

# إدارة الأزمة في جامعة البصرة/دراسة وصفية تحليلية

م. د. شذى احمد علوان  
جامعة البصرة

## المستخلص

دراسة تحليلية أجريت في جامعة البصرة على عينة شملت السادة عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعة بواقع (63) مدير هدفت الى الكشف عن أنموذج إدارة الأزمة في الجامعة، استخدم المنهج الصفي التحليلي واعتمدت الباحثة استبانة مكونة من (41) عبارة توزعت على خمسة متغيرات رئيسية (مراحل الأنموذج) هي (اكتشاف الإشارات التحذيرية، الوقاية والاستعداد، الاستجابة، إعادة التوازن للنشاط، التعلم) أجري عليها اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين واختبار الثبات وفق طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.82)، وبعد تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب كالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين باستخدام اختبار مان وتيني واختبار كروسكال والاس لاختبار صحة الفرضية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها اهتمام المديرين في الجامعة بالإجراءات العلاجية عند التعامل مع الأزمات المتحققة وعدم اتخاذ التدابير الوقائية للكشف عن الأزمات المحتملة لمنع وقوعها أو لتقليل الآثار السلبية الناشئة عنها وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج تم تقديم عدد من التوصيات.

## Crises Management at University of Basra An Analytical & descriptive Study

### Abstract

It is an analytical study carried out at university of Basra using a sample included the dean ,assistants and managers of scientific dept. in the university for about(63)managers .The study aimed at discovering a model of crises management in the university.The researcher adopted the descriptive survey methodology.To achieve the objective of the study ,a questionnaire of (41)statements was developed covering five main variables like ,signal detection, prevention and preparedness, response, recovery and learning .The validity of the questionnaire was done by a group of referees .Its stability was determined by Cronbach's Alfa .The questionnair's stability coefficient was(0.82).Collected data was analyzed using several kinds of statistical methods namely means ,standards deviation , variance analysis, Mann-Whitney(u) and Kruskal-Wallis( $x^2$ ) to test hypothesis ,the study reached to many finding ,one of them is the concern of the managers in the university for the therapeutic procedures through dealing with crisis and taking actions to discover the crisis in future and declining the impact of negative effects .

In the light of the results of the study the researgher cited some recommendations.



مجلة العلوم

اقتصادية وإدارية

المجلد 18

العدد 66

الصفحات 123 - 142



## أولاً- منهجية الدراسة 1. مشكلة الدراسة

أصبحت الأزمة السمة المميزة للمنظمات في الألفية الثالثة بسبب التغيرات المفاجئة والمتسارعة المتحققة في البيئة الخارجية من جهة وضعف الإدارات المسنولة بالقدرة على تبني أنموذج إداري ملائم لتلك التغيرات من الجهة الأخرى، فالأزمة لحظة حرجة وحاسمة في حياة المنظمة تتلاحق فيها الأحداث وتتداخل معها الأسباب بالنتائج مما يفقد متخذ القرار قدرته في التعامل معها واتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل حالة من عدم التأكد وضيق الوقت ونقص المعلومات الأمر الذي يتسبب في إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها وإلحاق خسائر مادية وبشرية بها (الخضيرى: 1990: 21).

أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً" وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ (ابو حقف: 2002: 343) وفي ظل ذلك لا بد إن نعترف بوجود الأزمات المتنوعة والمتفاوتة في طبيعتها وحجمها ومسبباتها وما ينتج عنها من آثار مختلفة مما يتطلب ضرورة الوعي للعمل على مواجهتها والتعامل معها بالأسلوب المناسب لتفادي السلبيات والإضرار الناجمة عنها بل لا بد من توقع احتمالات حدوثها ومن ثم التخطيط والاستعداد الوقائي لمنع حدوثها أو على الأقل التقليل من الخسائر التي من الممكن ان تلحقها باتجاه زيادة فرص تحويل أثارها لصالح المنظمة ولن يتحقق ذلك إلا من خلال توفر إدارة الأزمة.

لاحظت الباحثة من خلال المعايشة الميدانية في الجامعة وإجراء المقابلات الشخصية مع المديرين في الجامعة وجود مجموعة من الأزمات المتفاوتة في شدتها وتكرارها ونتائجها بسبب التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتحققة في البيئة العراقية خلال السنوات القليلة الماضية، قابله اكتفاء المديرين بانتظار الأزمات حتى تحدث أولاً" وفي حالة حدوثها لا توجد لدى الإدارة أية استعدادات مسبقة للتعامل معها والاستفادة من سلبياتها فضلاً" عن انشغال المديرين بالجامعة بالأزمات المتحققة من خلال البحث عن الأساليب التي يمكن من خلالها القضاء عليها أو إنكارها قد يبعد الجامعة عن أهدافها الرئيسية ويقلل من الاهتمام بمستوى المخرجات المقدمة لذا جاءت هذه الدراسة كمحاولة للتعرف على أنموذج إدارة الأزمة في الجامعة من وجهة نظر عينة من المديرين فيها وحددت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :-

- ما هو أنموذج إدارة الأزمة المعروف لدى المديرين في الجامعة؟
- هل تتباين آراء المديرين في الجامعة حول أنموذج إدارة الأزمة في الجامعة؟

## 2. أهداف الدراسة

- أ- التعرف على أنموذج إدارة الأزمة في الجامعة لإظهار نقاط قوته واتخاذ التدابير اللازمة لإزالة نقاط ضعفه أو تعديل مسارها لصالح الجامعة.
- ب- تقديم مؤشرات فعلية عن واقع إدارة الأزمة في الجامعة للاستفادة منها في اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع وقوعها أو إدارتها بكفاءة وبالشكل الذي ينسجم مع دور الجامعة في العملية التنموية.
- ج- الكشف عن الفروقات الإحصائية بين آراء المديرين حول أنموذج إدارة الأزمة في الجامعة تبعاً لمتغيرات (نوع الكلية، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية).



### 3. أهمية الدراسة

- أ- تشخيص واقع إدارة الأزمة في الجامعة من وجهة نظر عينة من المديرين فيها ومحاولة السعي لإيجاد رؤى مشتركة بينهم على اعتبار ان وجود حالة من التوافق بين مختلف الإدارات من شأنها ان تؤدي الى نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها والعكس صحيح.
- ب- الأزمة حقيقة واقعة في كل منظمة ويكون لها حدين أما ايجابي او سلبي مما يتطلب من الجامعة ان تعمل جاهدة على الاستفادة من النتائج الايجابية وتحويل النتائج السلبية الى ايجابية باعتماد المنهج العلمي في إدارتها للحد من وقوعها وللتخفيف من أثارها السلبية .
- ج- إن الجامعة مؤسسة تعليمية بحثية تعمل على تقويم واقع المجتمع تقويماً علمياً وموضوعياً في ضوء رؤى تحديثية لتفعيله وتعظيم عائداته بإنتاج معرفة جديدة وتوظيفها لخدمة المجتمع وهذا لا يتحقق إلا من خلال اعتماد الأساليب العلمية في التعامل مع الأزمات.
- د- بناء تصور علمي ودقيق لدى المديرين في الجامعة بشكل خاص عن ماهية ونماذج إدارة الأزمة وبما يساهم في الارتقاء بمستوى الأداء والمحافظة على سلامة الأفراد ومعالجة أي خلل أو قصور من شأنه إحداث بوادر لأزمة مستقبلية.

### 4. فرضية الدراسة

وجود تباين ذو دلالة معنوية بين آراء المديرين حول أنموذج إدارة الأزمة في جامعة البصرة حسب متغيرات (نوع الكلية، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية).

### 5. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع السادة عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العلمية في الجامعة والبالغ عددهم (125) مدير وذلك لدورهم الفاعل في ادارة الازمة والتعامل معها باعتبارهم قادة الجامعة وكما مبين في الجدول(1)

جدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وعينتها في جامعة البصرة

الكلية	العمداء ومعاونيهم	رؤساء الأقسام العلمية	عدد أفراد العينة
الاداب	3	7	8
العلوم	3	6	5
الهندسة	3	8	6
الطب	3	11	8
الزراعة	3	8	7
الادارة والاقتصاد	3	5	8
التربية	3	11	12
التربية الرياضية	3	2	5
القانون	3	2	4
الفنون الجميلة	3	3	4
الطب البيطري	3	5	6
الصيدلة	3	3	4
الدراسات التاريخية	3	2	3
طب الاسنان	3	5	7
طب التمريض	3	2	4
المجموع	45	80	91

المصدر: التقرير السنوي الصادر عن جامعة البصرة لعام 2009-2010/ وحدة التخطيط والمتابعة



## 6. عينة الدراسة

أخذت عينة عشوائية بسيطة تمثل (91) مدير ما نسبته (73%) من مجموع أفراد العينة وزعت عليهم استمارة الاستبانة، تم استرجاع (63) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي لتشكل ما نسبته (69%) من عينة الدراسة الكلية و (50%) من مجتمع الدراسة الكلي والجدول (2) في ادناه يوضح وصف خصائص عينة الدراسة.

