

## واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة

دراسة حالة: موظفي جامعة الاستقلال

**The reality of crisis management in public administration requirements**

**Status: staff Independence University study**

د. حسين عبد القادر، جامعة الاستقلال، فلسطين

تاريخ التسليم: (2015/10/26)، تاريخ القبول: (2016/02/25)

### Abstract:

The study aimed to identify the concept of crisis management, function and requirement and its roots and causes in general, and to recognize the crisis management in public institutions requirements, and knowing the material and human possibilities which available to crisis management. The study found many results, the most important is that: In the university there is the possibility of forming a teamwork to manage, the crisis and the university system and instructions include the need to form a special department to crises, and the university administration offers the possibility of coordination between the various departments for crisis management. The study recommended several important recommendations, the most notably are the need to find special management for crisis management, and system management specialist for crisis management, and the need for the university administration to provide the financial means for crisis management and provide accurate database supplied to crisis management and must reside and continuously in the university crisis management team.

### ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومهامها ومتطلباتها وجذورها وأسبابها بشكل عام والتعرف على متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة، ومعرفة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى إدارة الأزمات، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: يوجد في الجامعة إمكانية تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات، وأن نظام الجامعة وتعليماتها تشتمل ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات، وأن إدارة الجامعة توفر إمكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات، ولا يوجد في الجامعة إدارة خاصة بإدارة الأزمات ونظام إداري متخصص لإدارة الأزمات. وأن إدارة الجامعة لا تقوم بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات ولا توفر قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة الأزمات، ولا يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة أزمات. أوصت الدراسة بعدة توصيات هامة كان أبرزها: ضرورة إيجاد إدارة خاصة بإدارة الأزمات ونظام إداري متخصص لإدارة الأزمات، وضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات وتوفير قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة الأزمات ويجب أن يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة أزمات.

**المقدمة:**

تعتبر جامعة الاستقلال من الجامعات الفلسطينية الحكومية الحديثة التابعة لوزارة التعليم العالي والتي تختص دون غيرها من الجامعات الفلسطينية بالتعليم العالي في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، والتي تُمدُّ المؤسسة العسكرية الفلسطينية بكوادر الأمن المدربين والمسلحين بالعلوم الأمنية والمهنية من خلال سبعة برامج للكالوريوس بالإضافة إلى إعادة تأهيل الفئات الشابة في الأجهزة الأمنية عبر برامج الدبلوم المهني المتخصص وفي مختلف فروع العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية.

تتطلع جامعة الاستقلال من خلال رؤيتها المستقبلية إلى أن تكون الرائدة في العلوم الأمنية لتلبية احتياجات المؤسسة الأمنية من الكوادر المؤهلة علمياً ومهنياً، وأن تكون في طليعة الجامعات والأكاديميات العربية الأمنية في خدمة المجتمع الفلسطيني، من خلال توفير تعليم وتدريب أكاديمي عالي ونوعي في التخصصات المتعلقة بالعلوم الأمنية والاستناد إلى رؤية شاملة للتطوير النوعي للموارد البشرية في المجالات المعرفية الذهنية والعلمية والتطبيقية والروح القيمة المتعلقة بقطاع الأمن.

جامعة الاستقلال كغيرها من مؤسسات الدولة الفلسطينية تعتمد بشكل كلي على المساعدات الحكومية، فهي تعاني من أزمات عدة منها الإدارية والمالية والبشرية، تؤثر بشكل سلبي على أداء موظفيها، وقد تكون هذه الأزمات داخلية أو خارجية، ويمكن أن تكون ناتجة عن موقف أو إحساس بالخطر لدى إدارتها.

**مشكلة الدراسة:**

تنطلق مشكلة الدراسة من موضوعها الذي يتحدث عن إدارة الأزمات، حيث لا يوجد مؤسسة تعمل إلا وتتعرض لنوع أو أكثر من الأزمات، وبشكل عام تشكل المؤسسات إدارة خاصة تُعنى بالأزمات، من أجل البقاء والاستمرار في تأدية وظيفتها ومهامها وتحقيق أهدافها، وصولاً إلى الرسالة التي وجدت من أجلها، فالمؤسسات العامة في فلسطين كغيرها من المؤسسات تتعرض إلى أزمات لا بل إلى نكبات، وهذا يتطلب تشكيل إدارة أزمات تعمل بشكل دائم ومستمر، وهذه الإدارة تحتاج إلى متطلبات كثيرة منها البشرية ومنها الإمكانيات المادية، ولهذا نتحدث هذه الدراسة عن هذا الموضوع الحيوي والفعال على مستوى تلك المؤسسات، مع الأخذ بالاعتبار أن الدراسة تتحدث عن مؤسسة عامة تعمل على ثلاث مستويات هما الإداري والأكاديمي

والعسكري، لذلك تسعى الدراسة إلى معرفة واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة ممثلاً في موظفي جامعة الاستقلال.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما مدى توفر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة ممثلة بجامعة الاستقلال؟
2. ما الإمكانيات المتوفرة لدى إدارة الأزمات في المؤسسات العامة؟
3. ما المقترحات التي يمكن تقديمها للنهوض بإدارة الأزمات في المؤسسات العامة؟

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم إدارة الأزمات ومهامها ومتطلباتها وجذورها وأسبابها بشكل عام.
2. التعرف على متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة.
3. معرفة الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى إدارة الأزمات.
4. تقديم مقترحات من شأنها النهوض بإدارة الأزمات في حال حدوثها.

#### فرضية الدراسة:

"لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة المبحوثين حول متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة تعزى إلى متغيرات الدراسة".

#### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من مشكلة الدراسة نفسها كونها الدراسة الأولى حسب علم الباحث، والتي تختص بدراسة إدارة أزمة حقيقية طالما تتادت بها إدارة الجامعة، وكون أن هذه الجامعة تعتبر حديثة النشأة، وتوضيح أنواع هذه الأزمات وسبل الحد منها، ووضع مقترحات وحلول أمام إدارة الجامعة لمعالجتها، كما أنها تساهم بإضافة معرفة جديدة لمعالجة الأزمات على صعيد الجامعات الفلسطينية وبمختلف تخصصاتها وأنواعها.

#### حدود الدراسة:

الحد البشري: اقتصرت الدراسة على الموظفين الإداريين في جامعة الاستقلال.

الحد المكاني: جامعة الاستقلال - أريحا - فلسطين.

