

## أثر أساليب إتخاذ القرارات في إدارة الأزمات

باسيلي سمعان عبد الله

كلية الاقتصاد والعلوم الاداريه - جامعه الشيخ عبدالله البدرى

المؤلف : Santigyoung2@gmail.com

### المستخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على أساليب اتخاذ القرار في الأزمات، وقد تمثلت عينة الدراسة في القيادات الإدارية بجامعة وادي النيل. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي على عينة من (50) قائداً إدارياً، كما تم استخدام الاستبانة للتعرف على آراء عينة الدراسة. وقد أظهرت أبرز النتائج أن استخدام أسلوب اتخاذ القرار المشترك في الأزمات كطريقة تقليدية في الأزمات بجامعة وادي النيل جاء في المرتبة الأولى، كما جاء أسلوب الخبرة كطريقة تقليدية في الأزمات في المرتبة الثانية، وجاء أسلوب الحكم الشخصي كطريقة تقليدية في الأزمات في المرتبة الأخيرة، وجاء أسلوب اللعب كطريقة حديثة في الأزمات في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت الدراسة أن الدورات التدريبية في اتخاذ القرار تمكن القائد من اتخاذ القرار المناسب في الأزمات. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول الأبعاد الثلاثة لأساليب اتخاذ القرار، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية. وفي ضوء نتائجها أوصت الدراسة بتحسين مهارات القيادة في اتخاذ القرارات الحديثة من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل، وتوفير الآلات والأدوات المساعدة لتطبيق عملية اتخاذ القرار الحديثة. وأخيراً إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية السودانية بهدف معرفة الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات في أوقات الأزمات لمعرفة الجامعة الأكثر تميزاً والاستفادة من تجاربها.

**الكلمات المفتاحية:** اتخاذ القرار، إدارة الأزمات، جامعة وادي النيل.

**Abstract:**

The study aims to identify the methods of decision making in a crisis. The study consisted of the administrative leaders at Nile valley university. To achieve the goals of the study a descriptive approach has been used on (50) leaders. A questionnaire has been used for identifying the opinions of the survey. The most remarkable findings showed the use of shared decision making in crisis as traditional method in crisis at Nile valley university and it was ranked first, also the experience method as a traditional method in crisis ranked as second. The personal judgment as traditional method in crisis ranked as the last, and gaming method as modern method in crisis ranked last. Also, the study showed that courses in decision-making enable leader to take appropriate decision in crisis. The study showed there is no statistical significant differences between the average of the responses of the sample members about the three parts of methods of decision level, years of experience, and training courses variables. In light of its findings the study recommended improving leadership skills in taking modern decisions by conducting training courses and workshops. Also provision the machines and utility to help for applying modern decision-making. Finally, conducting a comparative study between Sudan public universities aiming to find out the methods that are practiced when making decisions in crisis to know the most distinguished university, and to benefit from its experiences.

**Key words:** Decision-making, Crisis management, Nile valley university.

## المقدمة

يتميز العالم اليوم بالتطور السريع في معظم المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها، مما يتطلب من المنظمات أن تكون واعية لتلك التغيرات المتسارعة التي تفرضها عليها البيئة الخارجية والداخلية، وأن تقوم بإتخاذ القرارات الإدارية المناسبة لكي تحقق النجاح المنشود. وترتبط عملية إتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بالقائد، وهي من المهمات الرئيسية للقائد، وتتطلب إتباع أسلوب الحكم والقياس، والبعد عن أسلوب التخمين أو الحدس، لأن القائد هو من يتحمل نتائج وتبعات القرار. وتكون عملية إتخاذ القرارات أشد صعوبة أثناء الأزمات، حيث يكون متخذ القرار تحت تأثير ضغوط مختلفة، منها محدودية الوقت والضغوط الداخلية والخارجية التي تساهم في تصعيب إتخاذ القرارات على القائد.

## مشكلة الدراسة

إن إدارة الأزمات في عملية إدارية يتم العمل بها عند التعرض لحدث مفاجئ حيث تحتاج الأزمة لتدخل سريع ولقرارات حاسمة وسريعة تتناسب مع خطورة الحدث المنظور، وبالتالي إن عملية إتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القائد الإداري. فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في التعرف على أساليب إتخاذ القرارات التي تمارسها القيادات الإدارية في جامعة وادي النيل أثناء حدوث الأزمات ومعوقاتهما وسبل تطويرها، لذلك تسعى هذه الدراسة على السؤال التالي:

ما الأساليب التي تتبعها القيادات الإدارية في جامعة وادي النيل لإتخاذ القرارات أثناء الأزمات الإدارية؟

## أسئلة الدراسة

- 1- ما هي أساليب القرارات التي يتم ممارستها في جامعة وادي النيل أثناء الأزمات؟
- 2- ما هي المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية عند استخدام أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات؟
- 3- ما سبل تطوير أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة وادي النيل؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مجال إتخاذ القرارات في ممارسة أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة وادي النيل (المؤهل الدراسي - عدد السنوات الخبرة في المجال الإداري - عدد الدورات التدريبية في مجال إتخاذ القرارات وإدارة الأزمات)؟

## أهداف الدراسة

- 1- التعرف على أساليب اتخاذ القرارات التي تتم ممارستها في جامعة وادي النيل.
- 2- التعرف على المعوقات التي تواجه القيادات الإدارية عند استخدام أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات.
- 3- التعرف على سبل تطوير إتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة وادي النيل.
- 4- التعرف على تأثير المؤهل الدراسي وعدد السنوات الخبرة في المجال الإداري وعدد الدورات التدريبية في مجال إتخاذ القرارات وإدارة الأزمات في مجال إتخاذ القرارات على ممارسة أساليب إتخاذ القرار أثناء في جامعة وادي النيل.
- 5- التوصل إلى مجموعة من التوصيات الأكاديمية التي قد تفيد الباحثين في إيجاد حلول بحثية جيدة والتوصيات العلمية التي قد تساعد القيادات في الجامعات السودانية على تحسين أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات.

## أهمية الدراسة

### أ- الأهمية العلمية

- 1- تساهم في إثراء ندرة المراجع التي تناولت هذا الموضوع بشكل عام.
- 2- تعتبر إدارة علمية جديدة لحقل إدارة الأزمات لسد النقص وإثراء المكتبة الإدارية.
- 3- مد مؤسسات التعليم العالي باختيار الأساليب المناسبة التي تسهم بفعالية للحد من الأزمات وتقليل الآثار الناتجة عنها.

### ب- الأهمية العملية

- 1- تكتسب الدراسة أهمية عملية من خلال التوصيات التي تساعد القيادات الإدارية في اكتساب المعرفة لاختيار الأساليب المناسبة في إتخاذ القرارات أثناء الأزمات في جامعة وادي النيل خاصة ومؤسسات التعليم العالي عامة.
- 2- إزالة العقبات والعوائق التي تعيق عملية إتخاذ القرارات وتحقيقها.
- 3- رفع وعي وإدراك القيادات الإدارية بجامعة وادي النيل.

## فرضيات الدراسة

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إتخاذ القرارات وإدارة الأزمات.

## منهجية الدراسة

لقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بالإضافة إلى المنهج الإحصائي باستخدام أدوات محددة من أدوات التحليل الإحصائي.

## أدوات الدراسة

تتمثل في المراجع – الاستبانة.

## حدود الدراسة

الحدود المكانية : جامعة وادي النيل.

