



دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور

الوسيط للإعلام (دراسة ميدانية في سلطنة عمان)

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص "القيادة"

إعداد/

يحيى بن محمد بن شهاب البلوشي

إشراف الدكتور/

(هايل طشطوش)

2024م / 1445هـ



دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور

الوسيط للإعلام (دراسة ميدانية في سلطنة عمان)

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص "القيادة"

إعداد/

يحيى بن محمد بن شهاب البلوشي

إشراف الدكتور/

(هايل طشطوش)

2024م / 1445هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ
يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿9﴾

صدق الله العظيم

سورة الزمر، الآية (9)

الإجازة

دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام
(دراسة ميدانية في سلطنة عمان)

إعداد: الطالب/ يحيى بن محمد بن شهاب البلوشي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 18 / 1 / 2024م، وتم إجازتها

المشرف / د هايل طشطوش

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع



الاسم

1. الدكتور/ هايل طشطوش

2. الدكتور/ رمزي سلام

3. الدكتور/ إلياس شهدا

4. الدكتور/ باسل زقوت

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: يحيى بن محمد بن شهاب البلوشي



التوقيع:

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وصلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم، وعلى آله وصحبه الميامين، ومن تبعهم

بإحسان إلى يوم الدين، وبعد:

إلى من أبصرت به طريق الحياة، واستمدت منه القوة والرفعة، إلى الذي أحمل اسمه بكل عز وأفتخار،

إلى من علمني أن الحياة كفاح، وعلمني العطاء دون انتظار، وكلله الله بالهيبة والوقار

(أبي أطال الله في عمره).

إلى من دعاؤها سر نجاحي، إلى من أسكنتني في القلب، التي هي مصدر النور فالحياة

(أمي أمد الله في عمرها).

إلى فلذات القلب وروحي التواقة للحياة ومصدر فخري وسندي ووسامي، إلى من شاركوني وخطوا معي

نحو الحلم خطوة بخطوة وكانوا خير معين

(زوجتي، أبنائي، إخواني وأخواتي).

وإلى الأهل والأصدقاء الكرام، إلى كل إخوة جمعنتي بهم ميادين العمل والعلم، وإلى كل يد وقلب سار

معني درب العلم والإنجاز... أهلي وزملائي الأكارم

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع لهذه الدراسة.. راجياً من الله أن تكون نافذة علم وبطاقة

معرفة.. وأن ينفعنا وينفع بنا.

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، تبارك وتعالى له الكمال وحده، والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد الأمين، فقد سدّد الخطى وشرح الصدر ويسر الأمر حتى وصل هذا العمل العلمي إلى صورته الحالية.

فإذا كان الوفاء يقتضي أن يرد الفضل إلى أهله، فإنني أتوجه بأسمى آيات الشكر والوفاء وعظيم الامتنان إلى هيئة الإشراف على أشرافهم هذا البحث، فخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور/ هائل طشطوش وذلك على كل ما بذله بتواضع العلماء من جهد ووقت في توجيهي ومتابعته لي باستمرار، مما كان له عظيم الأثر في نفسي فله خالص الشكر ومن الله نعم الثواب وحسن الجزاء.

كما أتوجه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالكلية على ما قدموه لي من إرشادات ساهمت في إتمام هذا البحث، ولا أنسى أن أتقدم بالشكر والامتنان لكل من قدم لي نصحاً أو معلومة أو مساعدة فجزاهم الله خير الجزاء، كما أشكر على وجه الخصوص أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة وكل من شارك في تطبيقها.

كذلك أتقدم بشكري وتقديري لجامعة الشرقية التي منحتني هذه الفرصة الدراسية والدرجة العلمية الثمينة، سائلين الله عز وجل أن ينفع بنا البلاد والعباد، والله ولي التوفيق والحمد لله رب العالمين.