الحد الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في شهري نيسان وأيار 2015م.

أدبيات الدراسة: تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة الأزمات نتيجة للتغيرات التي تحصل في بيئة المنظمة الخارجية والداخلية فهي محكومة بهذه المتغيرات وتتعامل معها بإدارة

واعية لتلافي أثارها السلبية، أو غير واعية فتتحمل أثارها السلبية. وكان لزامنا علينا بداية تعريف مفهوم الأزمة والذي يعني بان خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان، وقد عرفت أيضاً بأنها "الحادث الذي بسببه يمكن حصول وفيات أو إصابات جسدية أو نفسية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين أو الجمهور، أو الحادث الذي قد يؤدي إلى إيقاف العمل وتعطيل العمليات، مما يسبب أضرار مادية أو بيئية أو تهديد للمؤسسة ومكانتها المالية أو صورتها العامة". (Nostrad,2010,p.2)، أما بخصوص مفهوم إدارة الأزمات فقد عرفت بأنها "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها". (Margaret,2013 p.3)، وفي تعريف آخر فهي "العلم الذي يهتم بالتنبؤ والتوقعات، وبناء القدرة على التصدي لما قد يكون محتملاً أو السعي لتقليل الأخطار، واستخلاص الدروس وإزالة الأعراض والأسباب (حجي، 2005، ص. 429). ومن وجهة نظر أخرى فهي "عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة المنظمة (أبو قحف، 2002 ص. 352). وقد أضاف (أحمد، 2001، ص.33) أن إدارة الأزمة "أسلوب إداري حديث، يهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية، الداخلية والخارجية المولدة للأزمة، والاستعداد بجميع الموارد المتاحة لمنع الأزمة، أو الإعداد للتعامل معها بكفاءة عالية للحد من الخسائر المادية والمعنوية والعودة للوضع الطبيعي في أسرع وقت، وبأقل تكلفة ثم دراسة الأسباب المسببة للأزمة، واستخلاص النتائج لمنع حدوثها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً مع محاولة تعظيم الفائدة الناتجة منها لأقصى درجة. ويرى (ماهر، 2006، ص 21) أنها "طريقة للسيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات، والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة، حتى يمكن تقادي الأزمات المستقبلية. ويعرفها الباحث بأنها "عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة وذلك بوضع إستراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثها".

## الإدارة العامة:

تعني "الخدمة" على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أله الخدمة، وبذلك تصيح الإدارة نشاطاً حيويًا مستمرًا لخدمة المجتمع وإشباع حاجات أفرادها باعتبارها جزءاً من المجتمع الذي تعيش فيه، فهي تنظم علاقات الأفراد وتوجه جهودهم، وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف. (العيدروس، 2010، ص. 2)، الإدارة العامة هي تعاون جهود المجموع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث التشريعية التنفيذية القضائية في تعاملها البشري والمادي من أجل تحقيق الأهداف العامة. (مسرعى 2014، ص. 5). وهي علم من العلوم الاجتماعية. تعتبر هذه الوظيفة من أحد أهم الوظائف الموجودة في الدول الحديثة و نشأت بسبب ضرورة وجود إدارة في المجتمعات التي تمتلك موارد مادية وفنية. ترتبط الإدارة العامة بالأجهزة التنفيذية في الدول الحديثة وسياسات الحكومات. حيث تقوم الإدارة العامة بتنظيم وتنسيق وتوجيه الأفراد داخل المنظمات لتحقيق هدف معين (mawdoo3.com).

مما سبق يمكننا أن نستخلص تعريف يشمل معظم القواسم المشتركة في التعريفات السابقة بأن الإدارة العامة هي "أسلوب لتنفيذ أهداف السياسات العامة أو ممارسة الواجبات والمهام الحكومية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدولة بشكل خدمات للمواطنين وإشباع حاجاتهم وحاجات موظفيها".

**عناصر الإدارة العامة:** من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الإدارة العامة فإن عناصر الإدارة العامة تتكون من الآتي: (عبد القادر، هلسه، 2013، ص. 11)

1. الهدف: تقوم كل إدارة بوضع خططها المستقبلية لتحقيق أهدافها وغاياتها، وهدف الإدارة العامة هو تحقيق المصلحة العامة أو النفع العام للمجتمع، عن طريق إشباع حاجات المواطنين التي لا تستطيع المنظمات الخاصة أو النشاطات الفردية إشباعها بالطريقة المطلوبة، والإدارة العامة هي أداة الحكومة في تنفيذ سياسة المجتمع التي تتأثر بالأفكار التي يتبناها الحزب الحاكم أو الحكومة المختصة.
2. الإنسان: تعتمد الإدارة العامة في تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها على العنصر الإنساني أو ما يُسمى بالموظف العمومي في الدولة، وهم الموظفين الذين يعملون بإسمها ويستخدمون سلطاتها لتحقيق الأهداف العامة.

3. السلطة: لكل منظمة في الدولة سلطة إدارية متخصصة تبذل جهودها وتسخر إمكانياتها لخدمة المجتمع فيها وتمارس سلطة الإشراف والرقابة على أعمال موظفيها، وتختلف السلطة من دولة إلى أخرى حسب الأنظمة والقوانين المعمول بها في كل دولة، فهي في الدول الرئاسية تتمثل في شخص الرئيس، وفي الدول الاتحادية تتمثل في شخص المجلس التنفيذي، وفي الدول الملكية تتمثل في شخص الملك، وكل المسؤولين في الدول يمثلهم موظفون يمارسون السلطات والمسؤوليات في منظمات مختلفة تشمل كل الدولة.

4. العنصر المادي: يشكل هذا العنصر أساسا لعمل الموظف العمومي، ويجب توفر الإمكانيات المالية والمادية للموظفين العموميين حتى يقوموا بعملهم في تحقيق أهداف منظماتهم المختلفة، وهذا الإمتيازات يمنحها لهم القانون والنظام القائم في الدولة.

5. الأنظمة والقوانين: هي العنصر الهام في الإدارة العامة التي تحول الموظفين في القيام بأعمالهم ونشاطاتهم وصلاحياتهم وسلطاتهم على أساس ما تقرضه القوانين والأنظمة عليهم للعمل ضمن إطارها المشروع، وتختلف الأنظمة والقوانين من دولة إلى أخرى.