الحدود الزمانية : 2020 – 2023م.

## مفهوم إتخاذ القرارات

تعتبر عملية إتخاذ القرارات هي التي تحدد مدى قدرة وكفاءة الإدارة على الأداء الفعلي، فجميع المديرين على مختلف المستويات الإدارية يتخذون عديداً من القرارات، بل ويمكن القول بأن الفرد العادي منا يتخذ كل يوم عدد من القرارات التي توجه حياته وتقودها نحو الأفضل، وتؤثر عملية إتخاذ القرارات على جميع أنشطة المنظمة.ومن ناحية أخرى فإن عملية إتخاذ القرارات تشكل الأساس للتخطيط الاستراتيجي، فالخطط والاستراتيجيات تكون فعالة ولا يمكن الوصول إليها إلا من خلال صنع القرارات. وتعني كلمة قرار أن هناك موقفاً أو مشكلة غير مرغوب فيها ويراد إيجاد حل لها، أي أنها تعني الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر. وتزداد مشكلة إتخاذ القرارات تعقيداً، حيث أنها ترتبط بالمستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه، لذلك تحتاج عملية إتخاذ القرارات إلى نظام دقيق وفعال للمعلومات يؤدي إلى إتخاذ قرارات رشيدة.

## تعريف إتخاذ القرارات

- وقد عرف كاتب عملية إتخاذ القرارات بأنها:

"الاختيار بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة مما يجب أن يؤديه ومما يجب أن لا يؤدي في مرفق معين وفي وقت معين، والقرار يمثل نوعاً من السلوك والاتجاه والاختيار من بين الكثير من البدائل".

ويورد الكاتبان عبد الكريم درويش، وليلى تكللا تعريفاً مشابهاً فيقولان "أن عملية إتخاذ القرارات هي عملية اختبار لمدى كفاية الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور".

أما عمر عقيلي فيقول: "أن إتخاذ القرارات عمل فكري يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرارات وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية والتي

تواجه متخذ القرار وبالتالي فالقرار وإتخاذه هما في الواقع ما إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً ولنتائج متوقعة" (حزيم، 2014م: 276-277).

وتعرف أيضاً بأنها "عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة".

وجدير بالذكر أن إتخاذ القرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل لأن الغرض الأساسي من إتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف في المستقبل، فإذا لم توجد بدائل يمكن الاختيار من بينها ، لا يوجد هناك مبرر لعملية إتخاذ القرار (عبد الله، 2018م: 94).

### الفرق بين صنع القرار وإتخاذ القرار

هنالك خلط كبير في استخدام مفهومي صنع القرار وإتخاذ القرار، فصنع القرار عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية ، وتتضمن عدة عناصر، أما إتخاذ القرار يعتبر مرحلة من مراحل صنع القرار، بمعنى أن إتخاذ القرار يعد الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار (خير الدين، 2017م: 27).

### أنواع القرارات

تتباين وجهات النظر في اختيار الأسس التي يتم بموجبها تصنيف القرارات، فهناك من يميز بين بعض القرارات الإدارية وفقاً لقانونيتها ومحتواها ومضمونها، وما يجدر الإشارة إليه أن مسألة تصنيف وتقسيم القرارات تخضع لاعتبارات الباحث والمعيير الذي يعتقه من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات وعلى الرغم من ذلك أن هذه التقسيمات نسبية شكلية تخضع للتداخل فيما بينها. ومن أهم هذه التقسيمات هي:

#### 1/ القرارات التقليدية:

وتنقسم إلى نوعين كالآتي:

أ- القرارات التنفيذية: وهي تلك القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهداً ذهنياً كبيراً وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف، ويقوم بإصدارها رؤساء الأقسام أو مستويات الإدارة الدنيا، وقد تكون محددة في إطار من اللوائح والنظم المعمول بها (العبادي، الطائي، 2014م: 256).

ب- القرارات التكنيكية: وتصنف بأنها قرارات متكررة، وإن كان في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية، وأكثر قيمة وتفصيلاً، ويوكل أمر مواجتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين (جمعة، 2014م: 49).

2/ القرارات غير التقليدية:

وتنقسم إلى نوعين كالآتي:

أ- القرارات الحيوية: هي قرارات غير روتينية تكون فيها الإجراءات غير محددة وتتخذ في ظروف عدم التأكد ويتناول القرار في العادة المسائل والحالات الاستثنائية التي قد تظهر خلال تشغيل النظام، وغالباً ما تتخذ هذه القرارات في المستويات الإدارية العليا ضمن ظروف غير مؤكدة مثل فتح خط إنتاج جديد (النجار، 2010م: 49).

ب- القرارات الاستراتيجية: هي القرارات التي تؤيد في جميع عناصر وأجزاء المنظمة، تتطلب البحث المحتمل والدراسة المتأنية التي تتناول جميع الاحتمالات وتناقشها، وتقع مسؤولية إصدارها على عاتق الإدارة العليا في منظمات الأعمال (عبد الفتاح، 2012م: 18).

3/ القرارات وفقاً لطبيعة الجهة التي قامت بإتخاذها:

وتتضمن ما يلي:

أ- القرارات التنظيمية: وهي القرارات التي تضع قواعد عامة مجردة تطبق على عدد غير محدد من الأشخاص ويستوي في هذا أكثر أو قلة من تطبق في حقهم ، فالعبرة بعمومية القاعدة وموضوعيتها، وتعد اللوائح من أهم صور هذه القرارات (حسن، أبو زيد، 2007م: 255).

ب- القرارات الشخصية: وهي القرارات التي يتخذها الإداري بصفته الشخصية وبناءً على معتقداته وميوله (الفضل، 2011م: 33).

4/ القرارات حسب المدى الزمني: وتتضمن ما يلي:

أ- القرارات البعيدة المدى: وتمثل القرارات الاستراتيجية وغالباً ما تكون لأكثر من ثلاثة سنوات.

ب- القرارات متوسطة المدى: وهي القرارات التي تكون أكثر من سنة وأقل من ثلاثة سنوات.

ج- القرارات قصيرة المدى: تشمل القرارات التنفيذية التي غالباً ما تكون مساوية أو أقل من سنة واحدة.

5/ القرارات وفق طريقة إتخاذها: وتتضمن ما يلي:

أ- القرارات الفردية: والتي يتم إتخاذها من قبل المدير دون الاستعانة بمشاوره الآخرين في القرار، وغالباً ما تمثل هذه القرارات النزعة الاستبدادية والدكتاتورية في إتخاذ القرارات.

ب- القرارات الجماعية: هي القرارات التي تستند إلى المشاركة والتفاعلية في إتخاذها. وتمثل هذه القرارات الاتجاهات والأنماط الديموغرافية التي يتم من خلالها الاستعانة بأراء عقلية وخلق روح التفاعل الإيجابي بين الأفراد (جمعة، 2014م: 49).

6/ القرارات من حيث الجهد المبذول: ومن ما يلي:

أ- القرارات المبرمجة: هي الروتينية التي تتكرر، تتخذ في مواجهات المشكلات البسيطة تقضي سرعة البت فيها (الفريحاني، 2013م: 117).

ب- القرارات غير المبرمجة: هي القرارات التي تتغير مع تغير موضوعات عملية إتخاذ القرار، أي هي القرارات التي تتعامل مع المواقف غير المحددة، أو غير المألوفة، كابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصدير جديدة، وتتخذها غالباً في المستويات الإدارية العليا (المصري، 2014م: 229).

