32) .

ويرى بعض الباحثين ان (ادارة الزمة) عملية ادارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة وسريع تتفق مع تصورات الازمة وبالتالي يكون لأدارة الازمة زمان المبادرة في قيادة الاحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقا لمقتضيات الامور (عشاوي ، 1996:199) .

كما تعني (ادارة الازمة) التعامل مع الازمات من اجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن عند حدوثها وبغرض التحكم في النتائج ، او الحد من اثارها التدميري (الاعرجي ،2000:777)
اما (توفيق 2004:18) فقد عرف ادارة الازمات بانها (فن القضاء على جانب كبير من المخاطره وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم اكبر في مصيرك ومقدراتك وقال ايضا بأنها : (1994:5-6)
عملية ادارية خاصة تتمثل في مجموعة من الاجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي المعتاد للمهام الادارية .

استجابات استراتيجية لمواقف الازمات
تدار الازمة بواسطة مجموعه من القدرات الادارية الكفوءه والمديرة
تدريبا خاصا في مواجهة الازمات
تهدف ادارة الازمات الى تقليل الخسائر الى الحد الادنى .
تستخدم الاسلوب العلمي في اتخاذ القرار .

3-مقومات ادارة الازمة :

يقول الخضيرى بان التعامل مع الموقف الازموي وادارة يتطلب استخدام عدة اساليب ادارية مقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الازمة وفي الوقت تتيح لفريق التعامل مع الازمات حرية الحركة بالكامل .
ومن هنا تحتاج ادارة الازمات الى احتياجات ادارية خاصة وايضا مهارات ادارية خاصة ومن هنا يطلق عليها البعض مصطلح الادارة باستثناء حيث تخرج الاوامر الاجارية عن مسار الوامر العاديه وعن الهيكل التنظيمي القائم وتصبح السلطات منزوعة ومسندة الى فريق عمل لديه كافة الصلاحيات والمسؤوليات للتعامل مع الازمة .

ويمكن ان نحدد ابرز مقومات الدارة الفعاله اللازمة من خلال ادبيات الدراسه التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي :
(الخضيرى ، 2000:242:243)

1- تبسيط الاجراءات وتسهيلها :

لايجوز اخضاع التعامل مع الازمة او اخضاع الازمة للتعامل بفس الاجراءات التقليدية فالازمة عادة ماتكون حادة وعنيفة وايضا لايمكن تجهل عنصر الوقت الذي يؤدي تجاهله الى دمار كامل للكيان الاداري الذي حدثت فيه الازمه يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الاجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الازموي ومعالجته .

2- إخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية :

لا يمكن التعامل مع الازمة في اطار من العشوائيه الارتجاليخ او سياسة الفعل وردود الفعل بل يجب ان يخضع التعامل مع الازمة للمنهج الاداري السليم لتأكيد عوامل النجاح وحماية الكيان الاداري من اي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها ويقوم المنهج الاداري على اربع وضائف اساسيه هي :

أ- التخطيط ب- التنظيم ج- التوجيه د- المتابعة

3-تقدير الموقف الازموي :

لابد ان يشمل تقدير الموقف الازموي تحليلا كاملا لأسباب الازمة وتطورها ، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعه للازمة والمساعد له ، والمؤثره فيها ثم تقدير القدرات والامكانيات لدى الجه .

مرحلة مابعد الازمة : وهي المرحلة التي يتم فيها اضواء الاثار الناتجة من حدوث الازمة وعلاج تلك الاثار يعتبر جزء هاماً من عملية ادارة الازمة .(عليوي ، 2002:27:26)

كلما حددها باربوع مراحل :

- المرحلة التحذيرييه : تكمن اهمية هذه المرحلة في قدرة القيادة على استشراق واستكشاف كل الاحتمالات والتغيرات التي قد ينجم عن وقوعها ازمة ما .
- مرحلة نشوء الازمة : اذا ما فشل صانع القرار في حدوث ازمة فان متغيرات هذه المرحلة سرعان ما تنمو وتتسع ويتعاضم خطرهما .
- مرحلة انفجار الازمة : تبدو هذه المرحلة عندما يخفف صانع القرار في التعامل مع العوامل التي حركت الازمة او لم يستطيع السيطرة على متغيراتها المتسارعه بحيث تصل الى هذه الدرجه من الاستشراع .
- مرحلة انحسار الازمة : تتلاشى في هذه المرحلة العوامل المسببة للازمة وتتميز هذه المرحلة بتوافر درجات عاليه من الكفاءه والخطط بصددالتعامل مع الازمات وصولاً لمرحلة التوازن المسؤله عن ادارة الازمة ، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقه عن ابعاد الازمة ، والتنبؤ بأحتمالات تطور الاحداث وامكانية السيطرة عليها . (ابو شامه ، 1995:300) .

4- تحديد الاولويات :

بناءاً على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الازمنه توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الاولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينه (ابو شامه ، 1995:301) .

5- تفويض السلطة :

بعد تفويض السلطة (قلب) العملية الادارية النابضوشريان الدورة الدمويةفي ادارة الأدزمتومن ثم ينضر الى تفويض السلطة محور العملية الادارية ويتطلب توفير السلطات منع كل فرد من افراد الفريق المناط به بمعالجة الزمة السلطة الضرورية لتحقيق عملية المحدود وفي الوقت ذاته على الفرد ان يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه انجازها . (الخضيرى ، المرجع السابق : 247 – 250)

6 – فتح قنوات الاتصال والأبقاء عليها من الطرف الآخر :

تحتاج ادرة الازمة الى كم مناسب من المعلومات و متابعه فورية لتداعيات احداث الازمة وسلوكياتها واطرافها ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فان فتح قنوات الاتصال مع الرف الاخر يساعد على تحقيق هذا الهدف (الخضيرى ،المرجع السابق :250)

7-الوفرة الاحتياطيه الكافيه :

الازمة تحتاج الى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن التواجد في موقع الازمة كما تحتاج الى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد على سرعه التصدي للاحداث اضافة ما يمتلكه القطاع الخاص من معدات وامكانيات كبيره يمكن توظيفها والاستفادة من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن ان تساعد في عمليات ادارة الازمة واتاحة فرصة العمل التوعوي وفق اسس مدروسه .(الشعلان ،المرجع السابق :167-168)

8-التواجد المستمر في موقع الاحداث :

لا يمكن معالجة ازمة وهناك تغيب للمعلومات الخاصة بها لدى متخذ القرار لذا فان التواجد في مواقع الاحداث يأخذ احد اسلوبين اساسيين هما :

- التواجد السري في موقع الاحداث .
 - تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في ادارة الازمات .
- (الخضيري ،المرجع السابق ، 250-251)

9-أنشاء فرق مهمات خاصة :

وهذه تفيد اكثر من الجوانب الامنية ، حيث انه ونظراً لتباين الازمات واختلاف طبيعتها فان من الضروره انشاء فرق المهمات الخاصه وذلك للتدخل السريع عند الحاجة اليها على ان تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوع وحجم المهمة كما يجب الاستفادة من الدول الاخرى وذات السبق في هذا المجال .

(الشعلان ، المرجع السابق ، 162).