**متطلبات إدارة الأزمة:** يوجد عدة متطلبات لإنجاح عملية إدارة الأزمة أهمها الآتي (عبوي 2007 ، ص. 54):

1. **تبسيط الإجراءات** وعدم تعقيدها وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم والوضوح. ووضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة

2. **التنسيق:** إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة متطلب ضروري ومهم وذلك لتنفيذ القرارات، وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات، والتأكد من أن العمل يجري ببسر وسهولة وتناغم شديد وكذلك إمكانية تبادل الموارد.

3. **التخطيط:** إن التخطيط هو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم باتجاه التعامل مع الأزمات وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات

4. **التواجد المستمر :** لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة

الفعالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.

5. **تفويض السلطات:** إن تفويض السلطة يعتبر في غالبية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي يقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك. يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات تعيد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمة ومنها تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف، توفير قاعدة بيانات دقيق، توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات، توافر القيادة المؤهلة للتخطيط، توافر المستشارين الفنيين والمتخصصين، توافر الإمكانيات المادية ( شريف، 1998 ص. 72).

**عوامل نجاح إدارة الأزمات:** يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل، مع أن النجاح في عملية إدارة الأزمات تتطلب توفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها (Ludwing, 2005, p. 1015):

1. إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.
2. التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.
3. ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها إيجابياً لصالح المنظمة.
4. العمل على جعل عملية التخطيط للازمات جزءاً هاماً وأساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصر رئيساً من الخطة العامة للمنظمة.

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

6. ضرورة التركيز على عقد برامج تدريبية وورشات عمل في مجال إدارة الخدمات من أجل تدريب الموظفين حول كيفية البحث عن إشارات الإنذار، وتلقيها وتحليلها، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة لها لمنع حدوث الأزمات.

7. ضرورة اعتماد نظام المراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها في ظروف مشابهة لحالات الأزمات الفعلية بالعمل على مجابقتها، وبالتالي يتعود الأفراد العمل تحت الضغط النفسي والإجهاد في حالة وجود أزمة حقيقية في هذا المجال.

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

**أهداف إدارة الأزمات:** بناء على أن المؤسسة تسعى دائما إلى تشكيل فريق عمل خاص بإدارة الأزمات فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها وهذه الأهداف تتمثل في توفير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد، بالإضافة إلى تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة قبل الأزمة وحين حدوثها والعمل على عدم تكرارها، كما يجب توفير الإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة، وأيضا الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة والتعامل الفوري مع الأزمات عند وقوعها، لوقف اتساع بؤرة الأزمة، وتحليل نقاط القوة والضعف في المواجهة (مكاوي، 2004، ص. 7)

**إستراتيجية إدارة الأزمات:** ينبغي أولا "معرفة مفهوم إدارة الأزمة وصناعتها قبل التطرق إلى إستراتيجيتها في الوقت الذي تمثل فيه صناعة الأزمات أو الإدارة بالأزمات علم وفن السيطرة على الآخرين من خلال أحداث الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف صناعة الأزمة بهدف الأخضاع والأبتزاز بعد خلق فوضى منظمة متحكم فيها ، لذا تدعى أحيانا بفن صناعة المؤامرات، ساعد على ذلك وجود مناخ من القلق والتوتر والشك . فأن إدارة الأزمة هي علم وفن



السيطرة على الموقف وتوجيهها بما تُدْم أهداف مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومساها وأتجاهاتها ( الخضيرى، 1993، ص. 23)

ترتكز عناصر إدارة الأزمة الناجحة على كل من الأتي: ( Trtiz, 2001, p. 86)

1. الأستجابة الفورية والسريعة إلى الأزمة.
2. دفق متواصل وصريح من المعلومات.
3. رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى
4. عرض الشفقة، أي التعامل الإنساني مع الضحايا .
5. تركيز المتحدث الرسمي المتدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته.

فيما يضع ( Lukaszewski, 1999, p.19 ) خمسة عناصر أساسية في إدارة الأزمة وهي كما يأتي:

1. يعد النقويض المسبق للمديرين المعنيين ذو أهمية كبيرة في اتخاذ بتطوير إستراتيجية لإدارة الأزمة تتقدم على الوقت، ومن ثم سرعة التنفيذ.
2. الفعل الحاسم، أذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وتتخللها مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الأستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.
3. السلوك المناسب للإدارة قبل وأثناء وبعد الأزمات لإعادة الاعتبار وبسرعة لسمعة المنظمة وذلك بالعمل الفوري والحذر ، والقول المختصر والمهم والذي يستحق أن يسمع ويكرر، إذ لا توجد أسرار في مواقف الأزمات.
4. الجانب الإنسان في الأقوال والأفعال، أذ تسم سلوك بعض المدراء بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما شكّل مصدراً للغضب والإحباط وللمقاضاة القانون وللتغطية الإعلامية الرديئة، "قل آسف وأعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا".
5. التعامل المباشر والشخص مع الضحايا أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر ومنهم العاملين والزبائن الأمر الذي يقلل قوة الخصوم ، وضغط الأعلام، أذ يقدم عدم التهرب من المسؤولية الحل والفرصة لإعادة الاعتبار لسمعة المنظمة، ويعزز الأنتماء إليها.

مراحل إدارة الأزمة "Crisis Management Phases": تمر معظم الأزمات بخمس مراحل أساسية، وإذا فشل متخذ القرار في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها. (الحملوي، 1995، ص. 62-65).

1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر "Signal Detection": عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر: أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، وعلى سبيل المثال فقد تكون الكتابة على الجدران أو في بعض الأماكن الخاصة مثلاً تعبيراً عن غضب في صدور بعض العاملين، أو ربما لا تحمل هذا المعنى إطلاقاً، وربما تعني زيادة عدد أعطال الآلات فجأة إشارة إنذار مبكر لعمليات تخريب داخلي متعمد، أو ربما تكون نتيجة لوجود عيوب في المواد تحت التصنيع.

وقد لوحظ أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات "Crisis Prone" على درجة عالية من المهارة في حجب إشارات الإنذار التي تنتبأ بوقوع الأزمات، بينما يتوافر لدى المديرين في المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات "Crisis Prepared" مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة والأسوأ من ذلك أن المديرين بالمنظمات المستهدفة للازمات لا يعتمدون حجب إشارات الإنذار فحسب ولكنهم يعاقبون حملة الأخبار السيئة، وشعارهم: "No news, good news".