جدول ( 2 ) وصف خصائص عينة الدراسة

الخصائص التفاصيل	نوع الكلية		الدرجة العلمية			سنوات الخبرة في مجال الادارة		
	علمية	انسانية	استاذ	أ.مساعد	مدرس	1-7 سنة (خبرة قليلة)	8-14 سنة (خبرة متوسطة)	15- فأكثر (خبرة كثيرة)
العدد	28	35	7	15	41	39	16	8
النسبة المئوية	44%	56%	11%	24%	65%	62%	25%	13%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية

اتضح من الجدول المبين في أعلاه إن غالبية المبحوثين كانوا من الكليات الانسانية حيث شكلت نسبتهم (56%) يلي ذلك المبحوثين في الكليات العلمية بنسبة (44%).  
اما بالنسبة لخاصية الدرجة العلمية للمبحوثين فقد وجد ان (65%) هم من حملة لقب مدرس كما وجد ان (24%) هم من حملة لقب أ. مساعد اما من حملة لقب استاذ فجاءت نسبتهم (11%).  
وفيما يتعلق بخاصية الخبرة في مجال الادارة فان معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخبرة القليلة (1-7 سنة) بنسبة (62%) يلي ذلك المبحوثين الذين كانوا من ذوي الخبرة الادارية المتوسطة (8-14 سنة) بنسبة (25%) بينما كان اقل المبحوثين من ذوي الخبرة الكثيرة (15 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (13%).

## 7. حدود الدراسة

أ- الحدود المكانية:- اجريت الدراسة على جميع الكليات التابعة لجامعة البصرة بواقع (15) كلية.

ب- الحدود الزمانية:- من الفتره 3/2- 2010/6/30

ج- الحدود البشرية:- السادة عمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الاقسام العلمية لدورهم الفاعل في قيادة الجامعة باعتبارهم مراكز اتخاذ القرارات والتعامل مع الازمات التي تواجهها

## 8. طرق جمع المعلومات

تم جمع المعلومات باعتماد اسلوب المعايضة الميدانية لكون الباحثة تدريسية في هذه الجامعة واجراء المقابلات مع السادة افراد العينة فضلا عن استخدام استمارة استبيان صممت اعتمادا على دراسة (عبيسات وطوالبه: 2005) ودراسة (اسليم: 2007) ودراسة (Gludo:2004) شملت الاستمارة على (41) فقرة توزعت على خمسة متغيرات رئيسية تمثلت بـ (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الوقاية والاستعداد، الاستجابة، استعادة التوازن للنشاط، التعلم) واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس قوة الفقرات. أجريت لها اختبارات الصدق وفق طريقة آراء الخبراء ملحق (1) والثبات وفق طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي (0.82) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض اجراء الدراسة.



## 9. الاساليب الاحصائية المستخدمة

استخدمت الباحثة لأغراض التحليل والاختبار عدد من الأساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي كالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين باعتماد اختبار Mann-Whitney(u) لقياس الفرق بين متوسطي عينيتين مستقلتين واختبار Kruskal-Wallis( $x^2$ ) لقياس الفروق بين متوسط ثلاث عينات مستقلة فأكثر لاختبار صحة الفرضيات (فهيمى:2005: 500).

الدراسات السابقة

### أولاً- الدراسات الأجنبية

1. دراسة Reilly:1989 الموسومة الاستعداد الاستراتيجي لإدارة الازمة في الصناعة المصرفية  
**Strategic Preparation for Crisis management in The Banking Industry**  
هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين تركيز الملكية والخبرات السابقة للمنظمة مع الأزمات من جهة وحجم المنظمة ودرجة استعدادها للتعامل مع الأزمات من جهة أخرى، أجريت في (35) مصرفاً تجارياً على عينة بلغت (71) مدير تنفيذي واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها وجود اتفاق ضعيف بين المديرين حول استعداد مؤسساتهم للتعامل مع الأزمات وكذلك عدم وجود علاقة بين تركيز الملكية والاستعداد للأزمة وأخيراً إن الخبرة السابقة في التعامل مع الأزمات وكذلك حجم المنظمة تعد من أهم العوامل المساعدة في التنبؤ بمدى الاستعداد للأزمة.

2. دراسة Erdis et al:2006 الموسومة إدارة الازمة في الصناعة الإنشائية التركية  
**Crises Management in Turkish Construction Industry**  
أجريت هذه الدراسة في مجموعة من الشركات الإنشائية الكبيرة الأعضاء في منظمة الإنشاءات الدولية وحددت العينة بـ (120) مدير في الإدارات العليا، هدفت الدراسة الإجابة على مجموعة من التساؤلات منها ماهية أسباب حدوث الأزمات في الشركات عينة الدراسة؟ ما مدى تطبيق إدارة الأزمة في الشركات المبحوثة؟ ما مدى إدراك المديرين لأهمية إدارة الأزمة في شركاتهم؟ استخدم الباحثون لأغراض جمع المعلومات استمارة استبيان مكونة من (25) فقرة. بينت النتائج إن الأسباب الإدارية جاءت بالمرتبة الأولى تضمنت السياسات الحكومية وعدم استقرار الأسواق إما الأسباب التنظيمية بما تضمنته من عدم الاهتمام بالموارد البشرية وعدم امتلاك هيكل تنظيمية مرنة جاءت بالمرتبة الثانية من بين الأسباب المؤدية لحدوث الأزمات كما بينت الدراسة إن 35 % من الشركات المبحوثة فقط لديها اهتمام بتطبيق إدارة الأزمة وذلك بسبب إن غالبية المديرين في الشركات المبحوثة لا يدركون بان الأزمة يمكن تحويلها إلى فرصة إذا أديرت بشكل دقيق وذلك بسبب نقص الخبرات لديهم والشعور بالضعف والخوف من التغيرات الاقتصادية الحاصلة في البيئة الخارجية. وأوصى الباحثون بضرورة إنشاء مشاريع بحثية جديدة تعتمد التحليل المالي للشركات الإنشائية المتنوعة لتقديم دراسات علمية حول الإشارات التحذيرية في هذه الصناعة وكيف يتم التعامل معها.

## ثانياً- الدراسات العربية

1. دراسة عبيسات وطوالبة: 2005 الموسومة دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة.

دراسة ميدانية أجريت في مؤسسة المناطق الحرة في الأردن هدفت الى التعرف على نظام إدارة الأزمة المعروف على مستوى المؤسسة وسعت الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات منها هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى الى العوامل الوسيطة (الفئة، التعليم، الجنس، العمر، الخبرة) عند مستوى معنوية 5% في المؤسسة المبحوثة؟، شملت عينة الدراسة (46) موظف الذين يشغلون الوظائف الإشرافية (مدير ورئيس قسم) من مجموع (75) وظيفة إشرافية وذلك لمعرفة هذه الفئة بسياسة عمل المؤسسة واطلاعها على خطط العمل الإستراتيجية والسنوية. اعتمد الباحثان استمارة استبيان محكمة لأغراض جمع المعلومات تكونت من جزأين تضمن الجزء الأول معلومات عامة عن عينة البحث اما الجزء الثاني فاشتمل على (30) فقرة موزعة على خمسة متغيرات رئيسية (إبعاد نظام إدارة الأزمة) وهي (الاكتشاف، الاستعداد، الاحتواء، استعادة النشاط، التعلم). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها توافر نظام إدارة الأزمات بمتوسط يتراوح ما بين (3.11- 3.45) وقدمت مجموعة من التوصيات منها تشكيل فريق عمل مؤهل لجمع وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات المختلفة والاهتمام بإجراء مسح دوري للبيئتين الداخلية والخارجية بصورة شاملة.

2. دراسة إسليم: 2007 الموسومة سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية/ دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة

دراسة ميدانية هدفت إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة وتوضيح مراحل التعامل معها في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، تبنت الدراسة ست فرضيات رئيسية واعتمد الباحث طريقة الحصر الشامل في توزيع استمارة الاستبيان بواقع (172) موظف في الوظائف الإشرافية في الوزارة وزعت عليهم استمارة استبيان محكمة مكونة من جزأين شمل الجزء الأول معلومات عامة عن أفراد العينة في حين احتوى الجزء الثاني على (53) فقرة موزعة على خمس مجالات رئيسية هي (التخطيط، المعلومات، نظم الاتصالات، المهارات القيادية، فريق العمل). توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها صحة الفرضيات التي تبنتها وقدمت التوصيات حولها منها ضرورة الارتقاء بمستوى تقنية المعلومات ونظم الاتصالات في المؤسسات الحكومية عند التعامل مع الأزمات وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات يستطيع ان يوفر المعلومات في الوقت المناسب.