10- نوعية الموانين :

في الحقيقة لايمكن مواجهة اي ازمة بفاعلية دون اعلام وتوعية الموانين والمقيمين بالدور المطلوب فهم القيام به عند وقوع الازمة حيث ان وعيهم بالدور المطلوب منهم يؤدي الى المساعدة في مواجهة الازمة مما يتطلب اعداد وتنفيذ خطط اعلامية ونوعية في هذا الاطار ، كما انه يتطلب حملة اعلامية على كافة المستويات تستخدم كافة وسائل واساليب الاتصال الجماهيري من اجل توضيح الاجراءات المستخدمة في مواجهة الازمة والمساعدة التي ينتظر المواطنون تقديمها (الشعلان ، المرجع السابق :180)

4-مراحل ادارة الازمة :

تمر معظم الازمات بخمس مراحل اساسيه (الحملوي ، 1995:62)

1- اكتشاف اشارات الانذار المبكر :

عادة ماترسل الازمه قبل وقوعها بفتره طويلة سلسله من اشارات الانذار المبكر او الاعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الازمة وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الاشارات فمن المحتمل جدا ان تقع الازمة ، وبالإضافة الى ذلك فان كل ازمة ترسل اشارات خاصة بها ، وقد يصعب التفرقه بين الاشارات الخاصة بكل ازمة على حدة وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران او في بعض الاماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين ،او ربما لاتحل هذا المعنى اطلاقاً وربما تعني وزيادة عدد اعطال الا لأن فجأة اشارة انذار مبكر لعمليات تخريب داخلي معتمد او ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع .

وقد لوحظ ان المديرية بالمنظمت المستهدفة اللازمة لايتماد حجب اشارات الانذار التي تنبأ بقرب وقوع الازمات ، بينما بتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الازمات مهارات عالية في الشعور بأية اشارات حتى وان كانت خافته والاسوأ من ذلك ان المديرين بالمنظمات المستهدفة اللازمة لايتماد حجب اشارات الانذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الاخبار السيئه وشعارهم .

2- الاستعداد والوقاية :

يجب ان يتوفر لدى المجتمع الاستعدادات والاساليب الكافيه للوقاية من الازمات ويؤكد ذلك على اهمية اشارات الانذار المبكرلأنه من الصعب ان تمنع وقوع شيء لم تتنبأ به او تنذر بأحتمال وقوعه ان الهدف من الوقايه يتلخص في اكتشاف نقاط ضعف في نظام الوقاية بالمجتمع وهناك علاقة بين التنبؤ بالازمات وبين الاستعداد الوقاية منها اذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمه اهم الكوارث التي تتعرض لها الدول ،حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما الى ذلك ولكن تعرض المباني الحديثه متعددة الطوابق للانهيار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة ، فعندما تقع الازمة لايسطيع سوى عدد محدد جداً من الناس ان يتصرف بهدوء وبكفاءة دون ان يكون مدرباً على ذلك ،وهذا فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفه وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لدية تماماً .

3- احتواء الاضرار والحد منها :

من سوء الح بل انه من المستحيل من الازمات من الوقوع طالما ان الميول التدميريّه تعد خاصية طبيعيه لكافة النظم الحية .

وعلى ذلك فان المرحلة التاليه في ادارة الازمات تتلخص في اعداد وسائل للحد منها ومن الانتشار لتشمل الاجزا الاخرى التي لمتتاثر بعد المجتمع وتتوقف هذه المرحلة في ادارة الازمات على طبيعه الحادث الذي وقع فعلى سبيل المثال نجد ان كارثة غرق عبارة وغرقها السرعة لم يجعل هناك اي مجال لحماية ارواح من غرقوا فعلاً كما

في حال التعرض للعمليات الارهابية يصعب ان نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الازمات التي يمكن ان تتعرض لها الناس والبيئة وكذل تعريض القديد من القرى للحرائق وتهديد الارواح والممتلكات والثروات الحيونية فاننا ندرك ابعاد اهمية احتواء الاضرار التي تنشأ عن مثل هذه الازمات .

4- استعادة النشاط :

تشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الاجل واذا لم يختبر هذه البرامج مسبقا فانه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تستخدم الازمة وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها : محاولة استعادة الاصول الملموسه والمعنوية التي فقدت والملاحظة ان المديرين الذين يعتبرون على درجة من الاهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون انجاز ع=هذه المرحلة بكفاءة . او تهتم بذلك في وقت متأخر وعادة ماينتاب الجماعه التي تعمل هذه المرحلة شئ من الحماس الزائد ،حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة اكثر تحديدا .

5- التعلم :

المرحلة الاخيرة هي التعلم المستمر واعادة التقييم لتحسين ماتم انجازه في الماضي حيث ان التعلم يعد امرا حيويا غير انه مؤلم ومثير ذكريات مؤلمة خلفتها الازمة . ولكي يتعلم المرء يجب ان يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع . ان استخلاص الدروس والاستفادة منها من كوارث او ازمة رهن بتوفر حس مرهق لدى الانسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه او حب الناس اليه يمرون بتجربة الغير . والتعلم لايغني تبادل اولقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية او البحث عن كبش الاعداء او الادعاء بطولات كاذبة . وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل الازمة بشكل مختلف عما سبق فقد قسمها (عز الدين ،1990:29) الى ثلاث مراحل :

- مرحلة ما قبل الازمة : وهي المرحلى التي تنذر بوقوعها الازمة وهي غالبا ماتكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ماتتفاهم حتى تنتج الازمة عنها .
- مرحلة التعامل مع الازمة : وهذه المرحلة هي المحرر الرئيس لمفهوم ادره الازمة حيث يتولى فريق الازمة استخدام الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعه .

5- وسائل تحسين قدرة الازمة او كيان الاداري في ادارة الازمات :

يمكن للمجتمع ان يحسن من قدراته في ادارة المراحل الخمسة للازمات عن طريق مايلى (الحلاوي، -53 1995:48)

1-مرحلة اكتشاف اشارات الانذار المبكر:

- ضرورة انشاء اساليب لأكتشاف اشارات الانذار للازمات المحتملة .
- فريق داخلي لأختبار الاجراءات المتبعة .
- مكافأة مكتشفي ومبلغي الانذار .
- وصف الوظائف الرسمية المستخدمه في النظام .
- هيكل للتقاري التي يستخدمها مركز ادارة الازمات .
- انشاء مركز لتلقي اشارات الانذار .
- نشر ثقافة تنظيمية مساندة لنظام كشف اشارات الانذار .

2-مرحلة الاستعداد والوقاية :

- فحص الازمات .
- فحص روتيني وصيانه لكل المعدات .
- ارشادات فنية رسميه واجراءات تستخدم ادوات الازمات .
- تحليل العوامل البشرية الخاصة بالمعدات ذات الخطورة .
- التحكم في التحليل لمنع الزيادة .
- ادارة النظام ومنع الاسراف .
- 3- مرحلة احتواء الازمة والحد منها :
- الحصول على المعلومات اللازمة .
- تحديث القدرات في مجال الاحتواء .
- اختبار قدرات الاحتواء.
- تقدير مكافأة محتوى الاضرار.
- تخصيص الموارد لأحتواء الاضرار .