2. الاستعداد والوقاية: "Preparation / Prevention": يجب أن يتوافر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تنتبأ أو تتذرر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الزلازل والحرائق والسيول وانهيارات المباني القديمة أهم 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 إلى ذلك ولكن تعرض المباني الحديثة متعددة الطوابق للانهييار لم يكن يدخل في دائرة المخاطر المحتملة، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع سوى عدد محدود جداً من الناس أن يتصرف بهدوء

وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً .

3. احتواء الأضرار والحد منها "Containment-Damage Limitation": من سوء الحظ، بل إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع، فعلى سبيل المثال نجد أن كارثة غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً، كما في حال التعرض للعمليات الإرهابية يصعب أن نفعل شيئاً لتقليل التأثير الناتج عن الصدمة على نفوس أولئك الأشخاص.

4. استعادة النشاط "Recovery": تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الإستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة.

وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتماسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً .

5. التعلم "Learning": المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويثير نكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام للفرع. إن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير .

والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة.

الدراسات السابقة:

**دراسة (Lusia, 2013) بعنوان " Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives"**، هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذه بالحسبان لإدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة وطرق إدارة الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها. وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي: الأزمات الطبيعية وأزمات صنع الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الاستراتيجيات الموجودة قبل بناء الاستراتيجيات الجديدة.

**دراسة (الزلفي، 2011) بعنوان "إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الحكومي والأهلي بمدينة الطائف"**، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأزمات التي تواجهها المدارس الحكومية والأهلية بمدينة الطائف ودور مدرء المدارس في التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على عينة عشوائية تكونت من (135) مديراً في مدارس الطائف.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن أبرز الأزمات التي تواجه مدرء المدارس كانت بدرجة متوسطة، وأن دور مديري المدارس في التعامل مع الأزمة قبل حدوثها كانت بدرجة متوسطة، وأثناء وبعد الأزمة كانت بدرجة عالية.

**دراسة (Dominic & Ets, 2011) بعنوان " Crisis Management- What Is It And How Is It Delivered?"**، هدفت الدراسة إلى تعريف الأزمة وطبيعتها وخصائصها، ومعرفة ما إذا كانت إدارة الأزمات من الأفضل تعريفها بأنها عملية أو قدرة، وكذلك التعرف على طرق الاتصال أثناء الأزمات، وطبقت الدراسة على موظفي شركة (BCI) البريطانية وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الأزمة هي قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة في حال حدوثها ومدى

مرونة المنظمة في تطبيق الاستراتيجيات الموضوعية مسبقاً وفي الوقت الذي تكون فيه المعلومات متفرقة ووضع المنظمة يكون في خطر.

### دراسة (Hilary, 2010) بعنوان " Crisis: Definition And Response,

**Understanding Non-Profit Practitioner Perspectives**"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الاتصالات وفعاليتها أثناء وبعد الأزمة لتمتكن المنظمة من استعادة وضعها الطبيعي، واستخدام أسلوب المقابلات مع ذوي الخبرة في مجال إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية، واستنتج الباحث أهمية الاتصالات في الأزمات ودورها الحيوي في إستعادة المنظمة دورها الايجابي، وأن الإجراءات اليومية للعلاقات العامة في المؤسسة تساعد في حال حدوث أزمة وتحافظ على سمعة وشكل المنظمة.

دراسة (نجم، 2009) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة" وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وبيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، والتعرف على كيفية إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وكانت ابرز نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن نعمل به إذا لم يكن هناك تحليل بيئي داخلي وخارجي في المنظمة، ومعرفة جوانب القوة والضعف للمنظمة في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية، وأنه لا وجود للتحليل البيئي في ذهن وأفكار القيادات المسؤولة عن الإدارة وإنها فشلت في إدارة الأزمات ومن الصعب إزالة مسبباتها.

دراسة (بن كردم، 2005) بعنوان "اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات"، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى قيام اللجان الأمنية بأداء الوظائف والمهام المكلفة بها في الوقت الراهن وتحديد المعوقات التي تعترضها في إدارة الأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، معتمداً على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي بلغت 152 مبحوثاً، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يتم تنفيذ ما يصدر إلى اللجان من توجيهات من اللجنة العليا للأمن الداخلي ومتابعة التدابير الأمنية للمنشآت الهامة في المنطقة، وإن أهم المعوقات هي مبالغة وسائل الإعلام في نقل الصورة للجمهور، وانتشار الشائعات عند التعامل مع الأزمات ووجود نقص في الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع الأزمات بكفاءة.

**دراسة الشمرواني (2004) بعنوان "إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي بالسعودية"**، هدفت إلى التعرف على كيفية إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاستقادة من مراحل إدارة الأزمات الخمس والمتمثلة باكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار، واستعادة النشاط والتعلم. وقد تكونت عينة الدراسة من 866 فرداً من العاملين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها استجابة العاملين الإداريين بدرجة عالية في التعامل مع الأزمات، من خلال الاستقادة من عمليات المراحل الخمسة لإدارة الأزمات، والتي جاءت مرتبة حسب أهميتها: بالتعلم، فالاستعداد والوقاية، ثم استعادة النشاط، وأخيراً باحتواء الأضرار، وبالنسبة للاستجابة نحو عملية اكتشاف إشارات الإنذار فجاءت الاستجابة عليها بدرجة متوسطة. وقد تبين من النتائج أن التحكم والسيطرة على المعوقات الإنسانية والتكنولوجية التي تواجه العاملين الإداريين كانت بدرجة استجابة متوسطة، في حين أشارت النتائج أن المعوقات التنظيمية كان درجة الاستجابة عليها بدرجة منخفضة.

**دراسة (العوفي، 2004) بعنوان "مدى تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من جهة ونظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم، والتعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية في معظمها. وأنه باستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد. وأن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارة جيدة. وكشفت أن هناك بعض الأدوار التي يرى مجتمع الدراسة أنها لا تمارس إلا بدرجة متوسطة أو منخفضة لكن هذا لم يؤثر على النتيجة العامة سلباً.