3. دراسة عودة: 2008 الموسومة واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة/دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية

دراسة تطبيقية أجريت في الجامعة الإسلامية في غزة هدفت إلى معرفة أنواع الأزمات والمخاطر التي من الممكن ان تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي ومعرفة الأساليب والاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها، انبثقت عنها ست فرضيات رئيسية، شملت عينة الدراسة (139) موظف تم اختيارهم بصورة عشوائية من فئة الاكاديميين والموظفين والإداريين في كافة المستويات الإدارية في الجامعة، اعتمدت الباحثة لأغراض جمع المعلومات استمارة استبيان تألفت من جزأين شمل الجزء الأول معلومات عامة عن العينة إما الجزء الثاني فتضمن (70) فقرة موزعة على (8) محاور رئيسية تمثلت بـ (التخطيط، اتخاذ القرارات، الاتصال، المعلومات، الإمكانيات المادية والبشرية، ولاء وانتفاء العاملين، القيادة، تقييم النتائج). أظهرت الدراسة إن الجامعة تلتزم بعملية التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوثها وتعتمد التفكير العلمي في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمات فضلاً عن التزامها بالمراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة وأوصت بضرورة توفير التدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورشات عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة للعاملين في الجامعة لزيادة وعيهم في مجال إدارة الأزمات.

### ثالثاً- مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

- 1- رغم تعدد الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الأزمة إلا أنها اتفقت بشأن معرفة نموذج إدارة الأزمة ومدى اهتمام المديرين به.
- 2- أكدت جميع الدراسات على أهمية المدخل الوقائي والعلاجي في إدارة الأزمات.
- 3- شكلت الدراسات السابقة بما تضمنته من مفاهيم الأزمة ومسبباتها وخصائصها ونماذجها الأرضية الفكرية التي انطلقت منها الباحثة في إعداد الإطار النظري وبناء أداة الدراسة الحالية.
- 4- تنوعت الدراسات السابقة بين دراسات أجريت في بيئات عربية وأخرى أجنبية على منظمات صناعية وأخرى خدمية إلا إن الدراسة الحالية تميزت بأجرائها في مؤسسة تعليمية عراقية كجامعة البصرة.

### ثانياً- الإطار المفاهيمي

#### 1. مفهوم الأزمة

يقصد بالأزمة أنها حدث غير متوقع وغير روتيني، بل هي سلسلة من الأحداث المولدة لمستوى عالي من عدم التأكد والتهديدات، كما أنها إدراك التهديدات التي تستهدف المنظمة (Howell:2002:35)، في حين يعرفها (Ocal et al:2005:1498) بأنها حالة تواجه الأفراد، المجموعات أو حتى المنظمات والتي يكونوا فيها غير قادرين على احتوائها باستخدام الإجراءات الروتينية الاعتيادية وتتميز بخلقها لتغيرات مفاجئة. ويرى آخر بأنها نقطة تحول نحو الأفضل أو السوء، وهي عبارة عن موقف غامض بحاجة إلى تفسير، كما أنها الحالة التي يمكن التوصل من خلالها إلى لحظة حرجة وحاسمة، فضلاً عن كونها مؤشر تهديد للعمليات يمكن إن تؤدي إلى نتائج سلبية إذا لم يتم التعامل معها بدقة وحكمة (Shekhar:2009:359)

ويحدد (Priporas&Poimenidis:2008: 37) الأزمة بأنها حدث غير متوقع تكون له نتائج سلبية محتملة يحدث إضراراً بالمنظمة والعاملين والمنتجات والخدمات والوضع المالي.

ويضيف (Fink&Heath) بأن الأزمة تعد فترة من التغيير المفاجئ والتي يتم من خلالها تكوين نظام جديد بالكامل والتأكيد على حقيقة مفادها إن الأزمة لا تنطوي فقط على المخاطرة وعدم التأكد والتهديد والصراع والحوادث وعدم الاستقرار بل أنها تنطوي كذلك على الفرص (Ocal et al:2005:1498).

استناداً على ما تقدم يمكننا تحديد مفهوم الأزمة بأنها حالة مؤقتة تعيشها المنظمات تكون خلالها غير قادرة على ممارسة عملياتها وتحقيق أهدافها باستخدام الأساليب المعمول بها في التعامل مع هذه الحالة وقد تسبب في إحداث تأثيرات إيجابية أو ربما سلبية إذا لم تتمكن الإدارة من الاستعداد لها واحتوائها.

يختلط مفهوم الأزمة مع مجموعة من المفاهيم الأخرى والتي تتفق معا بانها جميعاً تسبب حالة غير اعتيادية ومقلقة للمنظمات الا انها لاتحمل نفس المعنى ومن هذه المفاهيم

أ- الواقعة Incident:- عبارة عن شيء حدث وانقضى أثره اي انها خلل في مكون او نظام فرعي من نظام اكبر (الحملوي: 1997 : 24 ) .

ب- الحادث Accident:- خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام بأكمله او المنظمة وفي هذه الحالة يتوقف انتاج النظام بأكمله او يجب إيقافه حتى الانتهاء من عملية الإصلاح (المعيلي: 2009 : 6)، اي ان الأزمة ناتج من نتائج الحادث.

ج- المشكلة Problem :- عائق او مانع يحول بين الفرد والهدف الذي يسعى الى تحقيق وتعبير عن حدث له شواهد وادلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجيء مما يساعد للتوصل الى افضل حل من بين عدة حلول ممكنة والعلاقة بين المشكلة والازمة وثيقة الصلة فالمشكلة قد تكون سبب الازمة ولكن لن تكون هي الازمة في حد ذاتها. (اسليم:2007: 15)





د- الصراع Conflict:- موقف تصادمي قد تكون له صفة الاستمرار ولكن ليس بالغ الخطورة لأنه يكون محدد الابعاد والاتجاهات والاطراف اي يدور حول التعارض في المصالح بين طرفين او اكثر (الخصيري:1990: 64)

ه- النزاع Dispute:-تعارض في الحقوق القانونية وعدم تطابق سواء في الشكل او الموضوع او الظروف (الحملوي: 1997: 24) ولا يمثل ازمه في حد ذاته وانما يكون باعثا" على نشونها.  
و- الكارثة Disaster:-حالة مدمرة حدثت فعلا" ونجم عنها ضرر سواء في الجوانب المالية او المادية او في كلاهما (هلال:1996: 14) وتكون اشد من الازمة.  
فالأزمة حالة يدرك بها متخذ القرار بوجود خطر يهدد بقاء المنظمة او قيمها او اهدافها.

## 2. خصائص الازمة

يمكن تحديد خصائص الازمة وفق الآتي:- (اسليم:2007: 14)  
أ- المفاجأة العنيفة:-عند انفجارها واستحواذها على اهتمام جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها والإفراد المحيطين لها.

ب- التعقيد والتشابك والتداخل والتعدد:-في عناصرها وعواملها وأسبابها وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة لها.

ج- نقص المعلومات:-وعدم وضوح الرؤيا لدى متخذ القرار ووجود ما يشبه الضباب الكثيف الذي يحول دون رؤية إي الاتجاهات يسلك وماذا يخفيه له هذا الاتجاه من إخطار مجهولة سواء في حجمها أو في درجة تحمل الكيان لها.

د- سيادة حالة من الخوف:- قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الازمة.  
ه- ضيق الوقت:- فالحادث المفاجئ لا يتيح وقتا" كافيا" للرد عليه والاستجابة له وان الرد عليه يجب إن يكون سريعا" للغاية لما يمثله من تهديد للمصالح العامة كما وان الاستعداد لا يكون كافيا" لمواجهته.  
و- التهديد:- وهي الإجراءات والأفعال التي تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو تقدم سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من أجل الاستجابة لمطالب أو شروط محددة يسعى الطرف الأول لتحقيقها من الطرف الثاني مع التلويح باستخدام القوة عند عدم الاستجابة لهذه المطالب ومن هنا تبدأ الازمة.

## 3. أسباب الازمة

تكمُن الأسباب المؤدية إلى تحقق الأزمات الإدارية بالآتي:-(المعيلي:2009: 4)  
و (الطيراوي:2008: 35-36)

أ- سوء الفهم:- ويتعلق بالمعلومات الناقصة أو التسرع في إصدار القرارات ولذلك تظهر أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات قبل اتخاذ القرارات.

ب- سوء الإدراك:-الناشئ عن عدم استيعاب المعلومات بدقة وتفهمها بصورة صحيحة بسبب انقسام العلاقة بين الكيان الإداري والقرارات المتخذة.

ج- سوء التقدير والتقييم:- والتمثل بالمغالاة بالثقة بالنفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر.  
د- الإدارة العشوائية:- وتنبثق من الجهل وغياب النظرة العلمية والإستراتيجية وتشجيع الانحراف والتسبب والتكالب على المكاسب المرحلية قصيرة الأجل.

ه- السيطرة على متخذي القرار:-ويحمل على الرغبة في الأبتزاز وإيقاع متخذ القرار تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها سرا" لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضررا".

و- اليأس:-يعد في حد ذاته أزمة نفسية وسلوكية تشكل خطرا" داهما" على متخذي القرار إذ تحبطهم وتفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم وتسلمهم إلى حالة راتبه روتينية.