4-مرحلة استعادة النشاط :

- تحديد الاطراف المعنية الهامة لمرحلة استعادة النشاط .
- تحديد المستوى ادنى من المهام والخدمات والمنتجات المطلوبة المزاولة والاعمال .
- تدبير الموارد اللازمة لعملية استعادة النشاط بعد الازمة واستعادة الثقة .
- تحديد الاحتياجات الداخليه والخارجيه .
- تحديد استعادة وسائل الثقة بالنفس ، ولو سببت الازمة عزل جزء عن باقي وحدات المنظمة .
- تحديد اولويات للاحتياجات الاساسية .
- تحديد اهم الاعمال المطلوبة لأستئناف النشاط .

5-مرحلة التعلم :

- ضرورة مراجعة الازمات السابقة .
- مراجعة اسلوب ادارة الازمات بدون القاء اللوم على احد.
- المقارنه بين الاعما التي تمت بصوره جيدة وتلك التي تمت بطريقة غير سلمية .
- التعلم للآزمات الخرى المحتملة .
- عرض الدروس المستفاد منها بصورة رسمية .
- اتباع اسلوب العصف الذهني والابتكار مع الفريق مراجعة الازمات .
- استعادة وتذكر الازمات السابقة بصورة دوريه (سنوياً مثلاً)

6-معوقات عمل ادارة الازمة :

رغم الجهد المتوقع من ادارة الازمات الا ان هناك عوامل عديدة تواجه هذه الادارات بل تواجه فكر ادارة الازمة ذاته منها :- (عباس ، 2004:52-53)

- ادارة الازمات هي ادارة مستقبلية تتوقع وتضع احتمالات لما قد يحد وهو قد يكون مرفوضا وعامل شؤم في نر بعض القيادات التي تبء العمل بتفاؤل زائد
- ادارة الازمات لاضرورة لها في الوقت الحاضر .
- نحن في بدء النشاط ولانتوقع حدوث ازمات بالمعنى الذي يسعى وجود ادارة لألزمات .
- حجم منشاتنا كفيل بحمايتنا من الازمات .
- قيادات المنشأة من الكفاءات المشهود لها ولا نتوقع ازمات .
- لابد ان نتفائل بالمستقبل .
- نحن نمشي على خطى مؤسسات ناجحة عديدة .
- هناك من سينقذنا – كالحكومة بكل امكانياتها منذ وقوع الازمة .
- موقعنا المختار سوف يحمينا من الاخطار.
- الشائعات لن تؤثر على مكاننا في السوق .
- حتى الان لم نتعرض لما يشكل ازمة فلماذا نتوقع الاسوأ ؟.
- الازمات قدر لايمكن رده .. ألسنا مؤمنين بالله ؟
- واذا كانت اكبر مما قدرنا واستعدنا .. ماذا نفعل ؟
- هل يكفي شراء عديد من وثائق التأمين لتغطية كل ازمة متوقعة ؟
- اهم شيء حماية سمعة المنشأة وماياتي بعد ذلك لاهمية له .

نموذج ادارة الازمات :

قلنا سابقا ان الهدف الاساسي من ادارة الازمة هو منع حدوثها ان امكن او التقليل من اثارها الى الحدود الدنيا . ولتحسين قدرة الادارة في التعامل مع الازمة في كل مرحلة من مراحلها كان لابد من وجود عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة (كريم ،2005:54-56)

- 1- مرحلة ما قبل الازمة (اكتشاف الاشارات + الاستعداد والوقاية) : وفي هذه المرحلة تقوم بعض المنظمات بتخصيص الوقت والمعدات والقوى العاملة من اجل الاستعداد للآزمة وذلك من خلال عدد من المتطلبات التي تتوافق مع هذه المرحلة .

- أ- انشاء وحدة لأدارة الازمات : وهذه الوحدة مهمتها التصدي للأزمات المختلفة ويجب ان تعطي لها الصلاحيات الكافية للقيام بمهامها ومسؤوليتها وان يتم تنظيمها بشكل جيد .نظام المصفوفة . وهو احد اساليب الفعالة لتصميم الهيكل التنظيمي ويتكون من وحدة دائمة يمكن تعزيزها بخبراء من الاقسام الوظيفية المختلفة وتتميز بالمرونة ودرجة التهديد والمصاحبه لها ويمكن لمدير الازمة ان يختار مع جميع الاقسام الوظيفية افضل الافراد ذوي القدرات والمهارة اللازمة للتعامل مع الازمة
- ب- انشاء فرق المهمات الخاصة : للتعامل مع كل ازمة حسب خصوصيتها للتدخل السريع عند الحاجة على ان تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعال حسب نوعية وحجم المهمة .
- ج-التدريب :يجب بعقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين في ادارة الازمات على ان يتم التركيز فيها على دورهم في ادارة الازمة .
- د- التطوع ومشاركة القطاع الخاص : يجب على ادارة الازمة فتح القنوات مع القطاع الخاص للاستفادة من امكانياتهم وقت الازمات .
- هـ- التوعية والاعلام : لأبد ان يتم اعلام وتوعية المواطنين بالدور المطلوب منهم للقيام به عند وقوع الازمة وهذا يؤدي الى المساعدة بدرجة كبيرة في مواجهة الازمة .
- و- التعاون الاقليمي والدولي : مد جسور التعاون سواء مع المؤسسات الاقليمية او الدولية وذلك لتبادل المعلومات حول كيفية التعامل مع الازمات ومدى امكانية الحصول على المساعدات هذه الجهات .
- ز- اعداد سيناريوهات الازمة : يعتبر اعداد سيناريوهات لمواجهة الازمة وتحديد الاجراءات اللازمة لاتباع لمواجهة التطور من الامور الهامة والاساسيه لنجاح خطة الازمة والسيناريو هو عرض لم يمكن ان يحدث من تطورات الازمة العنيه عن طريق الخيال واستخدام اسلوب الانطلاق الفكري و يتيح وجود اعداد سيناريوهات للازمة تسهيل عملية اتخاذ القرار اثناء المجابهة كما تعترض اعداد استراتيجيات في ضوء افضل وسوا سيناريو وذلك لتحقيق الفائدة الموجودة من هذه السيناريوهات .

2-مرحلة التعامل مع الازمة :

وهذه المرحلة تعد الاختبار الحقيقي للخطط المعدة سلفا وللتجهيزات المرتبه مبكرا وللتدريب الذي سبق قبل حدوث الازمة وهنا ان الازمات ليست واحدة فلكل ازمة تكتل معين لأدارتها والتعامل معها مع احداثها الا ان هذا الاختلاف لايمنح مع وجود قواسم مشتركة بين الازمات . وفيما يل بعض الجوانب التي يجب اخذها في الاعتبار اثناء هذه المرحلة :

تنفيذ خطط الازمات : وهنا يجب على وحدة ادارة الازمات وضع الخطط المجهزة سلفا موضع التنفيذ والاستفادة من السيناريوهات التي تم اعدادها واختبارها في المرحلة السابقة ماقبل الازمة مع ملاحظة ان بعض السيناريوهات قد يحتاج تعديل تحتمه طبيعة الازمة وتطوراتها المفاجئة وهنا لابد ان تتوفر ادارة المرونة والكفائه وضبط النفس والموضوعية والدقه .