**دراسة (الألفي، 2003) بعنوان "إدارة أزمات التعليم في مصر دراسة تحليلية مستقبلية"**: وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الأزمات وإبراز أهم الاتجاهات العالمية المعاصرة في إدارة الأزمات في التعليم، وتوضيح أهم ملامح البعد

المستقبلي لإدارة الأزمات في التعليم، وتحديد طبيعة أزمات التعليم الحالية في مصر والمتوقع حدوثه مستقبلاً، ومعرفة واقع إدارة الأزمات والممارسات الحالية لها وجهود التعامل مع الأزمات في مؤسسات التعليم ومستوياته الإدارية المختلفة، ووضع تصور مستقبلي مقترح لإدارة الأزمات في التعليم في مصر. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أنّ أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والذي يتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة وأساليب الإدارة الروتينية لمساعدة المنظمات والمؤسسات على ظروف ومواقف الأزمات التي أصبحت جزءاً من نسيج الحياة المعاصرة.

### التعليق على الدراسات السابقة:

تطرقت أغلب الدراسات السابقة إلى أهمية إدارة الأزمات في حال حدوثها بشكل عام في المنظمات، وتطرقت دراسات (الشمرواني، والعوفي، والالفي) إلى إدارة الأزمات في الجامعات من جهات نظر مختلفة، واختلفت الدراسات السابقة في منهجية البحث العلمي المستخدمة، فمنها من استخدم المنهج التاريخي والبعض المنهج الوصفي. وتوصلت دراسة (Lusia) إلى أن الأزمات تنقسم إلى قسمين هما: أزمات طبيعية وأزمات من صنع الإنسان، فيما خلصت دراسة (Dominic) إلى أن الأزمة هي قدرة المنظمة على الاستجابة الفعالة في حال حدوثها من قبل الموظفين، وتوصلت دراسة (Hilary) إلى أهمية الاتصالات في استعادة دور المنظمة الحيوي أثناء الأزمة، وبينت دراسة (الشمرواني) أهمية استجابة العاملين الإداريين في التعامل مع الأزمات، وتوصلت دراسة (الالفي) إلى أن أسلوب إدارة الأزمات هو أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر، فيما تبين أن دراسات (Lusia, Dominic) قد ركزت على التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وهذا ما تشابهت معه هذه الدراسة.

تميزت الدراسة الحالية بأنها قد أخذت جانب المتطلبات والإمكانيات المتوفرة لدى إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر الإداريين في جامعة الاستقلال التي تجمع في إدارتها ما بين نمطين مختلفين من الإدارة (الأكاديمي والعسكري)، في الوقت الذي لم تتطرق له أي دراسة سابقة على هذا النحو حسب علم الباحث.

### إجراءات الدراسة

**مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في جامعة الاستقلال والبالغ عددهم (105) موظفاً " وموظفةً، وتم أخذ مجتمع الدراسة كعينة شاملة، تم توزيع الاستبانة عليهم وأستعيد منها 96 استبانة أي بنسبة 91% وهي نسبة تصلح لتعميم الدراسة.

#### أداة الدراسة:

تم استخدام أسلوب الإستبانة لجمع بيانات الدراسة وفحص آراء أفراد عينة الدراسة، حيث قسمت الإستبانة إلى قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة عن المبحوثين، في حين تضمن القسم الثاني فقرات الدراسة التي تقيس آراء المبحوثين نحو "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة"، والتي تجيب على أسئلة وفرضية الدراسة.

#### منهجية الدراسة:

بناء على رؤية الباحث وحسب متغيرات الدراسة فإن أنسب منهج لإجراء هذه الدراسة هو المنهج الوصفي فهو يستخدم طرق جمع البيانات المناسبة مثل المقابلات الشخصية والإستبانة وغيرها من الطرق المناسبة في هذا المنهج، أستخدم الباحث أداة جمع بيانات متعددة منها الإستبانة وأستخدم في وضعها على أسلوب ليكرت "liker-type Scale" ذات الخمسة احتمالات كأنسب أسلوب لجمع وتحليل البيانات، نظراً لقدرة هذا المقياس على التمييز بين الدرجات المختلفة ولسهولة فهمه من قبل المستقيين، ونظراً لأن هذا المقياس يتكون من عدة عبارات يطلب من المستقصى منه إظهار مدى اتفاقه أو اختلافه معها عن طريق إختيار بديل من خمسة بدائل هي "موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة".

**صدق أداة الدراسة Validity:** تم التحقق من صدق أداة الدراسة حول "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة" بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والذين أبدوا ملاحظاتهم حولها، وعليه تم إخراج الإستبانة بشكلها الحالي، للإجابة عليها ضمن مقياس ليكرت الخماسي.

**ثبات أداة الدراسة:** تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام أشهر معادلة للثبات هي كرونباخ ألفا (Cronbach Alfa) إذ بلغت قيمة الثبات الكلي (0.96) وهي تعتبر قيمة عالية في الثبات.



جدول (1) نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

البيان	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الثبات الكلي للاستبانة	96	32	0.96

خصائص العينة الديمغرافية:

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة%	النسبة التراكمية%
ذكر	87	90.6	90.6%
أنثى	9	9.4	100%
المجموع	96	100%	

يشير الجدول رقم (2) إلى أن 90.6% من المبحوثين هم من الذكور، وأن 9.4% من المبحوثين هم من الإناث فقط.

جدول (3) توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	العدد	النسبة%	النسبة التراكمية%
بكالوريوس فأقل	23	24.0	24%
ماجستير	22	22.9	46.9%
دكتوراه	51	53.1	100%
المجموع		100%	

يشير الجدول رقم (3) إلى أن (53.1%) من عينة البحث هم ممن يحملون شهادة الدكتوراه، وأن ما نسبته 24% هم ممن يحملون شهادة البكالوريوس.

جدول (4) توزيع العينة حسب الخبرة

مدة الخبرة	العدد	النسبة%	النسبة التراكمية%
5 سنوات فأقل	14	14.6	14.6%
6-10 سنوات	39	40.6	55.2%
11-15 سنوات	21	21.9	77.1%
أكثر من 15 سنة	22	22.9	100%
المجموع	96	100.0	

يشير الجدول رقم (4) إلى أن (40.6%) من عينة البحث هم من الموظفين ذوي الخبرة 6-10 سنوات، وهذه نسبة كبيرة، وإن ما نسبته 22.9% هم من ذوي مستوى الخبرة أكثر من 15 سنة.

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب، وقد تم ذلك بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك على جميع أسئلة الدراسة، وقد تم اختيار وتحليل أسئلة وفرضية الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

(1) أساليب الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(2) قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).