- ز- الشائعات:- من أهم مسببات الأزمات وبواعثها بل قد تكون مصدرها الأساسي إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضل وفي توقيت ملائم وإطار بيئة محددة.
- ح- استعراض القوة:- وتنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة كما وتلجأ إليه الكيانات الأصغر عندما تحوز بعض عناصر القوة رغبة منها في قياس ردة فعل الكيانات الأكبر منها حجماً.
- ط- الأخطاء البشرية:- احد مسببات نشوء الأزمات سواء أكانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل بل قد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة وتكشف عن خلل في الكيان الإداري.
- ي- تناقض الأهداف:- ويتحقق من اختلاف طموحات متخذي القرارات وأهدافهم وتعدد وجهات نظرهم فمنهم من يعمل على تنفيذ القرارات بسرعة وآخرون يتباطئون في تنفيذها مما يفقد القرار رؤيته لما يدور داخل الكيان الإداري فتضمحل الثقة بمتخذ القرار ومع استمرار محاولات التوفيق تتسع دائرة عدم المصداقية ويزداد الشك في القدرات وتتفاقم الأزمة.
- ك- تضارب المصالح:- إن تباين المصالح بين المنظمات والأفراد لا بل حتى على مستوى الوحدات الإدارية يبرز الدافع إلى نشوء الأزمة إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر وعلى الرغم من أنها تضر بكلا الطرفين إلا إن كلاهما يتوخى إن يكون إضرارها بالأخر أشد.

#### 4. مفهوم إدارة الأزمات

يقصد بإدارة الأزمة التخطيط الإستراتيجي أو اللوجستي للأزمة والذي يزيل بعض الخطر وما يتعلق به ويسمح للمنظمة العمل بحرية أكثر وبأقل خسائر من الآثار السلبية المتحققة من الأزمة (Dalatte:2003:14) ويعرفها آخرون بأنها توفير مجموعة من العوامل اللازمة لاحتواء الأزمة وتقليل الأضرار الناتجة (Priporas&Poimenidis:2008:38).

ويشير ( Howell:2002:55) أن إدارة الأزمة تسعى إلى تطوير النماذج والنظريات المساعدة على الفهم والإدارة الأفضل للأزمة لكونها تهتم بالمواضيع التي تقلل الإضرار وتحاول تحقيق نتائج جيدة للأداء أفضل من الحالة السلبية، ويعرفها آخرون بأنها العملية الديناميكية المستمرة والتي تتضمن الأفعال الوقائية والعلاجية الهادفة لتشخيص الأزمة والتخطيط والاستجابة للأزمة ومواجهة الأزمة وإعادة حلها (Ocal et al:2005:1499). ويرى آخر بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد التغيرات البيئية الداخلية الخارجية المولدة للزمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع أو الاستعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الإضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين (أحمد:2002:36).

ويعرفها (إسليم:2007:30) بأنها نظام يهتم بالتنبؤ ودراسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث في المنظمات وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد.

مما سبق يمكننا تعريف إدارة الأزمة بأنها استخدام المنهج العلمي القائم على العلم والمعرفة في تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية والمالية المتاحة في المنظمة للوقاية من الأزمة قبل وقوعها ومحاولة تقليل الآثار السلبية واحتوائها في حالة تحققها محاولة لجعل النتيجة النهائية تصب في مصلحة المنظمة.



## 5. نماذج إدارة الأزمة

أورد الباحثون مجموعة من النماذج في إدارة الأزمة والمتضمنة مراحل إدارة الأزمة والأساليب الإدارية اللازمة للتعامل مع كل مرحلة من مراحل النموذج والجدول (2) في أدناه يوضح نماذج إدارة الأزمة من وجهة نظر عينة من الباحثين.

## جدول (3) نماذج إدارة الأزمة من وجهة نظر عينة من الباحثين

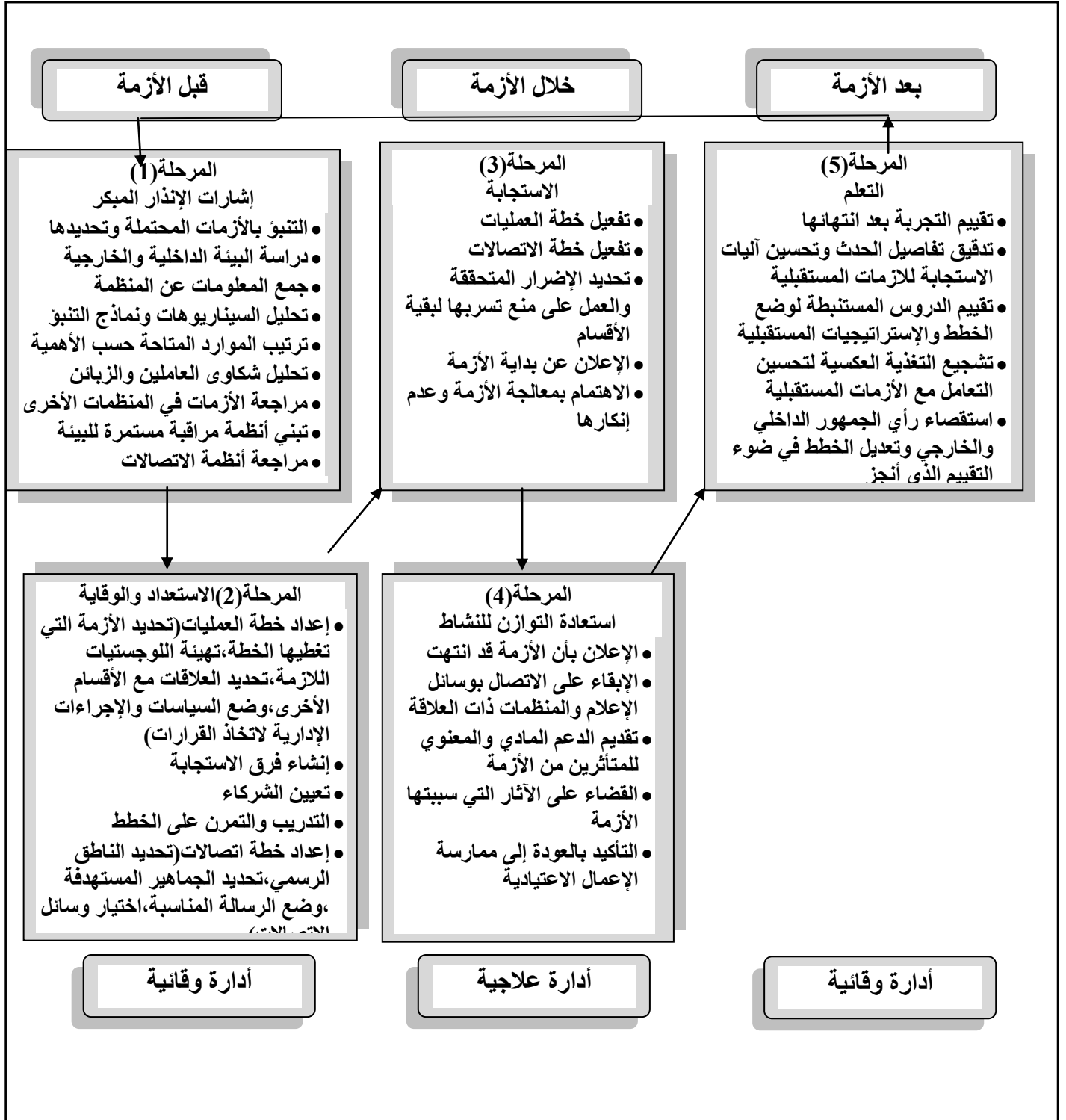
المصدر	مراحل النموذج	السنة	الباحث
Howell:2002:45-48	<p>1- إعراض الأزمة:-بداية ظهور المؤشرات التحذيرية التي تنبؤ باحتمال حدوث أزمة إذا لم يتم منعها،إجراء دراسات مسحية عن البيئة للتحسس بمؤشرات الخطر،دراسة وتحليل الأزمات في المنظمات الأخرى، الإبقاء على التواصل مع وسائل الإعلام.</p> <p>2- شدة الأزمة:- إلحاق الضرر بالمنظمة إذا لم يتم الاستعداد للتعامل مع الإشارات التحذيرية،قدرة وسائل الإعلام لنقل الأحداث المتحققة حال حدوثها،تنفيذ إستراتيجيات الأزمة، الاهتمام بمواقف الجمهور من الأزمة،اتخاذ الإجراءات العلاجية للعودة للفعاليات الاعتيادية.</p> <p>3- تزامن الأزمة:- تدقيق الأحداث والأنشطة المتحققة في المنظمة، مراجعة الأساليب العلاجية المنفذة، توضيح أسباب الأزمة وعرض التقارير بأحداث الأزمة، تحديد مسؤولية الأفراد في تحقق الأزمة، الاهتمام بتحليل آثار الأزمة.</p> <p>4- إعادة حل الأزمة:- البحث عن الآثار المتسببة من الأزمة للمنظمة وللجمهور ومعالجتها.</p>	1986	Fink
Delatte:2003:21-23	<p>1- الاستعداد للأزمة:-البحث عن مؤشرات الخطر من خلال مراقبة المنافسين في الصناعة، شكاوى الجمهور والعاملين وكذلك التشريعات الحكومية،اختيار الفريق لتنفيذ خطة الأزمة عندما نكون بحاجة لها.</p> <p>2- إدارة الأزمة:- وتبدأ هذه المرحلة مع بداية الأزمة وفيها يتم إنشاء شبكة اتصالات مفتوحة باتجاهين، السرعة في اتخاذ القرارات،تحديد الناطق الرسمي للمنظمة.</p> <p>3- نهاية الأزمة:- وفيها يتم البحث والتحقيق عن ما الذي حدث خلال الأزمة من البداية إلى النهاية لمعرفة كيف حدثت الأزمة وما الذي يجب عمله للاستعداد والوقاية من مثل هذه الحالة، توفير التسهيلات لاستعادة النشاط،وضع الخطط والإستراتيجيات التي من شأنها إن تجنب المنظمة الوقوع في مثل هذه الحالات مستقبلاً".</p>	1987	Ramee
Howell:2002:58	<p>1- الإعراض:- رقابة مؤشرات الخطر</p> <p>2- الوقاية-الاستعداد:- رد الفعل على مؤشرات الخطر،الخطوات المتخذة لتقليل الإضرار المتحققة</p> <p>3- الاحتواء (إدارة الأزمة)</p> <p>4-إعادة التوازن للنشاط:- الجهود المبذولة للعودة إلى العمليات الاعتيادية.</p> <p>5- التعلم:- تدقيق تفاصيل الحدث وتحسين آليات استجابة المنظمة للالتزامات المستقبلية.</p>	1993	Barton
Coombs:2007:14	<p>1- إشارات الإنذار:- عندما يتم اكتشاف إشارات الخطر</p> <p>2-التحقق والاستجابة:-إدراك عوامل الخطر وتنفيذ الأنشطة اللازمة لتخفيف الآثار المتحققة.</p> <p>3-احتواء الإضرار:- كيفية التعامل مع الأزمة.</p> <p>4- إعادة التوازن للنشاط:- العودة إلى الأنشطة والإجراءات التنظيمية الاعتيادية.</p> <p>5- التعلم:- الاستفادة من الحدث كدروس للالتزامات المستقبلية.</p>	1994	Mitroff