7/ القرارات حسب وفرة المعلومات: وتتضمن ما يلي:

أ- القرارات المؤكدة: في هذه الحالة يفترض ان لدى المدير معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، حيث يكون متخذ القرار متأكداً من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

ب- القرارات في ظل المخاطرة: وفي هذه الحالة يكون هناك عدد من النتائج لكل بديل، ولا يوجد معرفة كاملة باحتمالات وقوعها، حيث ان المدير ليس لديه القدرة في التحكم أو مراقبة الظروف ولكن لديه السلطة في زيادة أو إنقاص عدد البدائل.

ج- القرار في ظل عدم التأكد: في هذه الحالة يفترض ان المدير يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم باحتمالات حدوث كل هذه النتائج، ولا تتوفر لمتخذ القرار إلا معلومات جزئية عن الظروف أو احتمال حدوثها، ولا توجد طرق موضوعية لإتخاذ القرار غير المؤكد وكل ما يستطيع المدير القيام به هنا هو تحكيم حدسه وتجربته ليحاول الوصول إلى نقطة الرضا والقناعة (فرحات، 2016م: 66).

**أساليب إتخاذ القرار:**

وتنقسم أساليب إتخاذ القرار إلى نوعين:

أ- الأساليب التقليدية لإتخاذ القرار:

أولاً: التجربة والخبرة:

ويكتسبها المدير من خلال الخبرة والتجارب السابقة التي مارسها وعمليات إتخاذ القرار التي شارك فيها، ومن خلال البرامج الإدارية التي أشرف عليها، وكذلك الوقت الذي يقضيه في التفكير والتحليل والتقييم للمواقف السابقة، والتي كونت صورة شاملة في ذهنه والتي بدورها تكون المعرفة والخبرة لدى متخذ القرار (الأشهب، 2015م: 245).

ثانياً: الحكم الشخصي (البديهية):



هنالك جدلية في استخدام أسلوب الحكم الشخصي كونه يعتمد على الحدس الشخصي لمتخذ القرار، ونظريته للأمور وخلفياته الثقافية، والمعلومات المتوافرة لديه ، فهو بالتالي يفترق للأساس العلمي، لذلك فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على مدى نجاح قدرة متخذ القرار في فهم المعلومات والتعامل معها وتقديرها لاختيار القرار الأنسب (عبد الرؤف، 2016م: 65).

ثالثاً: دراسة الآراء وتحليلها (الحكم الجماعي):

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار أفضل بديل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار، وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل (سليم، 2009م: 70).

رابعاً: إجراء التجارب:

في بداية إجراء أسلوب التجارب كان متخصصاً في تطبيقات البحث العلمي، ثم انتقل بتطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال إتخاذ القرارات، ويقوم هذا الأسلوب بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراءات التجارب، آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاجتماعية المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية.

## ب/ الأساليب الحديثة لإتخاذ القرارات

أولاً: بحوث العمليات:

ويقصد به استعمال الأساليب الكمية مثل المحاكاة، وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما، للوصول إلى حل رياضي مثالي، كما يعرفها ميلر وستار Miller and Star بأنها تطبيق الوسائل والطرائق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يتضمن تحقيق النتائج المرغوبة (سليم، 2009م: 71).

ثانياً: شجرة القرارات:

ويذكر (الركابي وآخرون) أن أسلوب شجرة القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لإتخاذ القرار في البيئة المحيطة بإتخاذ القرار، وكما يفترض هذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إتخاذ القرارات، وهذا يعني أن إتخاذ قرار فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في هذا المدخل وبيئته. ويشير (محمد، 2003م: 62) أنه عادة ما يتم التعبير عن هذه الشجرة عن طريق استخدام رموز لكل نقطة إتخاذ قرار ، وكذلك المواقف المحتمل مواجهتها ، وذلك على النحو التالي (تمثل القرار) وهي النقطة التي يتم عندها اختيار واحد من البدائل المتعددة والمتاحة (نقطة المواقف المحتملة) والتي تعبر عن احد المواقف المحتمل مواجهتها بعد اختيار البديل (محمد، 2003م: 62).

ثالثاً: نظرية المباريات:

تعتبر نظرية المباريات إحدى النظريات الرياضية التي تستخدم لإيجاد أفضل القرارات، وهي تمثل موقف الصراع المشترك بين أطراف مختلفة، ويحاول أن يستخدم أفضلها ، لكي يتوصل إلى أفضل الحلول التي تجعله في أفضل وضع لمواجهة الأطراف الأخرى المشاركة في النزاع (رجب، 2014م: 273).

رابعاً: بناء السيناريوهات:

ويذكر (Schoemaker , 1559 , ص 25-26) أن بناء السيناريوهات يقدم خطوة متقدمة عن طريق تبسيط سجل البيانات إلى عدد محدود من المواقف، حيث يروي كل سيناريو كيف تتفاعل عناصر المشكلة المختلفة في ظل ظروف معينة، ويضيف بأن بناء السيناريوهات هو طريقة منظمة لتحليل المستقبل المحتمل، والذي طبقته الشركات ذات النطاق الواسع.

خامساً: نظم دعم القرار:

يعرفها (عبد الله ، 2015م، 99) مجموعة متكاملة من البرمجيات الحزم الجاهزة، والنماذج ، وأدوات المعالجة ، تتفاعل مع البيانات والمعلومات لتقديم الحلول المقترحة ، كما يمكنها دمج عدة نماذج لتكوين نموذج متكامل ، وتقديم برامج إدارة ، وإنتاج الحلول. وهو يسمح لصانع القرار بالتفاعل مع النظام والتخاطب المباشر معه لاسترجاع المعلومات التي تفيد في صنع القرارات المهيكلية وغير المهيكلية.

مفهوم إدارة الأزمات (الأزمة الإدارية)

مفهوم الأزمة

الأزمة (Crisis): كلمة في اللغة الانجليزية كلمة مشتقة أيضاً من أصل يوناني هو كلمة (Krisis) وهي الإسم من الفعل (Krinein) وهي تعني النقطة أو اللحظة التي توجب إتخاذ القرار بمعنى اللحظة الحاسمة أو نقطة التحول (موسى، 1998م: 50).

والأزمة هي مشكلة من نوع آخر وغالباً ما يتطلب جهود أكبر لمعالجتها وإدارتها وفي حال الفشل في حلها تكون نتائجها أكثر خطورة مثل اندلاع حرب أو ثورة والتي أصبحت تدرس في الجامعات العالمية مثل الإدارة الاستراتيجية أو معالجة إدارة الأزمات وكيف نتعامل مع المشكلات التي تعترض حياتنا كأفراد أو مؤسسات أو دول، وتتخذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوثها أو التخطيط لمعالجتها في حال وقوعها وننتقل في تعاملنا مع المشكلات من العقلية الانفعالية إلى العقلية الفاعلة (علي، 2003م: 5).