(3) تم اعتماد البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل عمل المقارنات المختلفة التي تبين بوضوح الفوارق والتباين بين الأحداث المدروسة وهي (One Way Anova T.Test)

### عرض نتائج الدراسة:

حتى يتم التعرف على طبيعة البيانات التي تم جمعها، فإنه لا بد من عرضها بشكل يتيح للدارس أن يتعرف على متغيراتها؛ لتساعده على فهم أكبر وأعمق لمجتمع الدراسة، حيث سيتم عرض النتائج من خلال جداول أعدت لهذا الغرض.

تم حساب المتوسط المرجح لإجابات أفراد العينة على محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك من أجل معرفة اتجاه آراء المستجيبين (أفراد عينة الدراسة) وعمل المقارنات المختلفة، حيث يعتبر مقياس ليكرت من أفضل الأساليب لقياس الاتجاهات، وذلك على النحو الآتي:

جدول (5)

الوزن	القيمة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

وباعتماد المقياس التالي لحساب المتوسط المرجح:

جدول (6)

التقدير	المتوسط المرجح
ضعيفة جداً	من 1 - 1.79
ضعيفة	من 1.80 - 2.59
متوسطة	من 2.60 - 3.39
كبيرة	من 3.40 - 4.19
كبيرة جداً	من 4.20 - 5

أولاً : الإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشتها

للإجابة على أسئلة الدراسة سيتم في هذا القسم عرض نتائج إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة وتحليلها ومناقشتها من خلال الجداول الآتية:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة"

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	تضع إدارة الجامعة خطط إدارية لإدارة الأزمات.	3.23	0.67	متوسطة
2	تشجع الإدارة على وضع سياسات خاصة بإدارة الأزمات.	3.27	0.86	متوسطة
3	تبسط الإدارة من الإجراءات الخاصة بتشكيل إدارة أزمات.	2.91	0.91	متوسطة
4	يوجد في الجامعة إدارة خاصة بإدارة الأزمات.	2.59	0.83	ضعيفة
5	تستعين إدارة الجامعة بخبراء من الخارج لوضع استراتيجيات إدارة الأزمات.	2.51	0.94	ضعيفة
6	تشجع أنظمة الجامعة على تشكيل إدارة أزمات.	3.30	1.00	متوسطة

متوسطة	0.70	3.73	يتوفر في الجامعة كادر بشري قادر على القيام بمهام إدارة الأزمات.	7
متوسطة	0.91	2.96	يوجد في الجامعة وضوح في أدوار الجهات المعنية بإدارة الأزمات.	8
متوسطة	1.18	3.30	توفر إدارة الجامعة إمكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات.	9
كبيرة جداً	0.68	4.30	يوجد في الجامعة إمكانية تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات.	10
ضعيفة	0.81	2.50	يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة أزمات.	11
ضعيفة	0.87	2.54	توفر إدارة الجامعة قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة الأزمات.	12
متوسطة	0.94	3.28	تتوافر في الجامعة تقنيات حديثة يمكن أن تستخدمها إدارة الأزمات.	13
متوسطة	1.10	2.82	يوجد في الجامعة دراسات سابقة تستفيد منها إدارة الأزمات.	14
ضعيفة	0.87	2.57	تقوم إدارة الجامعة مراجعة دورية للخطط المتعلقة بإدارة الأزمات.	15
ضعيفة	1.07	2.54	يتم تدريب موظفين الجامعة على إدارة الأزمات.	16
ضعيفة	1.03	2.53	توفر الجامعة برامج تدريبية على إدارة الأزمات.	17
متوسطة	1.12	2.93	تتوافر لدى الجامعة إمكانات مادية لإدارة الأزمات.	18
متوسطة	0.92	3.10	تحرص إدارة الجامعة على إبلاغ المستويات الإدارية عند تشكيل إدارة أزمات.	19
ضعيفة	0.84	2.56	تستقطب الجامعة كفاءات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات.	20
متوسطة	1.24	3.18	تشجع الجامعة القيادة على تبني فكرة تشكيل إدارة	21

			أزمات.	
متوسطة	1.05	3.07	يتبادل الإداريين والأكاديميين في الجامعة الآراء مع إدارة الأزمات.	22
متوسطة	1.05	3.00	تفوض إدارة الجامعة الصلاحيات أثناء مواجهة الأزمة.	23
ضعيفة	0.92	2.54	توفر الجامعة موازنة خاصة لإدارة الأزمات.	24
ضعيفة	0.92	2.49	تقوم إدارة الجامعة بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات.	25
متوسطة	0.93	2.92	تشكل إدارة الجامعة جهة مسؤولة عن التنسيق مع إدارة الأزمات.	26
متوسطة	0.82	3.35	يشمل نظام الجامعة وتعليماتها على ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات.	27
متوسطة	0.75	3.23	تتقيم إدارة الجامعة أهداف إدارة الأزمات.	28
متوسطة	0.79	2.82	تتوفر في الجامعة معلومات دقيقة عن إدارة الأزمات.	29
متوسطة	0.97	2.91	تتعارض إجراءات إدارة الجامعة مع إدارة الأزمات.	30
ضعيفة	0.91	2.46	يوجد في الجامعة نظام إداري متخصص لإدارة الأزمات.	31
متوسطة	0.89	2.86	توفر إدارة الجامعة نظام اتصالات فعالة لإدارة الأزمات.	32
متوسطة	<b>0.92</b>	<b>2.95</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من خلال الجدول أعلاه جدول رقم (7) الذي يعبر عن (واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة) أن الدرجة الكلية لجميع متوسطات المحور الأول بلغت (2.95) وبنحرف معياري بلغ (0.92)، وهذا يشير إلى درجة موافقة متوسطة عند المستقيين حول هذا المحور فيما حصلت الفقرة (10)، التي تنص على "يوجد في الجامعة إمكانية تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات" على أعلى وسط حسابي (4.30)، وبنحرف معياري بلغ (0.68) مما يشير إلى درجة