Delatte:2003:21-23	1-إدارة المشاكل:- فحص وتحليل المؤشرات البيئية، جمع وتحليل البيانات، تهيئة الجهود اللازمة للوقاية من الأزمة، تحديد ماهية المشاكل المحتملة أو الأزمات المتوقعة لمنع حدوثها. 2-التخطيط الوقائية:-وضع سياسة وقائية للتعامل مع مؤشرات التحليل، إعادة تحليل علاقة المنظمة مع الشركاء، خطة الاستعداد لإمكانية حدوث الشيء، تشكيل أعضاء فريق الأزمة، تشخيص النطاق الرسمي وتحديد الرسالة والغاية والوساطة الإعلامية اللازمة لتنفيذ الخطة، حاجة الإدارة العليا معرفة أبعاد المشكلة ودرجة السيطرة التي تمتلكها المنظمة على المشكلة، الخيارات المتاحة أمام المنظمة لتطوير خطة الأزمة. 3-الأزمة:- استجابة المنظمة للأزمة، السعي لمنع الإعلانات السلبية، تقديم الدعم والتشجيع للمتأثرين من الأزمة، تنفيذ خطة الاتصالات الداخلية. 4-التعلم:- التواصل مع وسائل الإعلام لتوضيح الوضع الحالي للآخرين، تقويم كفاءة خطة الأزمة، تشجيع معلومات التغذية العكسية لتحسين التعامل مع الأزمات المستقبلية، تطوير إستراتيجية للاتصالات لمعالجة الإضرار التي سببتها الأزمة.	1995	Gonzalez-Herrero&Pratt
Priporas&P oimenidis:2 008:38	1- ما قبل الأزمة:- يتم في هذه المرحلة وضع الخطط وتقديم إحداهن الأزمة المحتملة والتي يمكن إن تحدث. 2- الأزمة:- التخفيف والتلطيف من تأثيرات الأزمة من خلال تفعيل إدارة الاستجابة. 3- نهاية الأزمة:- الكفاءة في تحديد الإضرار المتسببة من جراء الأزمة.	1998	Heath
Gladu:2004:10-12	1-التلطيف:- تحديد المشاكل والأوضاع الحرجة، تقدير الإخطار الأكثر احتمالاً، تحليل السيناريوهات ونماذج التنبؤ،مراجعة الأزمات المماثلة، تحديد الإمكانيات اللازمة للأزمات، توفير أنظمة مراقبة مستمرة. 2-الاستعداد (التهيئة):-وضع خطة العمليات والاتصالات، تكوين فرق الاستجابة، تعيين الشركاء، توفير التسهيلات ومعدات الاتصالات، التدريب والتمرن على الخطط. 3-الاستجابة:- تقدير الوضع الحالي، تفعيل خطة العمليات، تفعيل خطة الاتصالات، الاستفادة من وسائل الإعلام، اختيار المتحدث الرسمي. 4-استعادة النشاط:- الإعلان الرسمي بأن الأزمة انتهت، أبقاء الاتصال بوسائل الإعلام والمنظمات ذات العلاقة، تقديم الدعم للعاملين، تقدير الدروس المستنبطة.	2004	Gladu
Priporas&P oimenidis:2 008:38	1-التطوير:- اتخاذ التدابير الوقائية من خلال عمليات المسح والتخطيط 2-التنفيذ:- تطبيق الإستراتيجيات عند حدوث الأزمة. 3-التقييم:- تقييم كفاءة الإستراتيجيات المطبقة لأجراء التحسينات المستمرة في إستراتيجيات إدارة الأزمة	2004	Ritchie
Ocal et al:2005:1499	1-إدارة ما قبل الأزمة:-تحليل المشاكل، تحديد الأسباب للأزمات المحتملة. 2-إدارة أثناء الأزمة:-تنفيذ فرق العمل، اعتماد أساليب(عصف الدماغ-شجرة القرارات-أسلوب دلفي)لاتخاذ القرارات، تجنب الإدارة اتخاذ القرارات التي تؤثر سلبياً" على معنويات العاملين. 3-إدارة بعد الأزمة:-تحليل الوضع الحالي للمنظمة، التوجهات الحديثة للمنظمة يجب ان تقرر من خلال تحليل تأثيرات الأزمة على المنظمة، استخدام معلومات التغذية العكسية حول الأداء لتحديد السياسات الجديدة للمنظمة.	2005	Ocal et al
Priporas&Poim enidis:2008:38	1-الوقاية من الأزمة:-أنشطة التلطيف والتخطيط للأزمة. 2-الاستجابة للأزمة:-كافة القرارات والجهود المبذولة للتخفيف من آثار الأزمة. 3-إعادة التوازن:-أنشطة المنظمة في البحث لتقليل تأثيرات الأزمة والتعلم من الإحداث.	2006	Runyan
Coombs:2007:17	1-ما قبل الأزمة:-إشارات الإنذار(تحديد إشارات الإنذار المبكرة، جمع وتحليل المعلومات)، الوقاية من الأزمة(تقليل إشارات الخطر إلى أقل ما يمكن، معرفة مستوى الخطر)، الاستعداد للأزمة(تطوير خطط الأزمات وتحديثها، اختيار وتدريب فريق الأزمة، التمرن لاختبار خطط الأزمة، تحديد هيكل الاتصالات). 2-إحداث الأزمة:-الاعتراف بالأزمة(تحديد الأزمة)، الاستجابة للأزمة(اعتماد إدارة الخطط والإجراءات لتقليل الآثار الجانبية للأزمة). 3-توقف الأزمة:-استعادة التوازن(التصرفات المتخذة لحل المشاكل الناتجة عن الأزمة)، تقويم إدارة الأزمة(إدراك ومعاينة الأزمة لمنعها من الاستمرار، دراسة الأخطاء للتعلم منها)، الاستعدادات لإدارة الأزمة القادمة لتحسين الأداء.	2007	Coombs

المصدر: إعداد الباحثة

من النماذج المبينة في أعلاه يمكننا التوصل إلى نموذج افتراضي لإدارة الأزمة ينسجم مع أهداف الدراسة الحالية وكما مبين في الشكل الآتي:-



شكل (1) الأنموذج الافتراضي لإدارة الأزمة  
المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة



## ثالثاً- الإطار العملي للدراسة

1- تحديد أهمية متغيرات الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة  
يتضمن هذا الجانب من الدراسة وصف وتشخيص متغيرات إدارة الأزمة والفقرات المكونة لها من أجل التعرف على آراء أفراد العينة حول أهميتها واستخدام الوسط الفرضي البالغ (3) بوصفه معياراً لقياس درجات الاستجابة للفقرات وكما يأتي:-