## مفهوم إدارة الأزمات

تبين أن هناك اختصاصاً أضيف إلى مجموعة الاختصاصات التي جرى العرف على أنها مهام الإدارة، وهذا الاختصاص هو إدارة الأزمات، وأنه يستوي مع بقية الاختصاصات مثل التخطيط والاشراف والرقابة، والتجديد والتطوير وتمثيل المنظمة والعلاقات العامة وما إلى ذلك ... وسبق وأن عرضنا مصطلحات متقاربة في إدارة المخاطر وإدارة الأزمات. وهنا يمكن القول أن إدارة الأزمات هي مجموع الممارسات التي يمكن تطبيقها أو وضع يمثل تغييراً جذرياً في أوضاع مستقرة تقليدية وأن هذه الممارسات يتم صياغتها في هيئة خطة تعتمد في إعدادها على توافر عدد من الخبرات، وتبدأ بتحليل وتشخيص أو تشريح الأزمات وصولاً لمكوناتها وسماتها وما يتوقع من آثارها وأن هذا التحليل لا بد وأن يتسم بالدقة حتى يكون كل ما يبنى عليه سليماً ودقيقاً ومنتجاً (موسى، 1998م: 81).

وهذا يتطلب توعية وثقافة على كل المستويات في كيفية إدارة الأزمات والتغلب عليها بالأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها.

## أنواع الأزمات

يذهب خبراء إدارة الأزمات إلى أنه توجد أربعة نوعيات أو مجموعات رئيسية للأزمات إذا أمكن التعرف عليها ، يمكن الحيلولة دون قوعها أو التخفيف من عواقبها أو الاستفادة منها وهي:

### 1- البشر عندما يخطئون :

والحديث عن أخطاء البشر يركز أساساً في عدد من السمات والممارسات الإنسانية التي تقع فيها جميعاً في وقت من الأوقات بسبب سوء التقدير أو عدم القدرة على التوقع وعم السيطرة على النفس والطمع واليأس والعند والمكابرة أو بسبب نقاط الضعف البشري ، مثل الحب والكراهية أو حب السيطرة أو حب التآمر ... الخ. ولهذا يرى خبراء الأزمات أن الحروب والأزمات السياسية وبعض جوانب من الأزمات الاقتصادية تقع في نطاق هذه المجموعة من الأسباب حتى أحداث العنف والتطرف والإرهاب، إنما هي حقيقة ناتج من أخطاء البشرية لعل أبرزها هو خطأ التصور لموقف وما يترتب عليه خطأ في التصرف بالإضافة إلى الاستهانة بأرواح الآخرين وخاصة مما ليسو أطرافاً في النزاع مثل نوعاً من الخلل في التفكير غير المبرر، وقد شهد العالم موجات من صور العنف ابتداء من اختطاف الطائرات واستخدام ركابها وأطقمها كرهائن واختلاط السياسة بالاقتصاد والجريمة العادية.

### 2- الآلات عندما يعتل أداؤها:

أما الآلات عندما يعتل أداؤها بسبب أزمة حقيقية تؤدي إلى خسائر بشرية كبيرة، كما التسرب الإشعاعي من مفاعل تشيرنوبيل في الاتحاد السوفيتي السابق والذي بلغت الخسائر البشرية عدة آلاف ولازالت مضاعفات التعرض للإشعاع من جانب الضحايا مستمر

لحد الآن. وكذلك تسرب غاز خانق من احد مصانع شركة (يونيون كاديير) بالهند كانت ضحايا الساعات الأولى (1200) قتل بخلاف الآثار التي ترتبت على هاتين الكارثتين.

3- الالكترونيات عندما تضطرب وظائفها:

إضافة لما سببه التزايد والتوسع في استخدام الكمبيوتر من أخطار ليس على مستوى الأجهزة والمنشآت وإنما على مستوى الأفراد وأحياناً تصل إلى أمن الدولة.

4- الطبيعة عندما تغضب علينا وعندما نعتدي عليها:

وما يتعلق بالطبيعة عندما تغضب علينا هي في هيئة زلازل وبراكين وأعاصير وفيضانات وسيول أو الوجه الآخر يتمثل في الجفاف والتصحر وموجات الصقيع والحر والرطوبة الشديدة وكلها تهدد الحياة على الأرض وعلى مستوى البشر والحيوان والنبات. وبالرغم من التقدم المذهل بالقدرة على التنبؤات المناخية والفلكية على أن العالم يظل عاجزاً أمام هذا النوع من الأزمات الذي يصعب إن لم يكن مستحيلاً السيطرة على أسبابها (عمروش، 2019م: 134).

#### تعريفات إدارة الأزمات

يعرف كل من كول (Choll) وسيراش (Serach) إدارة الأزمات بأنها: "الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها ، وذلك بغرض التخفيف من آثارها المدمرة".

أما ويليمز (Williams) فيعرفها بأنها: "سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من تفاقمها حتى لا يفلت زمامها" (جودة، 2020م: 15).

يشير مصطلح إدارة الأزمة إلى الطريقة أو الطرق التي تمكن من السيطرة على الأزمة، أي حين يواجه الفرد أو الأسرة أو أي جماعة أو منظمة أو المجتمع ككل أزمة فإنه بالتالي لابد أن تكون هناك مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة واحتوائها وكذلك الاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة (موسى، 1998م: 83).

وعرفت أيضاً إدارة الأزمة بأنها: تمثل مجموعة من الوسائل التوقعية والتي تجعل المنظومة قادرة على تنسيق العمليات ومواجهة الكوارث والرقابة عليها، كما تمكن المنظمة من تعظيم فرص النجاح وتقليل المخاطر التي تواجهها. إذ تهدف إدارة الأزمات الى الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل والأزمات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية (سليم، 2009م: 70).

## الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

قبل التطرق إلى الفرق بين كل من إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات نقوم بتعريف الإدارة بالأزمات، حيث تعرف بأنها فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط لصالح مديره، ويطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، والأزمة المصنوعة لها مواصفات تجعلها تبدو حقيقية حتى تأتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر وتهيئة المسرح وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة واختيار التوقيت المناسب وتوجيهها وإيجاد المبرر والزريعة لهذا التفجير (بودوقاني، زرام، 2021م: 536-537).

الجدول رقم (1) الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

الإدارة بالأزمات	إدارة الأزمات
لا يوجد خطط	يعمل المدراء وفق الخطط
لا يوجد أهداف واضحة	توجد أهداف واضحة كلية وجزئية
رد فعل	مبادر
تتحكم الأحداث في المدراء	يتحكم المدراء في الأحداث
ينهمك المدراء بالتفاصيل اليومية	يفكرون بالمستقبل

يتضح من خلال الجدول أعلاه بان الإدارة بالأزمات تختلف عن إدارة الأزمات، ففي إدارة الأزمات يفكر المدراء في المستقبل، يحددون أهدافاً واضحة، يعدون الخطط ويتحكمون بالأحداث. أما الذين يديرون بالأزمات فإنهم لا يفكرون في المستقبل ولا يضعون خططاً لأنهم ليس لديهم الوقت لفعل ذلك، فما ان يفرغوا من التعاطي مع أزمة حتى يجدوا أمامهم أزمة أخرى. ويلجأ المديرون بشكل عام إلى الإدارة بالأزمات لأسباب كثيرة أهمها الخصائص الشخصية للمدراء وميلهم إلى العمل كصانعي حلول للأزمات والظهور كأبطال في عيون مرؤوسيه، وقد يكون السبب عدم وجود المعلومات الكافية أو عدم وجود عدد كاف من العاملين. وفي بعض الأحيان يترقى المدراء لأن لديهم المهارات اللازمة لأداء دور صانعي الحلول بدلاً من أن يترقوا على أساس قدراتهم ومهاراتهم التي تجعلهم يمنعون حدوث الأزمات والمشاكل (الفقيه، 2011م: 39).