موافقة كبيرة جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (27)، التي تنص على "يشمل نظام الجامعة وتعليماتها على ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات"، بوسط حسابي (3.35) وبانحراف معياري بلغ (0.82) وهي درجة متوسطة من الموافقة، وفي المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (6) "تشجع أنظمة الجامعة على تشكيل إدارة أزمات" بوسط حسابي (3.31) بدرجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (1.00)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة (9) "توفر إدارة الجامعة إمكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات" بوسط حسابي (3.30) بدرجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (1.18)، وفي المرتبة الخامسة جاءت الفقرة (13) "تتوافر في الجامعة تقنيات حديثة يمكن أن تستخدمها إدارة الأزمات" بوسط حسابي (3.28) بدرجة متوسطة من الموافقة، وبانحراف معياري بلغ (0.94)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (31) التي تنص "يوجد في الجامعة نظام إداري متخصص لإدارة الأزمات" بوسط حسابي (2.46) وبانحراف معياري بلغ (0.91) وهي درجة ضعيفة الموافقة. جاءت قبلها الفقرة (25) التي تنص على "تقوم إدارة الجامعة بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات" بوسط حسابي (2.49) وبانحراف معياري بلغ (0.92) وهي درجة ضعيفة الموافقة أيضاً، فيما جاءت قبلها الفقرة (11) التي تنص على "يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة أزمات" بوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري بلغ (0.81) وهي درجة ضعيفة الموافقة، جاءت قبلها الفقرة (5) التي تنص على "تستعين إدارة الجامعة بخبراء من الخارج لوضع استراتيجيات إدارة الأزمات" بوسط حسابي (2.51) وبانحراف معياري بلغ (0.94) وهي درجة ضعيفة الموافقة جاءت قبلها الفقرة (17) التي تنص على "توفر الجامعة برامج تدريبية على إدارة الأزمات" بوسط حسابي (2.53) وبانحراف معياري بلغ (1.03) وهي درجة ضعيفة الموافقة أيضاً .

ثانياً : فحص فرضية الدراسة فحص الفرضية حسب متغير الجنس:

جدول رقم (8) نتائج اختبار (T.TEST) تبعاً لمتغير الجنس

الدالة	(ت)	أنثى		ذكر		المجال
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.002	0.091	0.56	2.93	0.64	2.95	الكلي

غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

أظهر الجدول رقم (8) أن وسط الدرجة الكلية بلغ عند الذكور 3.28 والإناث 3.01، ويتضح من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكور والإناث عند فرضية الذي تنص على "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة المبحوثين حول متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة تبعاً لمتغير الجنس"، حيث بلغ متوسط الذكور 2.95 والإناث 2.93 وبمستوى دلالة إحصائية بلغت قيمتها 0.091 وهي دالة إحصائياً عند فرضية الدراسة، مما يعني أن أفراد العينة قد اختلفت إجاباتهم باختلاف الجنس وهذا يتناقض مع ما جاءت به الفرضية من عدم وجود فروق لمتغير الجنس في إجابات المبحوثين، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند هذا المتغير.

#### فحص الفرضية حسب متغير المستوى العلمي:

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis Of Variance ) لقياس دلالة الفروق في الفرضيات تعزى لمتغير المستوى العلمي، كما في الجدول (9):

الجدول (9) نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق

#### في الفرضية تعزى لمتغير المستوى العلمي

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	الفرضية
0.000	17.172	4835.048	2	9670.096	بين المجموعات	
		281.565	93	26185.560	داخل المجموعات	
			95	35855.656	المجموع	

نصت الفرضية الأولى على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة المبحوثين حول متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة تبعاً لمتغيرات الدراسة". وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة تبعاً لمتغير المستوى العلمي"، حيث بلغت قيمة "ف" (17.172) وبدلالة

إحصائية مقدارها (0.000)، مما يعني أن أفراد العينة قد اختلفت إجاباتهم بأختلاف مستواهم العلمي وهذا يتناقض مع ما جاءت به الفرضية من عدم وجود فروق لمتغير المستوى العلمي في إجابات المبحوثين، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند هذا المتغير.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث أو أكثر، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى العلمي، وذلك كما في الجدول رقم (10).

#### جدول رقم (10) اختبار LSD حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي (أ)	المستوى العلمي (ب)	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
بكالوريوس	ماجستير	-13.06324*	.0110
	دكتوراه	-24.39301*	.0000
ماجستير	بكالوريوس	13.06324*	.0110
	دكتوراه	-11.32977*	.0100
دكتوراه	بكالوريوس	24.39301*	.0000
	ماجستير	11.32977*	.0100

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي.

حيث أنه وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة عند المستويات الثلاث (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة" تعزى لمتغير المستوى العلمي بالسنوات، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

#### فحص الفرضية حسب متغير سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance) لقياس دلالة الفروق في الفرضيات تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما في الجدول (11) الموالي:



## الجدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق

## في الفرضية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة	(ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	الفرضية
0.00	5.965	1946.144	3	5838.433	بين المجموعات	
1		326.274	92	30017.223	داخل المجموعات	
				95	35855.656	المجموع

نصت الفرضية على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة لمبحوثين حول متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة تبعاً لمتغيرات الدراسة". وأظهرت النتائج الواردة في الجدول إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو "متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة"، حيث بلغت قيمة "ف" (5.965) وبدلالة إحصائية مقدارها (0.001)، مما يعني أن أفراد العينة قد اختلفت إجاباتهم باختلاف سنوات الخبرة وهذا يتناقض مع ما جاءت به الفرضية من عدم وجود فروق لمتغير سنوات الخبرة في إجابات المبحوثين، مما يدعونا إلى رفض الفرضية عند هذا المتغير.

وقد يكون هذا الاختلاف الناتج في الإجابة بين فئتين من الفئات الثلاث أو أكثر، ولمعرفة مصدر الاختلاف الناتج، فإننا سنجري أحد اختبارات (Post Hoc) وهي عديدة ومتنوعة، حيث سنجري هنا اختبار اقل فرق ممكن (LSD) لمعرفة مصدر الاختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما في الجدول رقم (12).

## جدول رقم (12) اختبار LSD حسب متغير سنوات الخبرة

الخبرة بالسنوات (أ)	الخبرة بالسنوات (ب)	الفرق في المتوسط الحسابي	الدلالة الإحصائية
5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	-6.83333	.2280
	11-15 سنة	-21.69048*	.0010
	أكثر من 15 سنة	-1.40909	.8200
6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	6.83333	.2280

.0030	-14.85714*	11-15 سنة	
.2630	5.42424	أكثر من 15 سنة	
.0010	21.69048*	5 سنوات فأقل	11-15 سنة
.0030	14.85714*	6-10 سنوات	
.0000	20.28139*	أكثر من 15 سنة	
.8200	1.40909	5 سنوات فأقل	أكثر من 15 سنة
.2630	-5.42424	6-10 سنوات	
.0000	-20.28139*	11-15 سنة	
يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسط الحسابي.			