قيادة مركز الاحداث : او انشاء فرق عمليات مصغرة قريبة من الحدث لمعايشة معرفة الامور على حقيقتها بحيث تقوم برفع تقاريرها الى ادارة الازمات ... ووتتلقى بالتالي التوجيهات حيال مايلزم اتخاذه .

المعلومات والاتصالات : وحتى تنجح ادارة الازمات في اعمالها لابد من تمتك المعلومات الحقيقيه في الوقت المناسب .

التعامل مع الاعلام : يجب على ادارة الازمة التعامل مع الاعلام لما له من دور باز ومؤشر في تفاعلات الازمة لذا يقترح ان يتم تخصيص متحدث رسمي على قدرة الكفاءة والتأهيل والخبرة يقوم بالادلاء بكافة التصريحات عن الازمة على ان يتم اعداد هذا التصريح من قبل فيق (اعلامي ، سياسي ، امني) مختص لمراعاة كافة اصدائه وانعكاساته المحتملة .

اهمية الوقت : الوقت يعتبر حاسما في مواجهة الازامت بكافة انواعها لذا يجب على ادارة الازمة كسب الوقت واختيار الوقت المناسب للتحرك وان لايفرض التوقيت من قبل الخصم على ادارة الازمة محاولة كسب الوقت لما له من تأثير على سير المواجهة واستغلاله طولا او قصرا بالشكل الذي يخدم ظروف المواجهة .

ضبط وتنظيم التدخلات : يحدث في الغالب اثناء مواجهة الازمات ان تعدد التدخلات من قبل المسؤولين والادارات المعنية حيث يدلي كل بدلوه في اتخاذ القرار لذا ينبغي توزيع الاعمال والمسؤوليات والصلاحيات بين لجان ادارة الازمة باختلاف مستوياتها – عليا _ وسطى ، فرق العمل بالتنفيذه _ لذلك يقترح ان يرأس ادارة الازمة احد المسؤولين من ذوي المراتب العليا ، من اجل ان تذوب كافة التدخلات .

سرية المعلومات : يجب على ادارة الازمات ان تحافظ على سرية العمليات والاتصالات لأن التفريط في ذلك يؤدي الى تدمير لكافة الخطط ولكن يجب الاخذ في الاعتبار ان الافراط في السرية يؤدي الى حجب على ادارة الازمة تحديد درجات السرية وتصنيف المعلومات تبعا لذلك ووفق معايير امنية سليمة .

المصالح وضرورات الامن : في الازمات ذات الطابع الامني يجب على ادارة الازمة مراعاة مصالح المواطنين ، وملاحظة الشعور العام ومحاولة التوفيق بين الامن ومصالح المواطنين . (كردم ، عبدالله متعب ، المصدر السابق :57-60)

مرحلة ما بعد الازمة (استعادة النشاط +التعلم):

وادارة الازمة لا تتوقف بمجرد الانتهاء من الازمة واخمادها وانما تمتد الى مرحلة ما بعد الازمة ، وهي المرحلة التي يتم خلالها علاج الآثار الناتجة عن الازمة وادة البناء لما تم تدميره ، واعادة ترتيب الاوضاع بالاضافة وضع ضوابط لعدم تكرار ما يحدث والاستفادة من دروس الازمات لتلافي ما قد يحدث مستقبلا من خلال المحاور التالية :

البناء واصلاح الاضرار : وهي مهمة بالغة الصعوبة وقد تحتاج الى اشهر بل الى مدد زمنية قد تول وفقا لحجم الضرر والامكانيات والمادية والبشرية واصلاح الاضرار قد لا يقتصر على النواحي المادية فق بل يشمل ايضا النواحي المعنوية التي كسرت لدى الرأي العام .

التقييم والدروس المستفادة : لقد برعت اللغة الصينية في نحب مصطلح الازمة . اذ يبقونه (ji-wet) وهي عبارة عن كلمتين الاولى تدل على (الخطر) اما الاخرى فهي تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها وتكمن البراعة في تصوير امكانية تحويل الازمة وما تحمله من مخاطر الى فرصة لأطلاق القدرات الابداعية التي تستثمر الازمة حيث تعتبر فرصة مناسبة لإعادة تقييم الخطط والاستراتيجيات وتحديد المسارات والوقوف على مواطن الخلل في الاداء وكوامن القصور والتقصير .. ومايتيح فرصة للتغيير والتور .

اجراء الدراسات والاحاث :

نتيجة لوقوع الازمة عن ذلك تراكم كم كبير من المعلومات والتي تعد كنزا ثميننا للباحثين والمهتمين بحيث تعنيهم في اعداد الدراسات والابحات ذات العلاقة بالازمة ، لذا ينبغي تشجيع الباحثين على الاستفادة من هذه المعلومات وتسهيل قيامهم بالابحات ودعمهم معنويا وماديا – لأجراء دراستهم .

وضع الضوابط لعدم التكرار:

يعتبر تكرار الازمة من اقصى ماتمر به بالمنظمات والاجهزة الامنية نظرا لعدم الاستفادة من الاخطاء السابقة وعدم وضع الضوابط لعدم تكرار الازمة لذا ينبغي ان تاخذ ادارة الازمة ذلك في الاعتبار وان لاتكتفي باخماد الازمة وانما بدراسة اسبابها والتعامل مع تلك الاسباب بموضوعية لمنع انفجار الازمة من جديد (كريم ، عبدالله متعب ، المرجع السابق ،60-61)

ثالثا : علاقة الازمة بالتعلم التنظيمي

تواجه المجتمعات في الوقت الحاضر والمنظمات زيادة في عدد الازمات التي من الممكن ان تؤثر على مستقبل هذه المجتمعات والمنظمات تهدد بقائها ، اصبح من الضروري التعرف على هذه الازمات ودراستها ودراسة اسبابها والعوامل المساعدة على تفجيرها والاستعداد لمواجهةها قبل ان تحدث والتعلم واستخلاص الدروس والعبر منها بعد وقوعها .

لذلك من الضروري تحديد وفهم العلاقة بين الازمة والتعلم ، فالتعلم في الموقف او الحالات الروتينية (Moynihan 2008:351)

أذن بدون شكل تشكل الازمات فرص استثنائية للتعلم وعمل التغيرات داخل المنمة اذ تعرض المنظمات الى انواع مختلفة من الازمات والتي تعاني المنظمات صعوبه او بطئ في ادراكها بعد ان تحدث ن أذ تواجه المنظمات والمجتمعات تلك الازمات بالكثير من ثغرات التعلم حيث انها تمثل تحدي كبير للسياسة والقيادة التنظيمه وقد يؤدي الى انهيار للبنى التحتية للمنظمة .

ان التعلم التنظيمي يظهر عندما تمر المنظمات بحادث او تجربة معينه يؤدي الى تغير في السلوك او المعرفة (Schwab 2007:233) اذن ان الازمة عندما تحدث تحمل حالات او تفضيلات جديدة للسياق التنظيمي ولكنها بنفس الوقت تمثل فرصة للتعلم التنظيمي ، لذلك من الضروري على المنظمة ان تعزز تعلم الازمة الذي يعرف بانه التطابق الكلي وغرس الممارسة والسلوكيات التي تحسن الاستجابة للأزمة (Mognihan 2009:189) .