## متطلبات إدارة الأزمات وشروط نجاحها

أولاً: متطلبات إدارة الأزمات: يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- 1- تحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تستوجبها طبيعة إدارة الأزمة.
- 2- تأهيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والاختصاصات الوظيفية ذات العلاقة.

- 3- توفير المرونة التي تمكن من التشكيل التنظيمي وإعادة تشكيله وفق طبيعة الأزمة ودرجة حدتها.
- 4- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي تؤمن توافر المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- 5- أن تتم إدارة الأزمة من بعدين أساسيين هما الإدارة من الداخل للخارج وإدارتها من الخارج إلى الداخل، أي لا يجب النظر إلى إدارتها على المستوى الداخلي للمنظمة أو الكيان، ولكن أيضاً على المستوى الخارجي.
- 6- إن إدارة الأزمة يحتاج إلى رؤية شاملة حديثة ومنتطورة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) وكذلك ممارسة الأنشطة الوظيفية المختلفة للمنظمة ذاتها.
- 7- يتطلب إدارة الأزمة وجود فريق عمل مدرب تدريباً جيداً يقوم بإدارتها والتعامل معها.
- 8- ضرورة وجود برنامج أو نظام مخطط بشكل جيد للمواجهة يتم تنفيذه في الحال لتقليل الخسائر.
- 9- أن تكون المنظمة أو الكيان الإداري مهياً داخلياً للتعامل والاستجابة للأزمات بتداعياتها المختلفة وإدراكها بدرجة عالية.
- 10- عدم ترك عنصر الصدفة أو المفاجأة لأي حدث أو أحداث كانت عن طريق دراسة كافة الاحتمالات الممكنة وإعداد السيناريوهات الجيدة (حلاق، 2020م: 41).

#### شروط نجاح إدارة الأزمات

يرتكز نجاح إدارة الأزمات على ثلاثة محاور هي فريق العمل ونظم المعلومات ونظام الاتصالات وفيما يلي شروطها:

أ- فريق العمل: يجب ان يتمتع فريق العمل بالمواصفات التالية:

1- الفهم الجيد للأهداف المطلوب تحقيقها.

2- وضوح أدوار أعضاء فريق العمل.

3- تحديد أسلوب إتخاذ القرارات وطرق تنفيذها وتقييم نتائجها.

4- التكامل بين أعضاء فريق العمل والسعي لحل أوجه الصراع بين أعضاء الفريق (الربيعي، 2015م: 154).

ب- نظام المعلومات: إن المعلومات هي بمثابة الجهاز العصبي لإدارة الأزمات، فالمعلومات التي تتصف بالدقة والوضوح

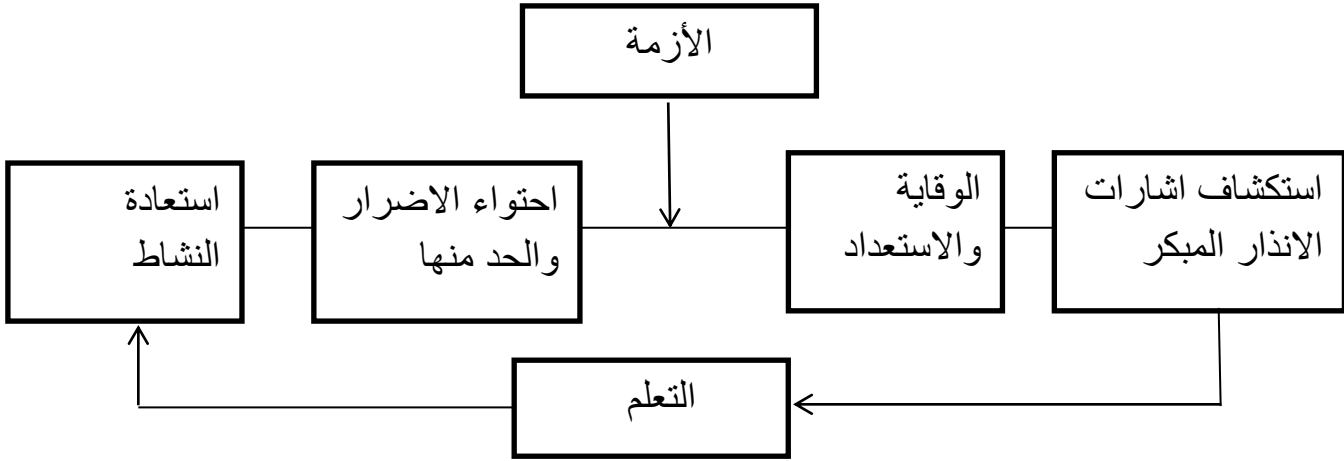
والموضوعية والمصادقية هي الركيزة الأساسية لإدارة الأزمات والقيام بالتحليل والتقييم وصياغة الفرضيات والاستنتاجات.

ج- نظام الاتصالات: يجب إعادة النظر في معظم الاتصال حتى يؤدي دوره بشكل فعال في التعامل مع الأزمة بما يحقق سرعة

توصيل المعلومات التي تسهم في إتخاذ القرارات وإصدار المعلومات في التوقيت المناسب وبالأسلوب المناسب.

## مراحل إدارة الأزمات وخطوات التعامل معها

أولاً : المراحل : تمر عملية إدارة الأزمة بمجموعة من المراحل والخطوات التي يجب اتباعها وذلك بغرض الخروج منها بأقل الخسائر والأضرار كما موضح في الشكل التالي (مقاتي وآخرون، 2021م: 266-270):



المصدر : (علي عوجة ، كريمان فريد ، ادارة العلاقات العامة بين الادارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات ، عالم الكتب ، مصر ، 2008 ، ص177).

يقضي النجاح في التعامل مع الأزمات وجود نوع خاص من المديرين الذين يتصفون بالعديد من المهارات والتي من أبرزها: (الاتزان الانفعالي، والقدرة على التفكير الاستراتيجي) بالإضافة إلى معرفة مراحل الأزمة وتطورها، واتفق معظم الكتاب والباحثين على المراحل الخمس لإدارة الأزمة هي كالتالي (مقاتي وآخرون، 2021م: 270):

أ- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: وتتضمن هذه المرحلة استشعار الإنذار المبكر الذي يؤشر بقرب الأزمة، وعادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر والأعراض التي توحي باحتمال وقوع أزمة، وإذا لم يوجه الاهتمام الكاف لهذه الاشارات فمن المحتمل أن تقع الأزمة.

ب- الاستعداد والوقاية من الأزمة: وتقوم هذه المرحلة على أساس أن الوقاية خير من قنطار علاج بمعنى أنه يجب أن يتوافر لدى المنظمات الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات، وترتبط هذه المرحلة بسابقتها ، فمن الصعب أن تمنع شيء لم تتنبأ باحتمال وقوعه، والهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل أن تؤدي إلى ظهور الأزمة وتنميتها.

ج- احتواء الأضرار والحد منها: تتميز هذه المرحلة بالقيام بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، والهدف من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة واحتواء الآثار الناتجة عنها وعلاجها.

د- استعادة النشاط: وهي مرحلة يتم فيها محاولة استعادة الأصول المادية والمعنوية، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، ومرحلة استعادة النشاط هي عبارة عن العمليات التي تقوم بها إدارة المؤسسة التي نجحت في احتواء أضرار الأزمة بهدف استعادة التوازن والمقدرة على ممارسة الأعمال والنشاطات الاعتيادية قبل تعرض المؤسسة للأزمة.