حيث وجد ما يأتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة الذين يمتلكون من 5 سنوات فأقل كخبرة في العمل وأفراد العينة الذين يمتلكون من 11-15 سنوات، بالإضافة أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون 6-10 سنوات وأفراد العينة 11-15 سنوات خبرة، وكذلك أفراد العينة الذين يمتلكون أكثر من 15 سنة خبرة مع أفراد العينة 11-15 سنة خبرة. هذه الاختلافات المذكورة كانت مؤشراً على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات العينة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) حول "واقع متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة" تعزى لمتغير الخبرة بالسنوات، مما دعانا إلى رفض الفرضية.

### نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي إلى النتائج الآتية:

1. تبين من نتائج الدراسة أنه يوجد في الجامعة إمكانية لتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات، أنه لا يوجد حتى اللحظة إدارة خاصة لإدارة الأزمات في جامعة الاستقلال، وهذا ما أختلف عنه نتائج كل الدراسات السابقة بوجود إدارة للأزمات في المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن نظام الجامعة وتعليماتها تشتمل ضرورة تشكيل إدارة خاصة بالأزمات.
3. تبين من نتائج الدراسة أن أنظمة الجامعة تشجع على تشكيل إدارة أزمات.

4. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجامعة توفر إمكانية التنسيق بين الإدارات المختلفة لإدارة الأزمات.
5. تبين من نتائج الدراسة أنه إدارة الجامعة لا تقوم بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات ولا توفر قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة الأزمات، اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشمري، 2004).
6. أشارت نتائج الدراسة أن لا يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة أزمات. ولا تستعين إدارة الجامعة بخبراء من الخارج لوضع استراتيجيات إدارة الأزمات، ولا توفر برامج تدريبية على إدارة الأزمات، اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Lusia, 2013) ودراسة (نجم، 2009).
7. تبين من نتائج الدراسة أنه إدارة الجامعة لا تقوم بمراجعة دورية للخطط المتعلقة بإدارة الأزمات. ولا توفر موازنة خاصة لإدارة الأزمات، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة نجم (2009) حول عدم وجود تحليل بيئي في ذهن وأفكار القيادات المسؤولة عن الإدارة.
8. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يتم تدريب موظفين الجامعة على إدارة الأزمات ولا تستقطب الجامعة كفاءات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات، تشابهت هذه النتيجة مع دراسة (بن كردم، 2005).
9. أظهرت نتائج الدراسة أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في متوسط استجابة المبحوثين حول متطلبات إدارة الأزمات في الإدارة العامة تبعاً لمتغيرات الدراسة".
- توصيات الدراسة:** أوصت الدراسة بالتوصيات الآتية:
1. ضرورة إيجاد إدارة خاصة بإدارة الأزمات ونظام إداري متخصص لإدارة الأزمات.
  2. ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بتوفير الإمكانيات المالية لإدارة الأزمات وتوفير قاعدة بيانات دقيقة تزودها إلى إدارة الأزمات.
  3. يجب أن يتواجد في الجامعة وبشكل مستمر فريق إدارة أزمات. وأن تستعين إدارة الجامعة بخبراء من الخارج لوضع استراتيجيات إدارة الأزمات، وتوفير برامج تدريبية تساعد على إدارة الأزمات.
  4. ضرورة أن تقوم إدارة الجامعة بمراجعة دورية للخطط المتعلقة بإدارة الأزمات. وتوفير موازنة خاصة لإدارة الأزمات.

5. يجب أن يتم تدريب موظفين الجامعة على إدارة الأزمات وإستقطاب كفاءات إدارية متخصصة لإدارة الأزمات في الجامعة.

### قائمة المراجع:

#### أولا - المراجع باللغة العربية:

- أبو قحف، عبد السلام (2002). الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- احمد، إبراهيم (2001). إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي، الطبعة الأولى، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الألفي، أشرف (2003). إدارة أزمات التعليم في مصر "دراسة تحليلية مستقبلية"، رسالة دكتوراه، جامعة المنصورة مصر .
- بن كردم، عبدالله (2005). اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- حجي، أحمد (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- حملاوي، محمد (1995). إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية"، مكتبة عين شمس القاهرة، ط2.
- خضيرى، محسن (1993). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مذبول، القاهرة.
- زلفي، وافي (2011). إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.
- شريف منى (1998). إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء، البيان للطباعة والنشر، القاهرة، مصر .
- الشمراني، سعيد (2004). إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، عمان.
- عبد القادر، حسين، وهلسه، محمد (2013). الإدارة العامة (المدخل- العناصر- المهارات)، الطبعة الأولى، مطبعة دار الفكر، فلسطين.
- عبوي زيد (2007). إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العيدروس، آغادير (2010). الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى، السعودية.

– عوفي، فوزية (2004). مدى تطبيق أساليب الإبداغ الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

– ماهر، أحمد (2006). إدارة الأزمات، الإسكندرية، الدار الجامعية.

– مسرعي، إبراهيم (2014). الإدارة العامة، جامعة الإمام محمد بن سعود، السعودية.

– مكاوي، حسن (2004): الإعلام ومعالجة الأزمات، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

– نجم، الغزاوي (2009). اثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي يعقد في جامعة الزرقاء الخاصة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية . تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال"،التحديات الفرص، الآفاق".

– عيسى، ناتاشا (2014/8/26). تعريف الإدارة العامة، تم استرجاعها في 2015/5/5، من الموقع الالكتروني mawdoo3.co.

#### ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

– Dominic, C. Caudia, H (2011). *Crisis Management- What Is It And How Is It Delivered?*, Uk.

– Hilary.F (2010): *Crisis. Definition And Response, Understanding Non-Profit Practitioner Perspectives*, Quinnipiac University, USA.

– Ludwing, E, (2005). *How to prepare for your inevitable crisis*, American Banker, 34 (170).

– Lukaszewski , James E . (1999) . "Seven Dimensions of Crisis Communication Management: A strategic Analysis And Planning Model". Ragan's Communications Journal.

– Lusia, N,H (2013). *Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives*, University of Malang, Indonesia, Asian Journal Of Management Sciences And Education: On Vol 2. No 2.

– Margaret, Rouse (2013). *Crisis Management Plan*, USA.

– Nostrad,a (2010): *the university of Memphis, crisis management plan*, USA.

- 
- Tritz ,Trina Wolosek (2001). *Crisis Management Strategy Utilized By The United States Department Of Defense Following The Terrorist Attack On America: A case Study* " . Department Of Communication Studies.