وقد اشار (Boon et al :2005:64) بان ادارة الازمة (crisis Managment) تماثل او تطابق التعلم التنظيمي (Organizational Learning) اذا لأدارة الازمة دور اساسي في الاستجابة والاعداد للأزمة .

ان هناك نوعين من تعلم للأزمة هما : (Deverll .2009:179-188)

1-مدخل التعلم من الازمات السابقة

ينشأ هذا النوع من التعلم من مدخل الانذار المبكر ويقوم على فكرة التعلم من ازمة يهيأ المنظمة لأزمة اخرى وانه يبدأ الحدوث بعد انتهاء الازمة ، اي عندما تبدأ المنظمة بالتعلم واخذ الدروس من الازمة السابقة . وعليه ان ادارة الازمات القائمة على اساس مدخل التعلم من الازمات السابقة تتمثل في توصيات بالاعتماد على التخطيط للطوارئ وهذا يعتبر ضروري للمنظمة ولكن كما ذكرنا سابقا انه غير كافي ذلك لأن التخطيط ليس علاج الشافي لكل حالات الازمات (Connel.2007:50-50)

2- مدخل التعلم ضمن الازمة الحالية

في هذا النوع من الازمة ان عملية التعلم تسعى الى تحسين الاستجابة خلال الازمة الاولى اللازمة ، كذلك هذا النوع من التعلم يؤدي الى التكيف التنظيمي خلال الازمة اذ انه يمارس على النحو مشترك .

ان هذا النوع من التعلم يحدث مع نشوء الازمة اذ انه يكون استجابات استثنائية لكل احداث الازمة ، وفي هذه الحالة فان انعدام التعلم ضمن الازمة يبطئ الاستجابة للأزمة ويجعل الاتصالات صعبة بين فريق الازمة الذي يتولى مهمة ايجاد اجوبة وحلول للأزمة وان مدخل التعلم ضمن الازمة الحالية يختلف عن مدخل التعلم من الازمات السابقة اذ انه يعزز عملية خلق وابتكار المعرفة خلال الازمة بينما احداث الازمة لازالت مستمرة اي المنظمة في فترة انتظار انحلال الابداعي في التعامل مع الازمات .

كما ان هذا النوع التعلم يساعد المنظمة في تجنب نوعين من الاخطار التي تظهر عادة في الازمات الشديدة وهي :

1- البيروقراطية والقصور الذاتي للمنظمة والذي يحدث عند كل منظمة تنتضر الى ان تتطابق الازمة مع مدونتها وقواعدها وقوانينها (Elliott.2009 :158)

2- الخسارة العامة لقوتها ليس فقط اطرافها المعنية الخارجية ولكن يمتد الى ابعد من ذلك الى سلسلة القيادة (Mittrof.2007:197)

لذلك فان هذا النوع من التعلم يجب ان يشجع وينشر في كامل المنظمة وذلك لأنه عبارة عن مدخل ابداعي سوف يغرس في الثقافة المؤسسية والتنظيمية والادارية .

المبحث الثالث

الجانب العملي

يركز هذا المبحث على تحديد مستويات استجابة الافراد عينة البحث اتجاه (ابعاد المنظمة المتعلمة) بوصفه متغير مستقل ، و(مراحل ادارة الازمة) ، بوصفه متغير تابع ، واختبار علاقة الارتباط بينها في ضوء البيانات المحتمل عليها والمعالجة الاحصائية التي اجريت عليها ، وعليه يتكون هذا المبحث من فقرتين :

- 1- وصف مستوى استجابة افراد العينة اتجاه متغيرات البحث .
- 2- اختبار علاقات الارتباط بين المتغيرات البحث .
- 1- وصف مستوى استجابة افراد العينة اتجاه متغيرات البحث المتغير الاول // ابعاد المنظمة المتعلمة
اولاً : التعلم المستمر

جدول (1) يوضح التحليل الاحصائي للتعلم المستمر

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يناقش الافراد الازمة مع بعضهم بهدف التعلم منها	4.15	0.366
2	يحدد الافراد المهارات اللازمة لأداء المهمات المستقبلية	3.85	0.489
3	يساعد الافراد بعضهم الاخر على التعلم	3.95	0.604
4	يستطيع الافراد الحصول على المال والموارد الاخرى اللازمة لدعم تعلمهم	3.55	0.759
5	يمتلك الافراد الوقت لدعم تعلمهم	3.60	0.882
6	يرى الافراد في المشكلات فرصة للتعلم	4.15	0.489
7	الافراد يكافؤن لتعلمهم	3.50	0.688

من الجدول اعلاه يتضح ان اعلى مستوى وسط حسابي هو للعبارتين رقم (1) و(6) بوسط حسابي يساوي (4.15) ، وبأنحراف معياري قدره (0.366) ، وان اقل وسط حسابي هو للعبارة رقم (4) بوسط حسابي يساوي (3.55) ، وبانحراف معياري قدره (0.759) .

ثانياً : المناقشه والحوار

جدول (2) يوضح التحليل الاحصائي للمناقشة والحوار

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يعطي الافراد ملاحظات صريحة (تغذية راجعة)	4.05	0.223
2	يستمتع الافراد لأفكارالآخرين قبل الحكم عليهم	3.90	0.640
3	يمتلك الافراد القدرة على التساؤل (لماذا) بغض النظر عن المنصب الوظيفي	5.65	0.827
4	حينما يطرح الافراد ارائهم يسألون عن رأي الآخرين فيها	3.85	0.895
5	يتعامل الافراد باحترام مع بعضهم البعض	4.25	0.444
6	يقضي الافراد وقتا في بناء الثقة مع الآخرين	4.10	0.640

من الجدول اعلاه يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعباره (3) بوسط حسابي يساوي (5.65) ، وبانحراف معياري قدره (0.827) ، وان اقل وس حسابي هو للعباره رقم (4) ، بوسط حسابي يساوي (3.85) ، وبانحراف معياري قدره (0.895) .

ثالثا : فرق التعلم :

جدول (3) يوضع التحليل الاحصائي لفرق التعلم .

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يمنح الفريق الفرصة لتعديل اهدافه وفقا لحاجاته	4.05	0.394
2	يعامل الفريق اعضائه بشكل متساوي بغض النظر عن المنصب او الثقة او الفروق الاخرى	3.75	0.786
3	يركز الفريق على مهمات العمل او جودة اداء العمل	3.75	0.716
4	يراجع الفريق افكاره بناء على نتائج المناقشات والمعلومات المجمعه	3.90	0.307
5	يتم مكافاة الفريق على انجازاته كفريق	3.65	0.745
6	يثق الفريق بان ادارة الكلية ستحترم توصيتهم	3.50	0.760

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (1)وبوسط حسابي يساوي (4.05) ، وبانحراف معياري قدره (0.394) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (5) ، بوسط حسابي يساوي (3.65) ، وبانحراف معياري قدره (0.745) .