الباحث

يحيى بن محمد بن شهاب البلوشي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام دراسة ميدانية في سلطنة عمان ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب استخدامه للاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات (شرطة عمان السلطانية، وزارة الاعلام، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة الصحة، هيئة الطيران المدني، وهيئة الدفاع المدني والاسعاف) والبالغ عددهم (400) موظف. واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة الميسرة والتي بلغت (120) مفردة. كما تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الوصفية والاستدلالية عبر برنامج التحليل الاحصائي **spss** وأظهرت نتائج الدراسة بأن الإعلام يتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة)، اتباع نهج التخطيط الإستراتيجي في الإدارة يؤدي إلى تنمية القدرة في المؤسسة على مواجهة الأزمات في حال حدوثها. وفي ضوء ما توصلت اليه النتائج أوصت الدراسة: يجب اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها، لأن التخطيط الإستراتيجي يساهم في التخفيف من حدة الأزمات، ويحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسات العامة، مع ضرورة الاعتماد على الدورات التدريبية للموظفين في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية في المؤسسات العامة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of strategic planning on crisis management through the mediating role of the media, a field study in the Sultanate of Oman (Cyclone Shaheen as a model). To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was used in addition to using the questionnaire as the main tool for collecting data. The study population consisted of employees of the institutions (Royal Oman Police, Ministry of Information, Ministry of Social Development, Ministry of Health, Civil Aviation Authority, and Civil Defense and Ambulance Authority), numbering (400) employees. The study sample was selected using the convenient sampling method and amounted to (120) individuals. The data was also analyzed using descriptive and inferential tests through the statistical analysis program SPSS, and the results of the study showed that the media mediates the relationship between strategic planning in its dimensions (strategic planning objectives, formulation of strategic planning, application of strategic planning) with crisis management in its dimensions (source of the crisis, complexity of the crisis, scope of the crisis). Following a strategic planning approach in management leads to developing the organization's ability to confront crises if they occur.

In light of the findings, the study recommended: Employees must be informed and involved in developing the strategic plan, and their opinions must be taken about it, because strategic planning contributes to alleviating the severity of crises and identifies the strengths and weaknesses of public institutions, with the necessity of relying on training courses for employees in the preparation process. Strategic plans in public institutions.

Keywords: strategic planning, crisis management,

المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ - ب	العنوان
ج	الإجازة
د	قرار الباحث
هـ	الاهداء
و	الشكر والتقدير
ز	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
ي - ك - ل - م	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

1	الفصل الاول : إشكالية الدراسة وأهميتها
1.1	مقدمة:
2	1.2 مشكلة الدراسة:
3	1.3 أسئلة الدراسة:
4	1.4 أهداف الدراسة:
4	1.5 فرضيات الدراسة:
5	1.6 أهمية الدراسة:
6	1.7 حدود الدراسة
6	1.8 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:
7	1.10 أنموذج الدراسة:
8	الفصل الثاني : الإطار النظري
8	المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي
9	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي
10	2.1.4 المطلب الثاني : فوائد وأهمية التخطيط الإستراتيجي
14	2.1.7 المطلب الثالث: أساليب ومعوقات التخطيط الإستراتيجي
17	المبحث الثاني :إدارة الأزمات
17	2.2.2 المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات
20	2.2.5 المطلب الثاني: أسباب الكوارث والأزمات ومتطلبات إدارتها
25	المطلب الثالث: إستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمات
31	المبحث الثالث: وسائل الاتصال
31	2.3.1 المطلب الأول: مفهوم الاتصال ووسائله
33	2.3.2 المطلب الثاني: نماذج نظريات الاتصال:
38	2.3.4 المطلب الثالث: الأسس وقواعد الاتصال خلال الأزمات والكوارث

41	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
44	2.4.2 أولاً : الدراسات العربية
55	2.4.3 ثانياً: الدراسات الأجنبية
59	2.4.4 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
61	الفصل الثالث : منهجية وإجراءات الدراسة
61	3.2 منهجية الدراسة:
62	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
63	3.4 الإجراءات البحثية في الدراسة:
64	3.5 أداة الدراسة:
67	3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
69	الفصل الرابع : نتائج الدراسة ومناقشتها
69	4.1 مقدمة
69	4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:
74	4.3 وصف نتائج الدراسة:
95	4.4 اختبار فرضيات البحث:
99	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
99	5.1 أولاً: النتائج:
102	5.2 ثانياً: التوصيات
112	قائمة المراجع والمصادر
112	أولاً : المراجع العربية
118	ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية:
119	الملاحق

قائمة الجداول

- 65 مقياس ليكرت الخماسي التدريجي:
- 65 معالجة مقياس ليكرت الثلاثي
- 66 صدق وثبات أداة الدراسة:
- 67 معامل ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لقياس الثبات والصدق
- 69 التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس
- 70 التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر
- 71 التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
- 72 التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة
- 73 التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الخبرة
- 82 استخدام معامل الانحدار لقياس أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات:
- 83 معامل الانحدار ما بين الإعلام مع إدارة الأزمات
- 84 تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي لمتغير يعزى للجنس:
- 85 تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي لمتغير يعزى للعمر:
- 85 تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي لمتغير يعزى للمؤهل العلمي:
- 87 تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي لمتغير يعزى للوظيفة:
- 87 تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي لمتغير يعزى للخبرة:
- 88 تحليل التباين لإدارة الأزمات لمتغير يعزى للجنس:
- 89 تحليل التباين لإدارة الأزمات لمتغير يعزى للعمر:
- 90 تحليل التباين لإدارة الأزمات لمتغير يعزى للمؤهل العلمي:
- 91 تحليل التباين لإدارة الأزمات لمتغير يعزى للوظيفة:
- 92 تحليل التباين لإدارة الأزمات لمتغير يعزى للخبرة:
- 93 تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للجنس:
- 93 تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للعمر:
- 93 تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للمؤهل العلمي:
- 94 تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للوظيفة:
- 94 يوضح تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للخبرة:
- 95 معامل الارتباط ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها وإدارة الأزمات بأبعادها:

- 96 معامل الارتباط ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها والإعلام:
- 97 معامل الارتباط ما بين الإعلام وإدارة الأزمات بأبعادها:
- 98 اختبار (ت) لمتوسط المبحوثين الإعلام، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات:

قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوي	الرقم
7	نموذج الدراسة	1
59	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير الجنس	2
60	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير العمر	3
61	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير المؤهل الوظيفي	4
62	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير الوظيفة	5
63	التوزيع التكراري لافراد العينة حسب متغير الخبرة	6

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

تواجه المؤسسات تغيرات بيئية وطبيعية متعددة ومتغيرة ومفاجئة، مما قد يتسبب بحدوث أنواع متعددة من الأزمات، أزمات وكوارث متوقعة، وبعضها غير متوقعة، وقد تتأثر المؤسسات بهذه الأزمات، حيث تؤثر على طبيعة عملها، وتؤثر أيضاً على مصادرها ومواردها وعلى العاملين بها بأشكال متعددة، وقد تهدد استمرارية المؤسسة أو قدرتها على المنافسة. إن الكثير من الأزمات لها دلائل وشواهد تدل على حدوثها ووقوعها، وكل هذه الشواهد تبدأ صغيرة وتأخذ بالنمو شيئاً فشيئاً (سلامة، 2019)

إن التخطيط الإستراتيجي هو الأسلوب الذي تتمكن عن طريقة المؤسسة ابتداء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية وموجة الأزمات إلى الوصول لرؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير بحيث يكون التغيير موجهاً نحو المستقبل ولقد شاع استخدام التخطيط الإستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي ان المؤسسات التي تخطط إستراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على المؤسسات التي لا تخطط استراتيجياً (حسام، 2017).

وتجدر الإشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي يمثل ركيزة أساسية لإدارة الأزمات والتي قد تحدث في المنظمات على اختلاف أشكالها وبغض النظر عن نوعية تلك الأزمات حيث يمكن تطبيق مبادئ عملية التخطيط الإستراتيجي على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط الإستراتيجي إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات والتحضير للرد عليها في حال حدوثها ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها (عز الدين، 2017)

لقد أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة حيث لا ينجو أي تنظيم من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير قابلة للتوقع المسبق ، فالتخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني أن المنظمات تستخدمه كوسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة ، أي أن جوهر عملية التخطيط الإستراتيجي تكمن في مدى التنبؤ بالأزمات المحتملة ومعرفة موقف الأطراف المباشرين وغير المباشرين والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها ومراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع أطراف الأزمة وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة (جبارة، 2023م). وعلى الصعيد العماني، فإن هناك العديد من الأزمات الداخلية والخارجية من شأنها تعطيل عمل المؤسسات، الأمر الذي يستوجب الحاجة إلى رص وتوحيد الصفوف لتعميق الإدراك والفهم لأهمية إدارة الأزمات وكيفية التعامل معها والتخطيط الإستراتيجي لها بشكل عميق، بل وحشد كافة الامكانيات البشرية والمادية المطلوبة لتأمين احتياجات السيطرة والمواجهة من أجل السيطرة على المؤسسات العمانية المختلفة وحماية الوطن وتخفيف آثار تلك الأزمات (سلامة، 2019م). وعلى ما سبق ستحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على بعض سمات ودور التخطيط الإستراتيجي وإدارة وبناء الأزمات في المؤسسات الحكومية في سلطنة عمان وكيفية التعامل معها.

1.2 مشكلة الدراسة:

الأزمات هي السمة المميزة للعصر الحديث فهي تحدث في جميع المنظمات المعاصرة بإنذار أو بدون إنذار، وفي أي زمان ومكان وعلى الرغم من تباين الأزمات التي تواجه مختلف التنظيمات الإدارية والمجتمعية، إلا أن الإدارات ما قد لاتزال يعتمدون الموظفون بها على الطرق التقليدية في إدارة

الأزمات، وقد عمق من هذه المشكلة غياب إستراتيجيات وتصورات محددة لإدارة تلك الأزمات فضلاً عن غياب الإسهامات النظرية من جانب الباحثين والمختصين في هذا المجال (عزالدين، 2017م).