جدول (4) أهمية متغيرات الدراسة والفقرات المكونة لها من وجهة نظر أفراد العينة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	الفقرات	المتغيرات الرئيسية
0.99	2.25	X <sub>1</sub>	الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي قد تكون مؤشراً لوقوع الأزمة	اكتشاف الإشارات التحذيرية
0.95	1.94	X <sub>2</sub>	توافر سجلات خاصة بالأزمات السابقة والأساليب التي اعتمدها الجامعة في مواجهتها	
0.72	2.65	X <sub>3</sub>	إقامة الندوات المتخصصة بإدارة الأزمة للتعرف على الجديد في هذا المجال	
0.56	3.49	X <sub>4</sub>	عقد اجتماعات دورية مع كافة المنتسبين في الجامعة لتقييم الأزمات المحتملة	
0.74	2.56	X <sub>5</sub>	وجود نظم مراقبة لتقييم الأزمات التي وقعت في المنظمات الأخرى وكيف تم التعامل معها	
0.50	3.57	X <sub>6</sub>	الاستفادة من آراء الباحثين وذوي الاختصاص في الجامعة في تشخيص الأزمات المحتملة	
0.89	1.59	X <sub>7</sub>	استخدام الأساليب العلمية والنماذج الإحصائية في التنبؤ بالأزمات المحتملة	
0.76	1.76	X <sub>8</sub>	توفر الإدارة الموارد المالية لأجراء التحليلات البيئية للكشف عن مؤشرات حدوث الأزمة	
0.72	3.25	X <sub>9</sub>	تبني الإدارة نظام للحوافر لتشجيع المنتسبين على طرح الأفكار الجديدة لاستشعار الأزمات المحتملة	
0.87	1.70	X <sub>10</sub>	تهتم الإدارة بتكوين فرق عمل متنوعة الاختصاصات للقيام بممارسة جمع وتحليل مؤشرات وقوع الأزمة	
0.47	2.48		المعدل العام لمجموع فقرات متغير اكتشاف الإشارات التحذيرية	
0.71	1.57	X <sub>11</sub>	قيام الإدارة بأعداد خطط لإدارة الأزمة والعمل على مراجعتها باستمرار	الاستعداد والوقاية
0.70	1.63	X <sub>12</sub>	قيام الإدارة بتشكيل فرق استجابة متنوعة الاختصاصات للتعامل مع الأزمات المتوقعة	
0.97	2.16	X <sub>13</sub>	عقد اتفاقيات ثنائية مع المنظمات الحكومية للمساعدة في مواجهة الأزمات المحتملة	
0.94	1.79	X <sub>14</sub>	توفر الإدارة حلولاً "معدة مسبقاً" (سيناريوهات) لمواجهة الأزمات المتوقعة	
0.86	1.76	X <sub>15</sub>	تحديد ادوار المنتسبين في خطة الأزمة بما ينسجم مع قدراتهم وإمكاناتهم	
0.50	3.62	X <sub>16</sub>	وجود تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة	
0.81	2.29	X <sub>17</sub>	توافر برامج تدريبية للمنتسبين تساعدهم في تنفيذ سيناريوهات مواجهة الأزمات	
0.76	2.57	X <sub>18</sub>	تعمل الإدارة على نشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين المنتسبين عن طريق إلقاء المحاضرات	
0.54	2.17		المعدل العام لمجموع فقرات متغير الاستعداد والوقاية	
0.60	4.11	X <sub>19</sub>	التأكيد على محاولة احتواء الأزمة في محل وقوعها ومحاولة منع انتشارها الى الأقسام الأخرى في الجامعة	الاستجابة
0.53	4.24	X <sub>20</sub>	تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمي لتبادل المعلومات مع المنتسبين في موقف الأزمة	
0.48	4.35	X <sub>21</sub>	تفعيل العلاقات مع المنظمات الحكومية ذات العلاقة لتقديم الدعم في احتواء الأزمة	
0.50	4.49	X <sub>22</sub>	مراجعة القرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة عليها في ضوء تطور الأزمة	
0.65	3.84	X <sub>23</sub>	تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب مع حدوث الأزمة	
0.78	3.94	X <sub>24</sub>	تحرص الإدارة على تأمين تدفق المعلومات الدقيقة والواقعية عن الأزمة	
0.89	4.29	X <sub>25</sub>	تشرف الإدارة شخصياً على تطور أحداث الأزمة للتأكد من صحة الإجراءات المعتمدة	
0.64	4.32	X <sub>26</sub>	تمتلك الإدارة وسائل اتصال حديثة للتعرف على ما سببته وما قد تسببه الأزمة من إضرار	
0.92	4	X <sub>27</sub>	تتبع الإدارة أسلوب التفاهم والإقناع مع المنتسبين لحل الأزمات المتحققة	
0.66	4.17	X <sub>28</sub>	تعمل الإدارة على خفض حدة التوتر واستعادة الروح المعنوية للمنتسبين عند وقوع الأزمة	
0.45	4.17		المعدل العام لمجموع فقرات متغير الاستجابة	
0.64	4.46	X <sub>29</sub>	الإعلان عن نهاية الأزمة وضرورة العودة لممارسة الأعمال الاعتيادية	أعادة التوازن للنشاط
0.79	4.35	X <sub>30</sub>	الشفافية في التعامل مع المنتسبين في بيان الإضرار التي سببتها الأزمة وكيف تم التعامل معها	
1.25	3.30	X <sub>31</sub>	تقديم الدعم المادي والمعنوي للمنتسبين المتأثرين بالأزمة للعودة الى الأعمال الاعتيادية	
0.68	4.25	X <sub>32</sub>	محاولة الإدارة إشعار المنتسبين بالأطمئنان والتخلص من المخاوف لاستعادة الثقة بالنفس	
1.23	3.81	X <sub>33</sub>	تحرص الإدارة على ان يكون قرار استعادة النشاط واضحاً وبسيطاً لكافة المنتسبين ليتمكنوا من تنفيذه	
1.23	3.51	X <sub>34</sub>	قيام الإدارة بدراسة المقترحات المقدمة من قبل المنتسبين للحيلولة دون تكرار وقوع الأزمة	



0.61	3.95		المعدل العام لمجموع فقرات متغير إعادة التوازن للنشاط	
0.46	4.71	X <sub>35</sub>	دراسة نتائج الأزمة للوقوف على الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة لمنع تكرارها مستقبلاً	١٤
0.78	4.33	X <sub>36</sub>	تقييم الإدارة فاعلية الخطط والبرامج السابقة بقصد تطويرها وتحسينها للتعامل مع الأزمات المستقبلية	
1.13	3.70	X <sub>37</sub>	تطور الإدارة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس الخطط الفاعلة لمواجهة الأزمات المستقبلية في ضوء خطط الأزمات السابقة	
0.48	4.67	X <sub>38</sub>	تدمج الدروس والشغرات في الخطط السابقة وتصب بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية	
0.66	4.59	X <sub>39</sub>	مراجعة وتحديث أسلوب إدارة الأزمات في الجامعة من واقع الأزمة الأخيرة	
1.06	3.51	X <sub>40</sub>	قيام الإدارة بمقارنة ممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في منظمات أخرى للاستفادة منها كدروس في الجامعة	
1.30	3.57	X <sub>41</sub>	استطلاع آراء المنتسبين حول إمكانية تطوير أساليب جديدة للتعامل مع الأزمات في الجامعة	
0.43	4.15		المعدل العام لمجموع فقرات متغير التعلم	
0.18	3.39		المعدل العام لأجمالي متغيرات نموذج إدارة الأزمة	

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد نتائج الحاسبة الالكترونية

أوضح من الجدول في أعلاه ما يأتي:-

اكتشاف الإشارات التحذيرية:- بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الإجمالي لهذا المتغير (2.48، 0.47) مبيناً اهتمام محدود من قبل أفراد العينة بهذا المتغير حصلت الفقرة X<sub>6</sub> المتضمنة (الاستفادة من آراء الباحثين وذوي الاختصاص في الجامعة في تشخيص الأزمات المحتملة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغا على التوالي ( 3.57، 0.50) في حين حصلت الفقرة X<sub>7</sub> المتضمنة (استخدام الأساليب العلمية والنماذج الإحصائية في التنبؤ بالأزمات المحتملة) على أدنى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغا على التوالي (1.59، 0.89).

الوقاية والاستعداد:- بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الإجمالي لهذا المتغير (2.17، 0.45) مبيناً اهتمام محدود من قبل أفراد العينة بهذا المتغير حصلت الفقرة X<sub>16</sub> المتضمنة (وجود تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغا على التوالي (3.62، 0.50) في حين حصلت الفقرة X<sub>11</sub> المتضمنة (قيام الإدارة بأعداد خطط لإدارة الأزمة والعمل على مراجعتها باستمرار) على أدنى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغا على التوالي (1.57، 0.71).

الاستجابة:- بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الإجمالي لهذا المتغير (4.17، 0.45) مبيناً اهتمام قوي من قبل أفراد العينة بهذا المتغير حصلت الفقرة X<sub>22</sub> المتضمنة (مراجعة القرارات المتخذة باستمرار لإدخال التعديلات المناسبة عليها في ضوء تطور الأزمة) على أعلى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغا على التوالي (4.49، 0.50) وحصلت الفقرة X<sub>23</sub> المتضمنة (تصدر الإدارة القرارات المتعلقة بالأزمة في وقت مناسب مع حدوث الأزمة) على أدنى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغا على التوالي (3.84، 0.65).

أعادة التوازن للنشاط:- بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الإجمالي لهذا المتغير (3.95، 0.61) مبيناً اهتمام من قبل أفراد العينة بهذا المتغير حصلت الفقرة X<sub>29</sub> المتضمنة (الإعلان عن نهاية الأزمة وضرورة العودة لممارسة الأعمال الاعتيادية) على أعلى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغا على التوالي (4.46، 0.64) في حين حصلت الفقرة X<sub>31</sub> المتضمنة (تقديم الدعم المادي والمعنوي للمنتسبين المتأثرين بالأزمة للعودة إلى العمليات الاعتيادية) على أدنى المتوسطات الحسابية وبتحرف معياري بلغا على التوالي (3.30، 1.25).