ه- التعلم: وتتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً للاستفادة منها في التطوير والتحسين.

ثانياً: الخطوات: يمكن إيجازها في النقاط الآتية (عقيله، المزوغي، 2011م: 224):

- 1- التحديد الواضح للأهداف والأغراض المرجوة عند وضع خطة إدارة الأزمات، وهذا يعتمد أساساً على قيم وفلسفة المنظمة.
- 2- تحديد فريق الأزمة وذلك لتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجه المنظمة أو أي من وحداتها.
- 3- وضع استراتيجية فعالة للاتصالات وتطوير البنية التحتية ليتم استخدامها عند حدوث الأزمات، واستراتيجية للطوارئ والكوارث وذلك لكي تتربط وتتكامل المنظمة مع أصحاب المنافع والشركاء في جميع الأحوال والأوقات.

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### أولاً: تحليل البيانات

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	34	68%
أنثى	16	32%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة من الذكور بلغ (34) ويمثلون نسبة (68%) بينما عدد أفراد العينة من الإناث بلغ (16) ويمثلون نسبة (32%)، وهذا يعني أن معظم أفراد العينة من الذكور.

جدول (2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	15	30%
30 وأقل من 40 سنة	20	40%
40 وأقل من 50 سنة	10	20%
50 سنة فأكثر	5	10%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م



نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم (أقل من 30) سنة بلغ (15) ويمثلون نسبة (30%) من جملة أفراد العينة، يليهم عدد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 وأقل 40) سنة بلغ (20) ويمثلون نسبة (40%) من جملة أفراد العينة، ثم الذين تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50) سنة حيث بلغ عددهم (10) ويمثلون نسبة (20%) من جملة أفراد العينة، ثم الذين تتراوح أعمارهم (50) سنة فأكثر حيث بلغ عددهم (5) ويمثلون نسبة (10%) وهذا يعني أن معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 سنة فأقل وهي الشريحة الأكثر تواجداً بجامعة وادي النيل.

**جدول (3):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي:

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة
عميد	2	4%
رئيس قسم	7	14%
أستاذ	19	38%
موظف	22	44%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين يشغلون وظيفة عميد بلغ عددهم (2) ويمثلون نسبة (4%)، ورؤساء الأقسام بلغ عددهم (7) ويمثلون نسبة (14%)، والذين يشغلون وظيفة أستاذ بلغ عددهم (19) ويمثلون نسبة (38%)، أما الموظفون فبلغ عددهم (22) ويمثلون نسبة (44%) من جملة أفراد عينة الدراسة، هذا يدل على أن أغلب العاملين بجامعة وادي النيل من الموظفين والأساتذة.

**جدول (4):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	2	4%
دبلوم	2	4%
بكالوريوس	18	36%
دبلوم عالي	3	6%
ماجستير	15	30%
دكتوراه	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ثانوي بلغ عددهم (2) ويمثلون نسبة (4%)، دبلوم بلغ عددهم (2) ويمثلون نسبة (4%)، بكالوريوس بلغ عددهم (18) ويمثلون نسبة (36%)، دبلوم عالي بلغ عددهم (3)، ماجستير بلغ

عدددهم (15) ويمثلون نسبة (30%)، ودكتوراه بلغ عدددهم (10) ويمثلون نسبة (20%). وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي فما فوق.

**جدول (5):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	23	46%
10 وأقل من 15 سنة	14	28%
15 وأقل من 25 سنة	12	24%
25 سنة فأكثر	1	2%
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**المصدر:** إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين أعمارهم أقل من 10 سنوات بلغ عدددهم (23) ويمثلون نسبة (46%) من جملة أفراد العينة، والذين أعمارهم 10 سنوات وأقل من 15 سنة بلغ (14) ويمثلون نسبة (28%)، والذين أعمارهم من 15 وأقل من 25 سنة بلغ عدددهم (12) ويمثلون نسبة (24%) من جملة أفراد العينة، أما الذين أعمارهم 25 سنة فأكثر حيث بلغ عدددهم (1) ويمثلون نسبة (2%)، وهذا يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة سنوات خبراتهم 25 سنة وأقل.

**جدول (6):** توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية:

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
داخلية	20	40%
خارجية	2	4%
داخلية وخارجية	15	30%
لا توجد	13	26%
<b>المجموع</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**المصدر:** إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة الذين لديهم دورات تدريبية داخلية بلغ عدددهم (20) بنسبة (40%) من جملة أفراد العينة، والذين لديهم دورات تدريبية خارجية بلغ عدددهم (2) بنسبة (4%)، أما الذين لديهم دورات تدريبية داخلية وخارجية بلغ عدددهم (15) بنسبة (30%)، وأخيراً الذين لا توجد لديهم دروات تدريبية بلغ عدددهم (13) بنسبة (26%)، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لديهم دورات تدريبية داخلية وداخلية وخارجية معاً.

اختبار فرضيات الدراسة

جدول (7): تحليل عبارات المحور الأول: أساليب اتخاذ القرارات في جامعة وادي النيل:

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1	استخدام أسلوب الخبرة عند اتخاذ القرارات يساهم في التوصل للقرارات الرشيدة	13 %26	20 %40	12 %24	5 %10	0 %0	2.82	0.941	112.64	*0.000
2	يساعد الحكم الشخصي على سرعة اتخاذ القرارات وصحتها	6 %12	15 %30	7 %14	19 %38	3 %6	2.04	1.195	137.15	*0.000
3	يساعد الحكم الجماعي على توفير البدائل الكافية لاتخاذ القرارات	16 %32	20 %40	9 %18	5 %10	0 %0	2.94	0.956	84.19	*0.000
4	يتطلب أسلوب إجراء التجارب مزيد من الوقت للوصول متخذ القرار للبدائل المناسب	11 %22	18 %36	18 %36	3 %6	0 %0	2.74	0.876	111.36	*0.000
5	يساهم أسلوب بحوث العمليات في التوصل للقرارات المناسبة وتقليل الوقت اللازم	19 %38	22 %44	9 %18	0 %0	0 %0	3.20	0.728	87.66	*0.000
6	يساهم أسلوب شجرة القرارات في تنسيق الجهود بين القيادات الإدارية والحصول على القرارات الرشيدة في الوقت المناسب	14 %28	18 %36	13 %26	5 %10	0 %0	2.82	0.962	154.02	*0.000
7	يؤدي استخدام أسلوب المباريات في الوصول إلى قرارات ذات خسائر أقل	13 %26	18 %36	9 %18	10 %20	0 %0	2.68	1.077	66.98	*0.000
8	يساهم التعامل مع أسلوب السيناريوهات في اتخاذ قرارات إبداعية	14 %28	15 %30	16 %32	5 %10	0 %0	2.76	0.981	139.08	*0.000
9	يوفر استخدام نظم دعم القرار الوقت للحصول على القرار المناسب والنجاح في اتخاذ قرارات حساسة	19 %38	20 %40	9 %18	2 %4	0 %0	3.12	0.849	177.81	*0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

جاءت العبارة رقم (5) في المركز الأول حيث أن 38% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 44% موافقون، و 18% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.20) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (9) في المركز الثاني حيث أن 38% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 40% موافقون، 18% محايدون، و 4% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.12) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (3) في المركز الثالث حيث أن 32% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 40% موافقون، 18% محايدون، و 10% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.94) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (1) في المركز الرابع مشترك حيث أن 26% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 40% موافقون، 24% محايدون، و 10% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.82) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. وأيضاً العبارة رقم (6) في المركز الرابع مشترك حيث أن 28% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 36% موافقون، 26% محايدون، و 10% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.82) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (8) في المركز السادس حيث أن 28% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 30% موافقون، 32% محايدون، و 10% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.76) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (4) في المركز السابع حيث أن 22% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 36% موافقون، 36% محايدون، و 6% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.74) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (7) في المركز الثامن حيث أن 26% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 36% موافقون، 18% محايدون، و 20% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.68) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. وأخيراً العبارة رقم (2) في المركز التاسع حيث أن 12% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 30% موافقون، 14% محايدون، 38% غير موافقون، و 6% غير موافقون بشدة. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.04) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على العبارة.