رابعاً : تطوير الانظمة

جدول (4) يوضح التحليل الحصائي لتطوير الانظمة

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تستخدم ادارة الكلية وسائل الاتصال بأنواعها المختلفة	3.80	0.951
2	تساعد ادارة الافراد في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في اي وقت وبسرعة وسهولة	3.70	0.923
3	تعمل ادارة الادارة على تطوير مهارات بين الافراد احداث مستوى	3.05	0.812
4	تقوم المنظمة بعمل نظام لجسر الهوة بين الاداء الحالي والاداء المتوقع	3.05	0.875
5	توفر المنظمة فرصة للتعلم من التجارب التي مر بها جميع الافراد	3.50	1.100
6	تقيس المنظمة نتائج الوقت والموارد المخصصة للتدريب	3.15	0.875

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (1)وبوسط حسابي يساوي (3.80) ، وبانحراف معياري قدره (0.951) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارتين رقم (3)،(4) ، بوسط حسابي يساوي (3.05) ، وبانحراف معياري قدره (0.812)،(0.875) على التوالي .

خامساً :- التمكين

جدول رقم (5) يوضح التحليل الاحصائي للتمكين

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تشجع الادارة الافراد على الابداع والابتكار	3.50	0.827
2	تعطي المنظمة الفرصة للافراد في اختيار انماط اعمالهم	3.70	0.923
3	تدعوا المنظمة الافراد للمشاركة في وضع رؤيتها	3.25	0.638
4	تعطي المنظمة الافراد السيطرة على الموارد اللازمة لإنجاز اعمالهم	3.25	0.786
5	تدعم المنظمة الافراد الذين يتحملون مخاطر محسوبة	3.35	0.670
6	تبني الكلية شبكة رؤى خلال المستويات الادارية ومجموعات العمل المختلفة (اي تعمل على موائمة الرؤى للمستويات المختلفة)	3.55	0.887

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (2)وبوسط حسابي يساوي (3.70) ، وبانحراف معياري قدره (0.923) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (3) ،(4) ، بوسط حسابي يساوي (3.25) ، وبانحراف معياري قدره (0.638) .

سادساً :- رابط المنظمة ببيئاتها

جدول (6) يوضح التحليل الاحصائي لربط المنظمة ببيئتها

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تساعد ادراة المنظمة الافراد على تحقيق التوازن بين حاجات العمل وحاجات الاسرة	3.55	0.604
2	تساعد ادارة المنظمة الافراد على التفكير من منظور عاملي	3.65	0.670
3	تؤكد ادارة المنظمة على استحضار ((تقديم)) رأي الزبائن الافراد	3.30	0.850
4	تدرس المنظمة انعكاس وتأثير القرارات على الحاجات الافراد	3.25	0.598
5	تعمل المنظمة مع منظمات المجتمع المحلي لتلبية الحاجات المشتركة	3.40	0.895
6	تساعد ادارة المنظمة الافراد في الحصول على المعلومات من كافة مستويات	3.30	0.656

		المنظمة لحل مشاكلهم
--	--	---------------------

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (2)وبوسط حسابي يساوي (3.65) ، وبانحراف معياري قدره (0.670) ، وان اقل وسط حسابي هو للعبارة رقم(4) ، بوسط حسابي يساوي (3.25) ، وبانحراف معياري قدره (0.598) .

سابعاً :- القيادة الاستراتيجية

جدول يوضح التحليل الاحصائي للقيادة الاستراتيجي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تدعم ادارة المنظمة طلبات الافراد في الحصول على فرصة التعلم والتدريب	3.85	1.039
2	تشرك ادارة المنظمة الافراد في احداث المستجدات الخاصة بتوجيهات المنظمة والتحديثات المتوقعة واحوال المنافسين وغيرها	3.45	0.825
3	تشجع ادارة المنظمة الافراد في تبني رؤية المنظمة	3.45	0.887
4	تقوم ادارة المنظمة بمراقبة وتدريب الافراد وتقديم النصح واحداث المعلومات لهم	3.95	0.887
5	تقوم ادارة المنظمة بالبحث عن فرص التعلم بشكل مستمر	3.65	0.745
6	تتأكد ادارة المنظمة بان افعالها تنسجم معقيمها	3.80	0.951

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (4)وبوسط حسابي يساوي (3.95) ، وبانحراف معياري قدره (0.887) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (2) ، وبوسط حسابي يساوي (3.45) ، وبانحراف معياري قدره (0.825)

المتغير الثاني // مراحل ادارة الازمة

اولاً :- كاحل اكتشاف اشارات الانذار المبكرة

جدول احصائي رقم (8) يوضح التحليل الاحصائي لمراحل اكتشاف اشارات الانذار المبكرة

ت	العبارت	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك اهتمام ودعم من قبل ادارة المنظمة نحو عمليات تحديد مؤشرات حدوث الازمات التي ستوجهها المنظمة	3.65	0.933
2	هناك اهتماما باكتشاف الجوانب التي يحدث فيها خلل دائما والتي قد تكون مؤشراً لحدوث ازمة	3	0.917
3	يتم وبشكل مستمر مسح بيئة العمل الداخلية والخارجيه بصورة شاملة للتعريف على المؤشرات احتمال حدوث الازمة	3.65	0.812
4	هناك اهتمام بتحليل مؤشرات حدوث الازمة وتصنيفها حسب الاكثر تأثير على عمل المنظمة ومستقبلها	3.60	0.940
5	توفر ادارة المنظمة افراد مؤهلين ومدربين على جمع وتحليل مؤشرات حدوث الازمة	3.45	0.944

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (1)،(3) وبوسط حسابي يساوي (3.65) ، وبانحراف معياري قدره (0.933) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (2) ، وبوسط حسابي يساوي (3) ، وبانحراف معياري قدره (0.917) .

ثانياً:- مراحل الاستعداد والوقاية (التخطيط اللازمة)

جدول (9) يوضح التحليل الاحصائي لمراحل الاستعداد والوقاية (التخطيط اللازمة)

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تمتلك المنظمة هيكل تنظيمي ذات مرونة مناسبة للتعامل مع الازمات عند وقوعها	3.80	0.951
2	تتوفر خطط وبرامج مناسبة لإدارة الازمات في المنظمة يتم تحديثها وفقاً لتجارب المنظمات الأخرى باستمرار	3.50	0.827
3	تتوفر كافة الموارد المادية والبشرية والتقنية وغيرها اللازمة للتعامل مع الازمات	3.50	0.688
4	تتوفر في المنظمة فرق مختلفة مؤهلة ومستعدة للتعامل مع الازمات حال وقوعها	3.50	1.051
5	هناك تعليمات إدارية واضحة مفهومة تحدد كيفية واجراءات التعامل مع الازمات المحتملة	3.95	0.688
6	يحصل اغلب الافراد على دورات تدريبية فيما يخص التعامل مع الازمات المحتملة	3.75	1.292

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (5) وبوسط حسابي يساوي (3.95) ، وبانحراف معياري قدره (0.688) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (2)،(3)،(4) ، وبوسط حسابي يساوي (3.50) ، وبانحراف معياري قدره (0.827)

ثالثاً :- مراحل احتواء الاضرار

جدول (10) يوضح التحليل الاحصائي لمراحل احتواء الاضرار

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتوفر كافة المعلومات التي تمكن المنظمة من السيطرة على الازمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها باسرع وقت ممكن	3.95	0.825
2	هناك اجراءات للطوارئ التي تستخدم لتقليل الاضرار الناجمة عن الازمة	3.60	0.882
3	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لأحتواء الازمة	3.60	0.759
4	يعرف كل فرد في المنظمة مسؤوليته ومهامه عند حدوث الازمة	3.45	0.788

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (1) وبوسط حسابي يساوي (3.95) ، وبانحراف معياري قدره (0.825) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (4) ، وبوسط حسابي يساوي (3.45) ، وبانحراف معياري قدره (0.788) .