أن الواقع الذي تفرضه الظروف الحالية المستجدة على مختلف الأبعاد المحلية والعربية والعالمية والمتغيرات المصاحبة لها انعكاساته على طبيعة التهديدات المحتملة وكيفية مواجهتها مما يتطلب ضرورة تفعيل أسلوب التخطيط الإستراتيجي حيث تعاني الكثير من المؤسسات والمنظمات من قصور في أساليب مواجهة الأزمات مما يؤثر على سير عملها، ومن هنا كان من الضروري الاهتمام بالأسلوب العلمي في دراسة الأزمات، ومحاولة وضع الخطط والبرامج اللازمة لمواجهة هذه الأزمات للحد من الخسائر الناجمة عنها، إلى جانب تدبير وتطوير الوسائل العديدة التي تخفف من الآثار الناتجة عن حدوث الأزمات،

وعليه فإن الحاجة للتخطيط الإستراتيجي أصبح ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والتابعة ولكنها ضعيفة الأمر يتطلب إدخال متغير وسيط لاختبار قوة العلاقة حال وجوده، وبعد الاطلاع والبحث عن متغيرات وسيطة وجد الباحث أن الإعلام يمكن أن يلعب دور المتغير الوسيط لأنه تم اختباره كوسيط في عدة دراسات منها العربية والأجنبية. وبناءً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تمثل في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور التخطيط

الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال دور الإعلام؟

1.3 أسئلة الدراسة:

1. ما هو دور التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط

الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) على الإعلام؟

2. ما هو دور الإعلام على إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة ونطاق الأزمة)؟

3. هل الإعلام يتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة

التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) على إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد

الأزمة ونطاق الأزمة)؟

1.4 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. معرفة دور التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط

الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) على إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة

ونطاق الأزمة).

2. ابراز مدى ارتباط التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط

الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) على إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة

ونطاق الأزمة) والإعلام.

3. الكشف عن العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط

الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) وإدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة،

نطاق الأزمة) في ظل الإعلام كمتغير وسيط.

1.5 فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة عكسية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي،

صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) وإدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة،

تعقد الأزمة، نطاق الأزمة).

الفرضية الثانية:توجد علاقة عكسية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي،) والإعلام.

الفرضية الثالثة:توجد علاقة عكسية بين الإعلام وإدارة الأزمات بأبعاده(مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة).

الفرضية الرابعة: الإعلام يتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده(أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) وإدارة الأزمات بأبعاده(مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة).

1.6 أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

تحدد أهمية الدراسة النظرية في النقاط التالية:

- تساعد على إثراء جانب مهم من مجالات الدراسات الإدارية والإستراتيجية وهي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

- تتيح الدراسة الحالية تكوين إطار نظري يهتم بجمع المفردات التي تخص متغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات، الإعلام) مما يوفر مرجعاً علمياً عنها.

- اختبار دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات يوضح أي من أبعاد التخطيط الإستراتيجي أكثر تأثيراً على كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات.

- دراسة الدور الوسيط للإعلام يساعد على فهم أوضح للعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، وبالتالي معرفة الآلية التي بواسطتها تتوسط العلاقة بينهما.

ثانياً: الأهمية العملية:

ترتكز أهمية الدراسة التطبيقية أو العملية في تفعيل نتائجها لطرق وإستراتيجيات مختلفة وتتمثل الإجراءات التطبيقية في النقاط التالية:

- الإجابة على ما هو دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات، يساعد متخذي القرار في سلطنة عمان على تصميم برامج ونظم تركز على الأبعاد الأكثر تأثيراً على إدارة الأزمات.
- اختبار الدور الوسيط للإعلام يساعد المسؤولين بسلطنة عمان على معرفة العملية التي بواسطتها يؤثر التخطيط الإستراتيجي ويلعب الاعلام دوراً كبيراً في حياة الفرد وفي المجتمع، حيث يمكن من خلالها أن يطلع الإنسان على كافة الجوانب الإخبارية والتعليمية والثقافية.
- الخروج بتوصيات عملية تتبناها إدارات التخطيط الإستراتيجي بإعداد برامج إرشادية ودورات تدريبية من شأنها المساهمة في إدارة الأزمات واحتوائها.

1.7 حدود الدراسة_تم تحديد حدود الدراسة كما يلي:

- الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات
- الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على إدارة الأزمات (اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة) بسلطنة عمان والقطاعات المرتبطة معها.
- الحدود المكانية:** سلطنة عمان.

الحدود الزمانية: الفترة من (2023 - 2024م).