وأيضاً نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعنى ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز أو تميل إلى خيار دون غيره عند جميع عبارات المحور الأول، وبالرجوع لنتائج الجدول رقم (7) نلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح للعبارات من (1 - 9) يتراوح بين (3.20-2.04) وهذا يعادل أوافق بشدة و أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما يتضح أن الوسط المرجح للفرضية ككل هو 2.79 وهو ما يعادل أوافق، مما سبق نستنتج صحة عبارات المحور الأول (أساليب اتخاذ القرارات في جامعة وادي النيل).

جدول (8): تحليل عبارات المحور الثاني: تقييم إدارة الأزمات بجامعة وادي النيل:

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1	تهتم الإدارة العليا بتحديد إشارات الإنذار المبكر للأزمات قبل وقوعها	16%	24%	48%	12%	0%	2.44	0.907	98.99	*0.000
2	تهتم المؤسسة بتشكيل فريق للأزمات قادر على التنبؤ بوقوع الأزمة	18%	18%	50%	14%	0%	2.40	0.948	144.87	*0.000
3	توفر المؤسسة الاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات المحتملة	24%	40%	24%	12%	0%	2.76	0.960	177.80	*0.000
4	تهتم المؤسسة بالتدريب المستمر للعاملين على كيفية التصرف أثناء الأزمة	18%	42%	34%	6%	0%	2.72	0.834	72.47	*0.000
5	تحرص المؤسسة على احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة قدر الإمكان	36%	38%	26%	0%	0%	3.10	0.789	107.52	*0.000
6	تركز المؤسسة على حصر مسببات الأزمة بهدف محاولة التحكم فيها	40%	48%	12%	0%	0%	3.28	0.671	88.17	*0.000
7	تحرص المؤسسة على إعداد خطة متكاملة لتسريع استعادة نشاطها المعتاد	46%	44%	6%	4%	0%	3.32	0.768	135.66	*0.000
8	تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات اللازمة لاستمرارية ممارستها نشاطها خلال مرحلة ما بعد الأزمة	54%	34%	12%	0%	0%	3.42	0.702	114.11	*0.000
9	تقوم المؤسسة بمراجعة أزماتها السابقة بهدف تجنب الأخطاء التي وقعت فيها سابقاً	40%	38%	22%	0%	0%	3.18	0.774	77.54	*0.000
10	تحرص المؤسسة على إخضاع أزماتها السابقة للتقييم لمنع حدوث أزمات مشابهة لها مستقبلاً	36%	46%	16%	2%	0%	3.16	0.766	122.09	*0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

جاءت العبارة رقم (8) في المركز الأول حيث أن 54% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 34% موافقون، و 12% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.42) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (7) في المركز الثاني حيث أن 46% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 44% موافقون، 6% محايدون، و 4% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.32) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (6) في المركز الثالث حيث أن 40% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 48% موافقون، و 12% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.28) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (9) في المركز الرابع حيث أن 40% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 38% موافقون، و 22% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.18) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (10) في المركز الخامس حيث أن 36% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 46% موافقون، 16% محايدون، و 2% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.43) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (5) في المركز السادس حيث أن 36% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 38% موافقون، و 26% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.10) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (3) في المركز السابع حيث أن 24% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 40% موافقون، 24% محايدون، و 12% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.76) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (4) في المركز الثامن حيث أن 18% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 42% موافقون، 34% محايدون، و 6% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.72) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. ثم العبارة رقم (1) في المركز التاسع حيث أن 18% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 42% موافقون، 34% محايدون، و 6% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.44) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. وأخيراً العبارة رقم (2) في المركز العاشر حيث أن 18% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، 18% موافقون، 50% محايدون، و 14% غير موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (2.40) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة محايدون على العبارة.

وأيضاً نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعنى ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز أو تميل إلى خيار دون غيره عند جميع عبارات المحور الثاني، وبالرجوع لنتائج الجدول رقم (8) نلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح للعبارات من (1 - 10) يتراوح بين (3.32-2.40) وهذا يعادل أوافق بشدة و أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما يتضح أن الوسط المرجح للفرضية ككل هو 2.98 وهو ما يعادل أوافق، مما سبق نستنتج صحة عبارات المحور الثاني (تقييم إدارة الأزمات بجامعة وادي النيل).

جدول (9): تحليل عبارات المحور الثالث: أثر أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في جامعة وادي النيل:

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية
1	يمكن الاعتماد على أسلوب الحكم الشخصي في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات عند التعامل مع الأزمات غير المتكررة في العمل	6 %12	9 %18	15 %30	13 %26	7 %14	1.88	1.223	169.16	*0.000
2	يساعد أسلوب الخبرة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	16 %32	29 %58	5 %10	0 %0	0 %0	3.22	0.616	77.17	*0.000
3	يساهم أسلوب السيناريوهات في اتخاذ القرارات بوضع ضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات	9 %18	33 %66	8 %16	0 %0	0 %0	3.02	0.589	114.28	*0.000
4	الاعتماد على أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات يوفر الاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات	23 %46	24 %48	3 %6	0 %0	0 %0	3.40	0.606	99.15	*0.000
5	تساهم القرارات الموجهة في أساليب اتخاذ القرارات على زيادة القدرة في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة	22 %44	26 %52	2 %4	0 %0	0 %0	3.40	0.571	80.99	*0.000
6	يساهم عرض التجارب لقيادات ناجحة في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في زيادة تحفيز القيادات الإدارية	19 %38	24 %48	7 %14	0 %0	0 %0	3.24	0.687	122.32	*0.000
7	تساعد الدورات المتخصصة في برامج اتخاذ القرارات على تمكين القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات ملائمة أثناء الأزمات	23 %46	22 %44	5 %10	0 %0	0 %0	3.36	0.663	109.14	*0.000
8	يساهم عقد ندوات علمية سنوية لأساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات في تطوير مهارات القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات ملائمة أثناء الأزمات	28 %56	16 %32	6 %12	0 %0	0 %0	3.44	0.705	144.05	*0.000
9	تساعد ورشات العمل التثقيفية في تطوير أساليب اتخاذ القرارات أثناء الأزمات	25 %50	25 %50	0 %0	0 %0	0 %0	3.50	0.505	83.65	*0.000
10	يساهم منح الحوافز السنوية لأفضل القيادات الإدارية في اتخاذ القرارات أثناء الأزمات على تشجيع القيادات الإدارية	22 %44	19 %38	9 %18	0 %0	0 %0	3.26	0.751	144.83	*0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2024م