التعلم:- بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الإجمالي لهذا المتغير (0.43، 4.15) مبينا" اهتمام عالي من قبل أفراد العينة بهذا المتغير حصلت الفقرة  $X_{35}$  المتضمنة (دراسة نتائج الأزمة للوقوف على الأسباب التي أدت إلى وقوع الأزمة لمنع تكرارها مستقبلا") على اعلى المتوسطات الحسابية وبانحراف معياري بلغا على التوالي (4.71، 0.46) في حين حصلت الفقرة  $X_{40}$  المتضمنة (قيام الإدارة بمقارنة ممارسات وقرارات التعامل مع الأزمات المشابهة في منظمات أخرى للاستفادة منها كدروس في الجامعة) على ادنى المتوسطات الحسابية وبانحراف معياري بلغا على التوالي (3.51، 1.06).  
أوضح من نتائج التحليل في أعلاه ما يأتي:-

- اهتمام المديرين بجامعة البصرة بإدارة الأزمة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الإجمالي لهذا المتغير (83.3، 0.18) وهي أكبر من الوسط الفرضي (3).
- جاء متغير الاستجابة في المرحلة الأولى ضمن نموذج إدارة الأزمة موضحا" اهتمام المديرين في الجامعة على التعامل مع الأزمة كحالة من رد الفعل للأزمة المتحققة وذلك باعتماد كافة الأساليب والإجراءات والامكانيات المادية والبشرية اللازمة لمواجهة الأزمة وتخفيض الخسائر الناجمة عنها.
- جاء متغير التعلم في المرحلة الثانية ضمن نموذج إدارة الأزمة مبينا" تأكيد المديرين في الجامعة إن الأزمة عبارة عن فرصة ينبغي دراستها والتعلم منها والاستفادة من نتائجها عند التعامل مع الأزمات المستقبلية.
- جاء متغير إعادة التوازن للنشاط في المرحلة الثالثة ضمن نموذج إدارة الأزمة في الجامعة مشيرا" إلى رغبة المديرين في احتواء الأزمة والعودة إلى ممارسة العمليات الاعتيادية بأقصر فترة زمنية ممكنة في محاولة منهم لتقديم مؤشرات ايجابية عن أدائهم الإداري أمام الجهات العليا وقدراتهم على النهوض بالأدوار الإدارية المناطة بهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ومتابعة الأمور المتحققة داخل الجامعة وبأقل التكاليف.
- جاء متغير اكتشاف الإشارات التحذيرية في المرحلة الرابعة ضمن نموذج إدارة الأزمة موضحا" اهتمام محدود جدا" من قبل الإداريين باستشعار والكشف عن الإشارات المنذرة بوقوع الأزمة وعلى الرغم من توافر المعلومات الكافية إلا إن عدم استخدام الأساليب العلمية والنماذج الإحصائية في التنبؤ وضعف برامج الدورات التدريبية ساهم في إضعاف قدرة الأفراد على تحليل المعلومات وكيفية التعامل معها.
- جاء متغير الاستعداد والوقاية في المرحلة الخامسة والأخيرة من النموذج مؤكدا" اهتمام محدود جدا" من قبل المديرين بالجامعة بالإجراءات الوقائية واتخاذ التدابير اللازمة تحسبا" لوقوع الأزمات أو لتجنبها وتحجيم الآثار السلبية الناتجة عنها .

2- اختبار فرضيات الدراسة

جدول ( 5 ) تحليل التباين بين آراء المديرين حول أنموذج إدارة الأزمة في الجامعة

حسب متغير نوع الكلية باستخدام اختبار مان- وتيني

Sign	U قيمة	المتوسطات الحسابية لمتغير نوع الكلية		المتغير المعتمد
		الإنسانية n=35	العلمية n=28	
0.006	291.0	24.89	37.69	إدارة الأزمة

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد نتائج الحاسبة الالكترونية

أوضح من الجدول المبين في أعلاه وجود تباين ذو دلالة معنوية بين آراء المديرين حول أنموذج إدارة الأزمة في الجامعة حسب متغير نوع الكلية إذ بلغت قيمة ( U ) المحسوبة (291.0) وهي معنوية عند مستوى (1%) وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرين في الكليات العلمية والأدبية يتضح إن التباين لصالح الكليات العلمية مبينا" إن الاطلاع الواسع للمديرين في الكليات العلمية على احتياجات ومتطلبات البيئة الخارجية والمتغيرات الطارئة فيها لما تحمله في طياتها من تأثيرات على مستوى المخرجات المقدمة للمجتمع ككليات الطب والهندسة والعلوم والزراعة والدور المباشر لإسهاماتهم العلمية المقدمة في تطوير واقع المجتمع جعلتهم أكثر اهتماما" ودقة في التعامل مع الأزمات المتحققة والسعي للتفكير بالآليات الخاصة للتعامل مع كل نوع منها مما يؤكد صحة الفرضية المتضمنة وجود تباين ذو دلالة معنوية بين آراء المديرين حول أنموذج إدارة الأزمة في الجامعة تبعا" لنوع الكلية.





جدول ( 6 ) تحليل التباين بين آراء المديرين حول نموذج إدارة الأزمة في الجامعة  
حسب متغير الدرجة العلمية باستخدام اختبار كروسكال والآس

Sign	$\chi^2$	df	المتوسطات الحسابية لمتغير الدرجة العلمية			المتغير المعتمد
			مدرس n=39	أ.مساعد n=15	أستاذ n=7	
0.001	13.049	2	17.87	29.00	37.68	إدارة الأزمة

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد نتائج الحاسبة الإلكترونية

أتضح من الجدول المبين في أعلاه وجود تباين ذو دلالة معنوية بين آراء المديرين حول نموذج إدارة الأزمة في الجامعة حسب متغير الدرجة العلمية إذ بلغت قيمة كاسكا ( $\chi^2$ ) المحسوبة (13.049) وهي معنوية عند مستوى (1%) وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرين من حملة الألقاب العلمية أستاذ وأ.مساعد ومدرس يتضح إن التباين لصالح حملة لقب أستاذ بسبب التوسع في الاهتمامات البحثية والمساهمات العلمية ومالها من تأثير ايجابي على تطوير قدراتهم الذهنية في التعامل مع الواقع العلمي بصوره عامة والأزمات الإدارية بصورة خاصة مما يؤكد صحة الفرضية المتضمنة وجود تباين ذو دلالة معنوية بين آراء المديرين حول نموذج إدارة الأزمة في الجامعة تبعاً للدرجة العلمية.

جدول ( 6 ) تحليل التباين بين آراء المديرين حول نموذج إدارة الأزمة في الجامعة  
حسب متغير الخبرة الإدارية باستخدام اختبار كروسكال والآس

Sign	$\chi^2$	df	المتوسطات الحسابية لمتغير سنوات الخبرة			المتغير المعتمد
			من 15 سنة فأكثر خبرة كثيرة n=8	من (8-14) سنة خبرة متوسطة n=16	من (1-7) سنة خبرة قليلة n=39	
0.001	13.354	2	38.59	23.13	20.38	إدارة الأزمة

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد نتائج الحاسبة الإلكترونية

أتضح من الجدول المبين في أعلاه وجود تباين ذو دلالة معنوية بين آراء المديرين حول نموذج إدارة الأزمة في الجامعة حسب متغير الخبرة الإدارية إذ بلغت قيمة كاسكا ( $\chi^2$ ) المحسوبة (13.354) وهي معنوية عند مستوى (1%) وبمقارنة المتوسطات الحسابية لآراء المديرين من ذوي الخبرات الإدارية الكثيرة والمتوسطة والقليلة يتضح إن التباين لصالح أصحاب الخبرة الكثيرة من (15 سنة فأكثر) مشيراً إلى إن تراكم الخبرات الإدارية تجعلهم أكثر حكمة ودقة في التعامل مع الأزمات لمعرفتهم بالتفاصيل الإيجابية والسلبية التي تواجه العمل الإداري والمؤشرات المعتمدة في التحليل لمجريات الأعمال واتخاذ القرارات مما يؤكد صحة الفرضية المتضمنة وجود تباين ذو دلالة معنوية بين آراء المديرين حول نموذج إدارة الأزمة في الجامعة تبعاً للخبرة الإدارية.