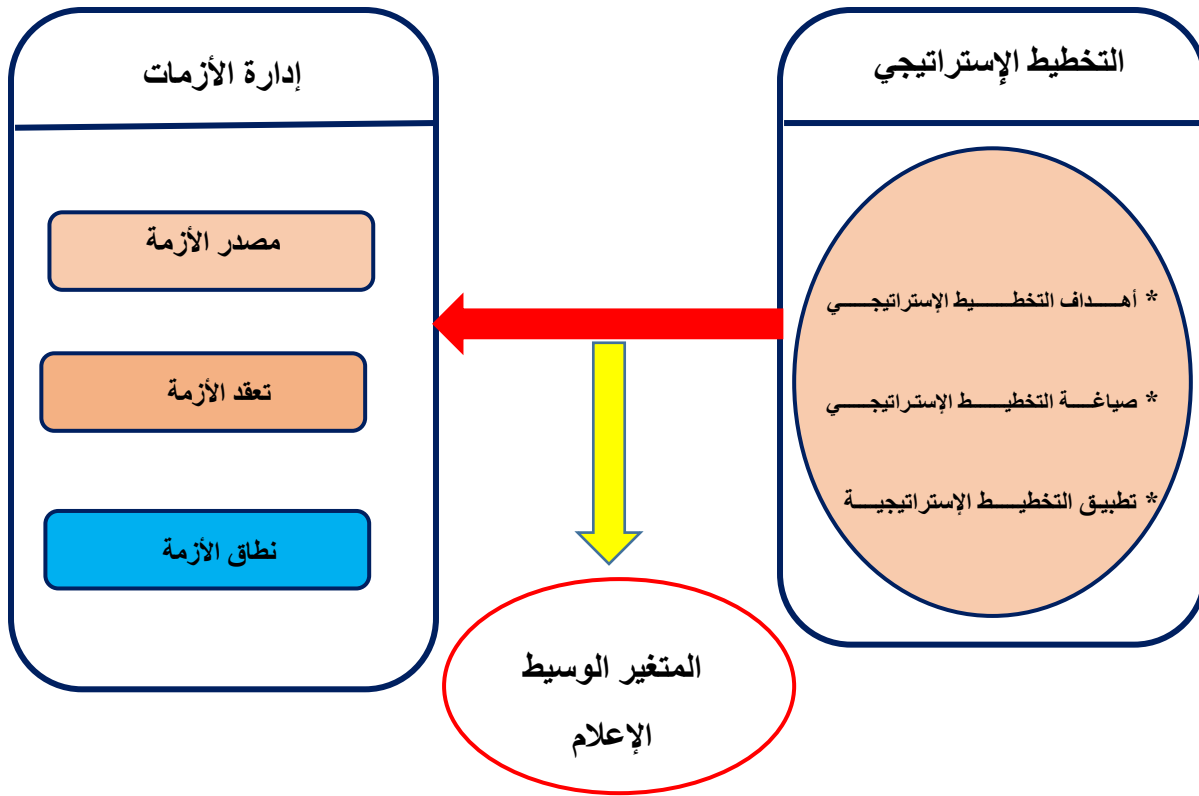
1.8 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- الإعلام:** هي الوسائل التي تساعد على التواصل بين الناس محلياً ودولياً والتي تعتمد في تشغيلها على تقنية تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي يتم تشغيلها بأنظمة تشغيل وبرامج متطورة، مثل تلك الموجودة في الهاتف المحمول الذكي والذي يحتوي على نظام تشغيل بشاشة عرض(على،2021م).

الخطة الإستراتيجية: هي مجموعة من الترتيبات والتنظيمات والاستعدادات المتفق عليها للتعامل مع الكوارث قبل وقوعها وفي أثناء حدوثها وبعده (أحمد، 2019م).

الأزمات: تعبر الأزمة عن موقف وحالة وعملية وقضية يواجهها متخذ القرار في أحد الكيانات الإدارية (دولة، مؤسسة، مشروع، أسرة) تتلاحق فيها الأحداث بالحوادث وتتداخل وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، وتختلط الأمور وتتعدد ويفقد معها متخذ القرار قدرته على الرؤية والتبصر (أحمد، 2020م).

1.10 أنموذج الدراسة: في ضوء مشكلة البحث ولغرض تحقيق أهدافه تم تصميم نموذج للبحث والذي يوضح دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات



شكل رقم (1/1) أنموذج الدراسة

تم إعداد هذا الأنموذج من قبل الباحث بالاستناد إلى دراسة (يونس، 2017)

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: التخطيط الإستراتيجي

2.1.1 مقدمة:

يكتسب التخطيط الإستراتيجي أهمية خاصة باعتباره وسيلة الإعداد للتطبيق العملي للسياسة الإدارية، من خلال مواءمة المنطلقات والمبادئ النظرية التي تطرحها السياسة الإدارية في ضوء الإمكانيات المتوافرة مع الواقع العملي لطرح الأسس الفعلية للتطبيق. ويعبر التخطيط الإستراتيجي عن أسلوب العمل في مواجهة متطلبات العمل الإداري ومسؤولياته، فضلاً عن مواجهة المشكلات والحد من آثارها السلبية والعمل على إيجاد الآليات اللازمة للحد من آثارها السلبية على الفرد والمجتمع بهدف تحقيق أهداف المنظمات بصفة عامة والمنظمات الحكومية بصفة خاصة.