رابعاً :- مراحل استعادة النشاط

دول (11) يوضح التحليل الاحصائي لمراحل استعادة النشاط

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	هناك اولوية للموقع التي تأثرت بالازمة عند توفير الاحتياجات المختلفة اللازمة لاستعادة النشاط	3.85	0.366
2	يتم ممارسة النشاطات الاعتيادية في المنظمة دون اي تأخير في الضروف الازمة من خلال اجراءات وتدابير معينة تم تحديدها والتدريب عليها مسبقا .	3.65	0.587
3	تتخذ المنظمة كافة التدابير التي من شأنها تخفيف أثار الازمة ومنع استمرارها	3.55	0.825

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (1)وبوسط حسابي يساوي (3.85) ، وبانحراف معياري قدره (0.366) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (3) ، وبوسط حسابي يساوي (3.55) ، وبانحراف معياري قدره (0.825) .

خامساً :- مراحل التعلم

جدول يوضح التحليل الاحصائي لمراحل التعلم

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم تقديم كفاءة وفعالية خطط وبرامج ادارة الازمات السابقة والتعرف على نقاط الضعف والقضاء عليها وتعزيز نقاط القوة والاستفادة منها في التعامل مع الازمات المستقبلية	3.45	0.887
2	تعمل المنظمة على استرجاع واستعادة احداث الازمة ودراستها دراسة مستفيضة لأستخلاص العبر والدروس منها للأستفادة مستقبلا منها	3.50	0.760
3	تعمل المنظمة على المقارنه بين خططها واساليب قراراتها في التعامل مع الازمات مع خطط واساليب وقرارات المنظمات التي نجحت في تجاوز نفس هذه الازمات للأستفادة كدروس في الكلية	3.55	0.686
4	عند وضع خطط الازمات المستقبلية تأخذ الدروس المتخلصة من الازمات بنضر الاعتبار بالاضافة الى استغلال نقاط القوة	3.75	1.118

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (4)وبوسط حسابي يساوي (3.75) ، وبانحراف معياري قدره (1.118) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (2) ، وبوسط حسابي يساوي (3.50) ، وبانحراف معياري قدره (0.760) .

سادساً :- مراحل اعادة التصميم

جدول (13) يوضح التحليل الاحصائي لمراحل اعادة التصميم

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تستخدم المنظمة البيانات المستخلصة من نتائج الازمة في تطور الهيكل التنظيمي وتعديله بما يساهم في الحد من اضرار الازمة	3.90	0.788
2	تقوم المنظمة بأعادة النظر في اجراءات وممارسة العملية التعليميه في ضوء البيانات المستخلصة من نتائج الازمة	3.55	1.099
3	تقوم المنظمة بتعديل وتكييف العوامل الثقافية التي له دور في احداث الازمة	3.80	1.056
4	تسعى المنظمة للأستفادة من البيانات المستخلصة من الازمة وتتميز المشرات المبكرة لحدوث الازمة والاستفادة منها في مراحل الانذار المبكر	3.55	1.050

ومن الجدول اعلى يتضح ان اعلى وسط حسابي هو للعبارة (1)وبوسط حسابي يساوي (3.90) ، وبانحراف معياري قدره (0.788) ، وان اقل وسط حسابي هو العبارة رقم (2) ، وبوسط حسابي يساوي (3.55) ، وبانحراف معياري قدره (1.099) .

ثانياً :- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

جدول () يوضح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير التابع		المتغير المستقل	
	قيمة R	ابعاد المنظمة المتعلمة	
	قيمة P		

مراحل ادارة الازمة	0.70	0.00
--------------------	------	------

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات :

اولاً :- الاستنتاجات :

- 1- اظهرت النتائج ادراك المبحوثين لمفهوم المنظمة المتعلمة وابعادها .
- 2- حصل بعد القيادة الاستراتيجية على اعلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لأبعاد المنظمة المتعلمة ، وهذا يتفق مع العديد من الدراسات التي تخص المنظمة المتعلمة ،بينما حصل بعد تمكين الافراد من رؤية جماعيه مشتركة على اقل المتوسطات الحسابية .
- 3- اظهرت النتائج ان مرحلة ادارة الازمة متوفره في المنظمة المبحوثة ، وكانت اعلى المراحل هي مرحلة احتواء الاضرار و مرحلة استعادة النشاط و مرحلة التعلم .
- 4- ترتبط ابعاد المنظمة المتعلمة مجتمعه بعلاقات ايجابية مع كل مرحلة من مراحل ادارة الازمة اقوى الارتباطات كان يتعلق بمرحلة الاكتشاف و مرحلة الاستعداد وهذا يعني ان المنظمات المتعلمة تكون افضل من المنظمات التقليدية في اكتشاف اشارات الازمة وتشخيصها قبل وقوعها والاستعداد المسبق لمواجهتها .
- 5- اظهرت النتائج ان فهم التعلم يتواجد عند جميع المستويات التنظيمية (المستوى الفردي ، مستوى الفريق ،مستوى التنظيمي) .
- 6- قلة الاهتمام بمرحلة اعادة التصميم وهي مرحلة السادسة من مراحل ادارة الازمة اي ان الاهتمام يتركز على كيفية احتواء الازمة واستعادة نشاط المنظمة التي يعد لها دور اساسي في اعادة النظر في بعض العناصر والاجزاء في المنظمة التي قد تكون هي السبب الرئيسي في احداث الازمة .
- 7- اظهرت النتائج ان هناك تأثير معنوي لأبعاد المنظمة المتعلمة في كل مرحلة من مراحل ادارة الازمة .
- 8- الاهتمام بشكل قليل بالتخطيط لأدارة الازمة في المنظمة المبحوثة وهذا واضح في المرحلة الثانية من (مراحل الاستعداد والوقاية) ، اذ حققت وسط حسابي (3.04) الذي يعكس بان هناك استعداد للازمة ولكن بدرجة قليلة حيث ان الاهتمام بالمرحلة الاولى وهي مرحلة الاكتشاف والمرحلة الثانية وهي مرحلة الاستعداد يجعل ادارة المنظمة ادارة مبادرة ،، مما يجنبها الكثير من الجهود والوقت والتكاليف .