نستنتج مما تقدم في أعلاه صحة فرضية الدراسة المتضمنة وجود تباين ذو دلالة معنوية بين آراء المديرين حول نموذج إدارة الأزمة في جامعة البصرة تبعاً لمتغيرات (نوع الكلية، الدرجة العلمية، الخبرة الإدارية)



## الاستنتاجات والتوصيات أولاً- الاستنتاجات

1. اهتمام المديرين في الجامعة بالإجراءات العلاجية في التعامل مع إدارة الأزمات مقابل اهتمام محدود بالإجراءات الوقائية لمنع الأزمات المحتملة أو التقليل من نتائجها السلبية.
2. استخدام قليل الأساليب العلمية والنماذج الإحصائية في التنبؤ بالأزمات المستقبلية على الرغم من امتلاك الجامعة القدرات البشرية المؤهلة علمياً في استخدام هذه الأساليب وبناء النماذج.
3. سعي الإدارة لعقد اجتماعات دورية للمنتسبين في محاولة لتقييم الأزمات المحتملة إلا ان عدم توافر سجلات خاصة لتوثيق الأزمات السابقة وكيف تمكنت الجامعة من التعامل معها أبعدت الاجتماعات عن أهدافها الفعلية.
4. على الرغم من تعدد الاختصاصات وتنوعها إلا ان الجامعة تفتقر لفريق عمل يضم اغلب هذه الاختصاصات لتقريب وجهات النظر ولجعل الأفكار والنظريات تصب في مجرى واحد.
5. توافر قواعد متكاملة للمعلومات في الجامعة إلا ان عدم توافر البرامج التدريبية للأفراد في كيفية استخدام المعلومات بالشكل الصحيح قللت من أهمية هذا المورد.
6. اهتمام ضعيف بوجود آليات للتعاون والمشاركة ما بين الجامعة والمنظمات الأخرى العاملة في المجتمع المحلي لمساعدتها في التحليل والاستجابة للآزمات.
7. توافر أنظمة ضعيفة للرقابة والرصد للمتغيرات في البيئة الخارجية ومحدودية الموارد المالية المتاحة لأجراء التحليلات البيئية أو في احتواء الأزمات المتحققة.
8. اهتمام ضعيف بأعداد خطط لإدارة الأزمات الأمر الذي تسبب في عدم وجود سيناريوهات معدة مسبقاً" توضح كيفية التعامل مع الأزمات المتنوعة في حال وقوعها.
9. المديرين في الكليات العلمية أكثر اهتمام بإدارة الأزمات في كلياتهم من نظرائهم في الكليات الإنسانية.
10. المديرين من حملة لقب الأستاذية أكثر قدرة في التعامل مع الأزمات من المديرين حملة الألقاب العلمية الأخرى.
11. المديرين من ذوي الخبرة الإدارية الكثيرة أكثر استعداداً" للتعامل مع إدارة الأزمات من المديرين من أصحاب الخبرات الإدارية القليلة والمتوسطة.
12. عدم امتلاك المنتسبين لثقافة التعامل مع الأزمات بسبب محدودية البرامج التدريبية المعدة لتطوير قدراتهم العلمية والفكرية للتعامل مع الأزمات.
13. ان الأنموذج الفعلي لإدارة الأزمة في جامعة البصرة موضح في الشكل (2) المبين في ادناه:-

## ثانياً- التوصيات

1. تفعيل أنظمة المتابعة للبيئة الخارجية من خلال:-  
أ- إنشاء وحدات الرصد البيئي تضم مجموعة من الكفاءات العلمية المتنوعة الاختصاصات.



- ب- تهيئة كافة المستلزمات المادية والمعنوية التي تحتاجها لأداء مهامها في جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها ومتابعة التغيرات الحاصلة.
- ج- اعتماد الأساليب العلمية والإحصائية في التنبؤ للتغيرات البيئية وتقديم النتائج للإدارات المتخذة للقرارات لأغراض الاطلاع عليها .
2. بناء قواعد معلوماتية لها القدرة على تقديم المعلومات التحديثية وتجديدها وفق المتغيرات الجديدة وإتاحة المعلومات لكافة الباحثين لأجراء الدراسات التي من شأنها النهوض بالواقع الجامعي.
3. التأكيد إن مهام القيادة الجامعية هي إستراتيجية وليست روتينية وبالتالي ترك التفاصيل العملياتية للأخريين مقابل التركيز على المواضيع الإستراتيجية المتحققة ومنها ادارة الازمات.
4. إنشاء فريق لإدارة الأزمات في الجامعة يتولى القيام بالفعاليات التالية:-
- أ-إعداد سجلات خاصة لتوثيق الأزمات السابقة التي مرت بها الجامعة وماهية الإستراتيجيات المعتمدة في حلها وماهية الآثار الناتجة عنها.
- ب- العمل على نشر ثقافة إدارة الأزمات بين المنتسبين من خلال إعداد برامج تدريبية لهم توضح أهمية دراسة الأزمات وما هي السبل الكفيلة لاكتشافها أو توقعها او مواجهتها.
- ج- أعداد سيناريوهات تبين كيفية مواجهة الأزمات بأنواعها وعرضها أمام المنتسبين للتمرس عليها.
- د-إجراء دراسات استطلاعية للمنتسبين في الجامعة للكشف عن ماهية أنواع الأزمات التي تواجههم؟وماهية أسباب تحققها؟وماهية آراء المنتسبين تجاه القرارات الإدارية الصادرة عن الجامعة للتعامل مع الأزمات.
- هـ- إعداد خطة سنوية لإدارة الأزمات وجعلها ضمن الخطة الإستراتيجية للجامعة.
5. منح مكافآت تشجيعية للمنتسبين لإقامة مشاريع مشتركة (بحثية-مؤتمرات-معايشة ميدانية)مابين الكليات لتقريب وجهات النظر وتحسين العلاقات الثقافية مابين الكليات والأقسام العلمية.
6. عرض تفاصيل الأزمات المتحققة والإجراءات الإدارية المتخذة أمام الأساتذة الأكفاء من ذوي الخبرات العلمية والإدارية في الجامعة لتقديم الدعم والاستشارة في إدارة الأزمة.



## المصادر

## أولا-المصادر العربية

1. أبو قحف، عبد السلام، (2002)، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الإسكندرية، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.
  2. أحمد، أحمد، (2002)، إدارة الأزمة التعليمية- منظور عالمي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
  3. الحملاوي، محمد رشاد، (1997)، إدارة الأزمات، ابو ظبي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
  4. الأخضريري، محسن أحمد، (1990)، إدارة الأزمات- منهج اقتصادي لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، القاهرة، مكتبة مديولي، مصر.
  5. إسليم، وسام صبحي مصباح، (2007)، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية-دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، أطروحة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال/كلية التجارة/الجامعة الإسلامية في غزة.
  6. الطيراوي، توفيق محمد حسين، (2008)، واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين، أطروحة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية/كلية الدراسات العليا/جامعة النجاح الوطنية في نابلس.
  7. عبيسات، حيدر & طوالبه زياد، (2005)، دراسة ميدانية لمدى توفر نظام لإدارة الأزمات في مؤسسة المناطق الحرة، مديرية الدراسات، الأردن.
- [://www.free-zones.gov.jo/arabic/km/studies/crisis%20management.pdf](http://www.free-zones.gov.jo/arabic/km/studies/crisis%20management.pdf)
8. عودة، رهام راسم، (2008)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة- دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، أطروحة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال/كلية التجارة/الجامعة الإسلامية في غزة.
  9. فهمي، محمد شامل، (2005)، الاحصاء بلا معاناة، المفاهيم مع التطبيقات باستخدام برنامج SPSS، الجزء الثاني، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.
  10. المعيلي، د.ناصر عبد الله ناصر، (2009)، إدارة الأزمات والضغوط الإدارية- الأسباب والعلاج، مجلة عالم الاقتصاد، العدد (207)، ص ص1-6.
- <http://www.ecoworld-mag-com>
11. هلال، محمد عبد الغني، (1996)، مهارات إدارة الأزمات- الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة، مركز تنمية الأداء والتنمية.



## ثانياً- المصادر الاجنبية

1. Coombs,W.Timothy,(2007),Ongoing Crisis Communication:Planning Managing and Responding, 2<sup>nd</sup> ed,Los Angeles,London, New Delhi and Singapore:Sage.
2. Delatte,Jamie Mobile,(2003),How Should Sports Organizations Handle A Crises?A focus on collegiate institutions athesis submitted to the graduate faculty of the Louisiana state university and agricultural and mechanical college in partial fulfillment of the requirements for the master degree of mass communication in the Manship School Of Mass Communication.
3. Gladu,Andre,(2004),Crises and emergency management:A Guide for managers of the public service of Canada-Canada center for management development.
4. Howell,Gwyneth Veronica James,(2002),Description of the relationship between the crises life cycle and mass media content,Queensland University of technology. [eprints.qut.edu.au/15827/1/Gwyneth\\_Howell\\_Thesis.pdf](http://eprints.qut.edu.au/15827/1/Gwyneth_Howell_Thesis.pdf)-
5. Poimenidis,Ioannis&Priporas, Vasilios,(2008),Services Manager,s of crisis management:attitudes and preparation,innovative marketing,Vol(4),Issue(3),PP37-42.
6. Reilly,A.,(1989),Strategic Preparation for crisis management in the banking industry,Disseration Abstract,Northwestern University,Data Base Yarmouk University,Irbid,Jordan.
7. Ocal,Emin,Oralm, Emel Laptali&Erdis, Ercan,(2006),Crisis Management in Turkish Construction Industry,Building and Environment(41),PP1498-1503.[www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
8. Shekhar,Manisha,(2009),Crisis Management-Acase Study on Mumbai Terrorist Attack,European Journal Of Scientific Research,Vol(27),No(3),PP358-371.