إن الهدف من التخطيط الإستراتيجي هو منح المنظمات ميزة تفهم ظروف بيئتها الخارجية وقوى التنافس السائدة، فضلاً عن التعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة صياغة وإعداد وتنفيذ إستراتيجياتها بنجاح. ويكتسب التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الحكومية بعداً لأنه يعبر عن أسلوب العمل في مواجهة الأزمات والحد من آثارها السلبية من خلال العمل على إيجاد الآليات اللازمة للحد من الأزمات (بن خليفة، 2020م).

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق على ثلاثة مطالب، مفهوم التخطيط الإستراتيجي، فوائد وأهمية التخطيط الإستراتيجي، أساليب ومعوقات التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي

2.1.2 تمهيد:

يعد التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات الدولة ضرورة وليس ترفاً، لأنه يؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضراً ومستقبلاً، وذلك إذا تم تطبيقه بشكل جيد، حيث يساعد تبني أسلوب التخطيط الإستراتيجي في تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها: تحديد خارطة طريق المؤسسة، مما يساهم في زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، كما يوفر فرص القضاء على الأزمات التي يمكن أن تحدث للمؤسسة (جبارة، 2023م).

أولاً: التخطيط (لغة): كلمة التخطيط تعني التهذيب والتسطير وخط الشئ يخطه خطأ أي كتبه بقلم أو غيره.

ثانياً: التخطيط اصطلاحاً: التخطيط بشكل عام هو أول الوظائف الأساسية للإدارة وتأتي أولويته بحكم طبيعته حيث لا يمكن تنفيذ أي عمل من الأعمال، فهو الذي يبلور الأفكار لتهيئتها لتوضع موضع التنفيذ العلمي. والتخطيط يبنى على مجموعة من الحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها، كما ان التخطيط ينطوي على عملية اختيار من بين البدائل للوصول للأهداف (حسام، 2017م).

2.1.3 مفهوم التخطيط والإستراتيجية:

مفهوم التخطيط لغة: عرف قاموس "لاروس" التخطيط على أنه الفعل الثلاثي خطط الفعل، صمم، نظم مسبقاً (أحلام، 2016م).

مفهوم الإستراتيجية: لقد تردد مصطلح الإستراتيجية Strategy في الكثير من كتب الإدارة وغيرها ويرجع أصل هذا المصطلح على الكلمة اليونانية Strategos، وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك وهذا بمعنى

النظر أن نجد هناك تشابه كبير، بين الصراع العسكري ومنافسة الأعمال بين المؤسسات يمكن التفوق العددي، والتفوق في الموارد بين المنافسين (السعيد، 2018م).

مما سبق يلاحظ الباحث ان مفهوم الاستراتيجية قد ارتبط بشكل كبير بالمفهوم العسكري نوعا ما، من حيث المضامين الفرعية مثل الاهداف والمهمة وجوانب القوة، اما في مجال الادارة فان استخدام مفهوم الاستراتيجية ينظر اليه باعتبار انه عبارة عن سلسلة من القرارات، او التوجيهات المتناسقة للجهة صاحبة العمل من اجل ادارة عملياتها اليومية، اما من حيث النظر اليه باعتبار سلسلة قرارات فان ذلك يعني التركيز على وضع جهة العمل في المكان الملائم بالنسبة للبيئة المحيطة بها.

رأي الباحث

ان التخطيط الاستراتيجي عبارة عن خطة محكمة مبنية على اسس من المعرفة العلمية تهدف الى وضع تصور شامل متكامل لسيرالعملية التنظيمية بما يمكنها من تحليل البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة لاستغلالها ومعرفة المهددات ووضع خطط لتجنبها، كما وأنها تكون بعيدة كل البعد عن العشوائية مما يؤدي في الختام الى وضع أفضل لبيئة العمل مستقبلا وتحقيق الاهداف باعلى درجة من الكفاءة والفعالية

2.1.4 المطلب الثاني: أهداف وفوائد وأهمية التخطيط الإستراتيجي

2.1.5.1 أولاً: أهداف التخطيط الإستراتيجي

هناكالكثير من الاهداف يسعى نظام التخطيط الاستراتيجي الى تحقيقها وفقاً لاتجاهات المنظمة وخصائص الموقف الذي تم فيه عملية التخطيط، وسيحاول الباحث عرض اهم هذه الاهداف ومنها: -

1. تغيير اتجاه المنظمة للافضل.