جاءت العبارة رقم (9) في المركز الأول حيث أن 50% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و50% موافقون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.50) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (8) في المركز الثاني حيث أن 56% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و32% موافقون، و12% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.44) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (4) في المركز الثالث مشترك حيث أن 46% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و48% موافقون، و6% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.40) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. وأيضاً العبارة رقم (5) في المركز الثالث مشترك حيث أن 44% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و52% موافقون، و4% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.40) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (7) في المركز الخامس حيث أن 46% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و44% موافقون، و10% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.36) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (10) في المركز السادس حيث أن 44% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و38% موافقون، و18% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.26) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (6) في المركز السابع حيث أن 38% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و48% موافقون، و14% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.24) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (2) في المركز الثامن حيث أن 32% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و58% موافقون، و10% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.22) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العبارة. ثم العبارة رقم (3) في المركز التاسع حيث أن 18% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و66% موافقون، و16% محايدون. حيث بلغ الوسط الحسابي (3.02) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة موافقون على العبارة. وأخيراً العبارة رقم (1) في المركز العاشر حيث أن 12% من أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة، و18% موافقون، و30% محايدون، و26% غير موافقون، و14% غير موافقون بشدة. حيث بلغ الوسط الحسابي (1.88) وتعني أن غالبية أفراد عينة الدراسة غير موافقون على العبارة.

وأيضاً نلاحظ أن جميع القيم الاحتمالية (الدلالة الإحصائية) أقل من مستوى المعنوية (0.05) يعنى ذلك أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية أي توجد فروق في توزيع استجابات أفراد العينة على خيارات الإجابة المختلفة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) أي أن إجابات أفراد العينة تتحيز أو تميل إلى خيار دون غيره عند جميع عبارات المحور الثالث، وبالرجوع لنتائج الجدول رقم (9) نلاحظ أن الوسط الحسابي المرجح للعبارات من (1 - 10) يتراوح بين (3.50-1.88) وهذا يعادل أوافق بشدة، أوافق، ولا أوافق حسب مقياس ليكرت الخماسي، كما يتضح أن الوسط المرجح للفرضية ككل هو 1.79 وهو ما يعادل أوافق، مما سبق نستنتج صحة عبارات المحور الثالث (أثر أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في جامعة وادي النيل).

## النتائج

- إدارة الأزمات تتمثل في مجموعة من الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة بغرض السيطرة عليها واحتوائها واتخاذ القرارات السليمة.
- أن عملية اتخاذ القرارات من صميم عمل الإدارة العليا او القائد، والتي تحتاج إلى التفكير الإبداعي المتطور والذي بدوره يتطلب أن يتمتع القائد بالمهارات القيادية اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة في ظل البيئة المتغيرة.



- أن اتخاذ القرارات في ظل الأزمات يتطلب تعريف وتشخيص المشكلة، صياغة الأهداف، البحث عن حلول بديلة، تقويم الحلول البديلة، الاختيار من بين البدائل، تنفيذ البديل المختار، ورقابة ومتابعة التنفيذ.
- أن الدورات التدريبية في اتخاذ القرار تمكن القائد من اتخاذ القرارات المناسبة في الأزمات.

#### التوصيات

- استحداث فريق أو لجنة خاصة تعنى بتقييم آثار الأزمة بعد انتهائها والعمل على التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات واختبارها تحت ظروف مشابهة للأزمة.
- ضرورة العمل على إعداد دليل إرشادي للتعامل مع الأزمات في جامعة وادي النيل يتضمن تجارب متخذي القرارات أثناء الأزمات للاستفادة منها.
- توفير البرامج المتقدمة والإمكانات اللازمة التي تساعد القياديين في ممارسة الأساليب الحديثة أثناء اتخاذ القرارات.
- إنشاء وحدة خاصة بالاتصالات أثناء الأزمات تمثل نقطة تمركز وتبادل المعلومات المطلوبة أثناء الأزمات.
- ضرورة الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية على ممارسة الأساليب الحديثة لإتخاذ القرارات أثناء الأزمات، عن طريق الدورات التدريبية وورش العمل، وكذلك وضع خطط لأزمات تجريبية مختلفة وأن تتولى إدارة الموارد البشرية وإدارة المخاطر عملية التطوير.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية

- إجراء دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة وادي النيل لفهم واقع استخدام أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات بشكل واضح.
- إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات السودانية الحكومية تهدف لمعرفة الأساليب التي يتم ممارستها عند إتخاذ القرارات أثناء الأزمات لمعرفة الجامعة الأكثر تميزاً والاستفادة من تجاربها.

أولاً: المراجع

- 1- اسماعيل يامن بن خدور خير الدين، الأبعاد المهددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، 2017م.
- 2- بطرس حلاق، العلاقات العامة والأزمات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م.
- 3- ثناء ابراهيم فرحات، الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، مصر، 2016م.
- 4- جابر سعيد حسن، محمد أبوزيد، القانون الإداري في المملكة العربية السعودية، ط2، مكتبة جرير، السعودية، 2007م.
- 5- حسين حزي، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014م.
- 6- حسين علي، الإبداع في حل المشكلات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2003م.
- 7- رضوان محمود عبدالفتاح، صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012م.
- 8- سليم جادة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية، عمان، 2009م.
- 9- السيد اسماعيل محمد، الأساليب الكمية في الادارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م.
- 10- سيد موسى، إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف، الاسكندرية، 1998م.
- 11- عامر طارق عبدالرؤف، المهدي ايهاب عيسى، صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2016م.
- 12- عبد الحميد رجب، استراتيجيات التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 2014م. ، ص273.
- 13- عبد الرازق الربيعي، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار البارودي للنشر، عمان، 2015م.
- عبد الله محمد الفقيه، إدارة الأزمات، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2011م.
- 14- غائب عبدالمعطي الفريحاني، استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري التربوي، دان، 2013م.
- 15- فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية "منظور إداري"، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 16- محمد المصري، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014م.

- 17- محمود حسن جمعه، مبادئ الإدارة العربية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
- 18- مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.
- 19- نجم العوازي عبدالله، استراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، 2018م.
- 20- نوال الاشهب، اتخاذ القرارات الادارية: أنواعها ومراحلها، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
- 21- هاشم العبادي، يوسف الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.

#### ثانياً: المجالات العلمية

- 1- انصاريه يصعب، الانماط القيادية وفق نظرية الشبكة الادارية لمديري المؤسسات الصحية العمومية بولاية المدية ومساهمتها في تفصيل مراحل إدارة الأزمات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، الجزائر، المجلد (2)، 2021م.
- 2- بلال احمد مقاتي وآخرون، دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء ادير، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية، الأردن، العدد (2)، 2021م.
- 3- رمضان عقيله، علي المزوغي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق كفاءة ادارة الأزمات في المستشفيات الليبية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، مصر، المجلد (8)، العدد (4)، 2011م.
- 4- طارق بودوقاني، فضيله زرام، أسلوب الإدارة بالأزمات (صناعة الأزمات)، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة، الجزائر، العدد (2)، 2021م.
- 5- عبد الله جودة، نظم إدارة المعلومات في المنظمات المعاصرة، الأزمات التنظيمية نموذجاً، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد (51)، 2020م.
- 6- فريدة بن عمروش، مبادئ إدارة الأزمات الاستراتيجية، المجلة الجزائرية للاتصال، الجزائر، العدد (28)، 2019م.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- Schoemaker, Paul j. H (1995) scenarioplanning: A tool for strategic thinking, sloan management, Review, vol 30, No 2.