ثانياً:- التوصيات :

- 1- زيادة الاهتمام ابعاد المنظمة المتعلمة وخاصة بعد تمكين الافراد من رؤية جماعية مشتركة وفرق التعلم وربط المنظمة ببيئتها وذلك لدورها الاساسي في الوقت المناسب .
- 2- ضرورة التركيز على اجواء مسح دوري لبيئة العمل الداخلية والخارجية لتحديث مؤشرات حدوث الازمات وبأقصى سرعه ممكنه
- 3- ضرورة توفر تعليمات ادارية واضحة ومفهومة تمكن الافراد من التعامل مع الازمات المحتمله ، بحيث يتمكن كل فرد في المنظمة من معرفة مسؤوليتها ومهامه عند حدوث الازمة .
- 4- ضرورة توفر برامج تدريبية مناسبة تهدف الى تهيئة الافراد الى كيفية التعامل مع الازمات المحتملة .
- 5- تهيئة برامج لأدارة الازمات في المنظمة المبحوثة والعمل على مراجعتها وتحديثها وفق تطوير التطورات في بيئة العمل وتطوير هذه البرامج والخطط بالاعتماد ايضا على التجارب الناجحة للمنظمات المشابهة الاخرى
- 6- اعداد فرق عمل مؤهلة مهمتها حصر وتحديد الاسباب والمؤشرات التي قد تكون سبا للآزمات المحتملة .
- 7- الاهتمام بتطوير تقنية المعلومات ونظم الاتصالات في المنظمة المبحوثة وذلك من اجل توفير المعلومات في الوقت المناسب التي تساعد على التعامل مع الازمات بكفاءه وفاعلية تمكنهم من معالجة المشاكل التي تواجههم في القضاء على الازمة قبل انفجارها وانتشارها في كل المنظمة .
- 8- تخصيص الموارد اللازمة لدعم برامج ادارة الازمات .
- 9- التركيز على عملية التعلم من الازمة واستخلاص الدروس والعبر وتوثيقها حتى تتمكن من الرجوع اليها عند الحاجة والاستفادة منها عند اعداد الخطط اللازمة المستقبلية .
- 10- التركيز على منح المكافئات للافراد الذين يبذلون جهود استثنائية في عملية التعلم في المنظمة .
- 11- الاهتمام بمرحلة اعادة التصميم وهي المرحلة السادسة من مراحل ادارة الازمة التي تكمن المنظمة من اعادة النظر في الجوانب والعوامل التي قد تكون السبب الرئيسي في احداث الازمة ، وفي نفس الوقت يمكن اعادة التصميم للمنظمة من الحصول على المعلومات اللازمة لاكتشاف المبكر (الانذار المبكر) للتعنب بالازمات المحتملة .
- 12- ضرورة الربط المناسب بين قدرات المنظمة المتعلمة وجاهزيتها لأدارة الازمة والتعرف على الوسائل الممكنة لتحقيق هذا الهدف .

المصادر والمراجع العربية :

- 1- ابراهيم احمد ، ادارة الازمات ،الاسباب والعلاج ، القاهرة ، دار الفكر العربي ،2002م.
- 2- الاعرجي ، عاصم ، ودقاسة ، مأمون محمد ، ادارة الازمات ، دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر ادارة الازمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الاشرافية في امانة عمان الكبرى ، الرياض ، معهد الادارة العامة ، م39 ، ع 4، 2000.
- 3- بركات فايزة ، واقع واليات تحفيز الاطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بسكرة ، 2003-2004.
- 4- توفيق عبد الرحمن ، ادارة الازمات ، التخطيط لما قد يحدث ، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، 2004م .
- 5- جبر ، محمد صدام ، المعلومات واهميتها في ادارة الازمات ، تونس ، المجلة العربية للمعلومات ، 1995.
- 6- الحملاوي محمد رشاد ، ادارة الازمات ، تجارب محلية وعالمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ط2، 1995.
- 7- الرازي ، محمد بن ابي بكر، مختار الصحاح ، بيروت ، دار الكتاب العربي ،1967.
- 8- رضا عبد الحكيم رضوان ، الامن والحياة ، اكااديمية نايف العربية للعلوم والامن ، 1419م .
- 9- السيد ،عليوه ، ادارة الازمات والكوارث :مخاطرة العولمة والارهاب الدولي ،ط2، القاهرة ، دار الامين للنشر والتوزيع ،2002م .
- 10- عباس ، ابو شامة ، ادارة الازمة في المحال الامني ، الازمات ، شرطة الشارقة ، مجلة الفكر الشرطي ،م4 ، ع3، 1995م .
- 11- عباس ، صلاح ، ادارة الازمات في المنشآت التجارية ن الاسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2004 م.
- 12- عثماوي ، سعد الدين ، ادارة الازمات ، الامارات ، مجلة الفكر الشرطي ، م5 ، عين 2 ، 1996.
- 13- عليوة السيد ، صنع القرار السياسي في المنظمات الادارية العامة ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ،1997.
- 14- عبدالرحمن ، عبدالرحمن محمد ، ادارة الازمات ، بحث مقدم الى الحلقة العلمية السادسة عشر حول ادارة الازمة ، الرياض اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية 1994.
- 15- فهد احمد شعلان ، ادارة الازمات ، الاسس – المراحل – الاليات – الرياض ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية 2002.
- 16- ليث سعدالله حسين ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة مستجيبة ، مداخلة ضمن ملتقى اداة المعرفة في العالم العربي ، جامعة الزيتونة ، الاردن ،2004.
- 17- نجم عبود نجم ، ادارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ،2008.
- 18- نزيه الابوي ، الاصلاح الاداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ادارة البحوث والدراسات ،1995.
- 19- هدى صقر ، وتطبيقات المتعلمة في عصر التكنولوجيا المعلومات ، المؤتمر العربي السابع والعشرون للأحصاء وتطبيقات علوم الحاسبات والاستثمار في مجالات وتقنيات الادارة الحديثة ، القاهرة ، ابريل ،2002.
- 20- هلال .محمد عبد الغني ، مهارات ادارة الازمات ، القاهرة ، مركز تطوير الاداء والتنمية ،ط4، 2004م.

المراجع الأجنبية :-

- 1- Egan./ T.Learnning orgaminzation Dimensiuous and Motivation to trausfer learning large firm information tehcnology Empllyyses .univsality.2002.
- 2- Elliott .D (2009) the failure of life and organizational learning from crisi-a latter of life and death ? Journal of Contingencies and Crisi Managemen3t .17(3)
- 3- Helsoot, L, Beernes /R.(2009) /Citizens reponse to a large proess and the literature ,Orgqnisatyion science , vol . 2, no.1 .
- 4- Hleeriegel , D eral Management , ltp : Interntional Thomson publishing , USA ,1999
- 5- Mitroof , 1.1 .(2007) , the psychological Effect of crisis in C.person /C.Roux – Dufort and J.A clair (Eds) ., Internaonal Handbook of Organizaional Crisis Management .Thousand Oaks: sage publications.
- 6- Molamin ,R . it Aleraning Organization Machineor Human unminest Unminestry of jgvarula , selminarrinr ,15/ fin Finland , Decv 36-04 of Dissertation Abstract International , 2001.
- 7- Moynihan , D.p (2008) , learning under uncertainty:Network crisi manament public Administration Review , 68 (20) .
- 8- Raudom . h. (1969) Random House Dictionary of English language , New York Random House .
- 9- Schwab from Multievel Incremental Organizational Learning form Mutivel Information , surces: Evidence for cross level interactions, organizations science ,18(2)