2. الاسراع بالنمو وتعظيم الفائدة.

3. تركيز المصادر أو الموارد على الأشياء المهمة.
4. تطوير التنسيق الداخلي بين الانشطة.
5. تطوير عملية الاتصال.
6. الرقابة على العمليات الجارية.
7. الاهتمام بالممارسات المستمرة.
8. وضع القضايا الاستراتيجية في بؤرة اهتمام الادارة العليا.
9. خلق قاعدة بيانات دقيقة امام المسؤولين كي يتمكنوا من صنع قرارات.
10. توجيه الانتباه الى التغيرات البيئية بغية التكيف معها بصورة أفضل.

2.1.6.2 فوائد التخطيط الإستراتيجي

يمكن حصر الكثير من فوائد ومضار التخطيط الإستراتيجي الشامل في الدولة، وهذا يقتضي الرجوع إلى جذور التخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر بالأساس وسيلة إدارة، وكأي من آليات الإدارة فهو يستخدم لغرض واحد ألا وهو مساعدة المنظمة في القيام بعملها على أفضل وجه، بتركيز طاقتها والتأكد من أن أعضائها يعملون من أجل نفس الغايات، وتقييم توجه المنظمة في بيئة تتصف بالتغير وتعديل ذلك التوجه ليساير المتطلبات المتغيرة. وبإيجاز فإن التخطيط الإستراتيجي هو "جهد منظم لاتخاذ قرارات أساسية والقيام بأعمال تشكل وتوجه هوية منظمة ما، وما تفعله، ودوافع ما تفعله، مع التركيز على المستقبل" (مركز الدراسات الإستراتيجية، 2010م).

2.1.7.3 عناصر وأسس نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي :

- العملية الإستراتيجية: لأنها تتضمن الإعداد لأفضل طريقة للاستجابة إلى ظروف بيئة المنظمة، سواء كانت تلك الظروف معروفة مسبقاً أم لا، خاصة وأن المنظمات الحكومية وغير الربحية كثيراً ما يفرض

عليها الاستجابة إلى أجواء ديناميكية وقد تكون عدائية. وكون العملية إستراتيجية يعني الوضوح في أهداف المنظمة وإدراك ما لدى المنظمة من موارد، ووفقاً لهذين العاملين فعلى المنظمة أن تكون مستجيبة بوعي إلى بيئة ديناميكية.

- العملية التخطيطية: لكونها تتضمن وضع غايات إرادية؛ بمعنى اختيار مستقبل مرغوب، ووضع أسلوب لتحقيق تلك الغايات (الدوري، 2015).

- العملية النظامية: لأنها تتطلب نظاماً محدداً ونمطاً يجعل منها عملية هادفة ومنتجة. والعملية تتمخض عن سلسلة من الأسئلة تساعد المخططين على اختبار خبرات وفرضيات، وعلى جمع واستخدام معلومات عن الحاضر، وعلى التنبؤ بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة في المستقبل.

- العملية تختص بقرارات وفعاليات أساسية: لأن هناك اختيارات يلزم انتقاءها كي يمكن الإجابة على سلسلة الأسئلة التي تتمخض عنها العملية. والخطة في النهاية هي مجموعة من القرارات؛ لا أكثر ولا أقل، عما يجب عمله، والدافع لما يجب عمله، وكيفية ذلك العمل. ولما كان من المستحيل القيام بعمل كل ما يلزم عمله في العالم فإن التخطيط الإستراتيجي يشير إلى بعض قرارات تنظيمية وأفعال هي أكثر أهمية مما سواها، وغالبية الإستراتيجية تكمن في اتخاذ قرارات صعبة عما هو أكثر أهمية لإنجاز ما يمكن معه نجاح المنظمة (بن حمدان، 2017).

وعموماً، فإن عملية التخطيط الإستراتيجي معقدة وتتضمن تحديات قد يكون من الصعب السيطرة عليها عملياً. ومع كونها تختص باتخاذ قرارات أساسية والقيام ويتضمن بتنفيذ تلك القرارات إلا أنها ليست محاولة لاتخاذ قرارات مستقبلية عن التخطيط الإستراتيجي لواقع البيئة في المستقبل، لكن القرارات تتخذ في الحاضر؛ بمعنى أن على المنظمة أن تحتفظ بموقعها في ظل التغيرات على ممر الوقت، بحيث

يمكنها اتخاذ أفضل القرارات في أي وقت، أي أن عليها أن تدير وتخطط إستراتيجياً (بن حمدان، 2017).

كذلك فإنه من الممكن تصور التخطيط الإستراتيجي على أنه آلية ولكنه ليس عن ممارسة قيادة المنظمة الحكم السليم على الأشياء. وفي النهاية فإن على قادة الحكومة أو المنظمة طرح تساؤلات والإجابة عليها عن القضايا الأكثر أهمية والتي يجب التعامل معها، وكيفية التعامل معها، بمعنى أن آليات التخطيط الإستراتيجي لاتخاذ القرارات لا تدير المنظمة ولا تشغلها ولكن يمكنها دعم مهارات الاستنباط والحكم السليم لمن يديرون المنظمة. وبالرغم أنه من الممكن وصف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية نظامية، إلا أن العملية لا تسير عادة في سلاسة من خطوة إلى أخرى، حيث أنها عملية ابتكارية، والنظرة الجديدة التي يمكن التوصل إليها اليوم قد تغير من قرار اتخذ بالأمس.

2.1.6.3 ثانياً: أهمية التخطيط الإستراتيجي

تزايدت أهمية التخطيط بشكل عام في العصر الحديث فقد تزايدت بشكل أكبر أهمية التخطيط الإستراتيجي بشكل خاص في هذا العصر نظراً لوجود كثير من التحديات، والمتغيرات البيئية محلياً، وإقليمياً وعالمياً، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد العناصر المهمة للإدارة الإستراتيجية، وذلك أن المفهوم الاصطلاحي للإدارة الإستراتيجية هو عملية اتخاذ القرارات المرتبطة بتحديد رسالة المنظمة وأهدافها الأساسية بعيدة المدى، واختيار وتحديد الخطط الإستراتيجية وخطط تخصيص وتوظيف الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة بما يتوافق مع أهدافها ومع المتغيرات البيئية وكذلك تطوير الأوضاع، والنظم، والإجراءات الداخلية بالمنظمة، هناك بعض الأهداف التي تتطلب التخطيط المسبق، ومع التقدم العلمي والتقني وزيادة حجم القوى البشرية العاملة، كل هذا يؤدي إلى تعقد طبيعة الإشكالات مما يؤدي إلى زيادة الأهمية بالتخطيط الإستراتيجي والتي تتلخص في الآتي:

- مساعدة المنظمات والقائمين عليها في تحديد الأهداف.
- مساعدة المؤسسات على التعرف على قدرتها وتحديد مواردها وكيفية توظيفها.
- المساهمة في التنبؤ بأية معوقات أو متغيرات في البيئة الخارجية والمساعدة في التخطيط للتغلب على هذه المعوقات.

- المساهمة في إيجاد رؤية شاملة لوحدات المؤسسة والتخطيط لتفعيل مهامها بشكل متكامل.
- المساعدة في عملية توزيع الأهداف على الفترة الزمنية المناسبة.
- المساهمة أيضاً في الاستفادة من كافة المستويات الإدارية والاقتصادية.
- كما يساهم التخطيط الإستراتيجي في بناء الأفكار والإبداعات بصورة عامة (الزهراني، 2022).

2.1.7 المطلب الثالث: أساليب ومعوقات التخطيط الإستراتيجي

تمثل المعوقات أو التحديات أو الصعوبات تلك العوامل التي تقف عقبة أو الحيلولة دون القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي او النهوض بها على أكمل وجه فاستخدام التخطيط الإستراتيجي ليس أمراً سهلاً فهناك عدة عقبات تجعل من الصعوبة على الكثير من القطاعات العامة أو القطاعات الخاصة استخدام التخطيط الإستراتيجي (يعيشي، 2016م).

هناك عدة عوامل تؤدي إلى هجر الخطط الإستراتيجية بعد وضعها خاصة الخطط الشاملة التي تختص بالحكومات.

وفيما يلي بعض العقبات التي تواجه التخطيط بصورة عامة:

1. الخطة الإستراتيجية دخيلة: حيث أنها من وضع مستشارين دون شراكة من أصحاب المصالح وخاصة العاملين في المنظمة والمخولين بتنفيذها.
2. الخطة ليست واقعية، فالأهداف ليست متسقة مع الموارد المادية والبشرية.

3. البنية النظامية لا تمثل الأهداف الإستراتيجية.
4. تدني كفاءة الإدارة العليا وعدم اهتمام كبار المسؤولين بالخطة الإستراتيجية.
5. نظام إداري قائم على التحويل من القمة إلى أسفل في كل الأمور، دون إتاحة الفرص للمشاركين في التنفيذ على استخدام صلاحياتهم أو مواهبهم.
6. إستراتيجيات غير واضحة وتتعارض مع الأولويات في المؤسسة والخطة الإستراتيجية مبهمه وغير مفصلة.
7. تنسيق ردىء بين حدود المسؤولية.
8. الجهل بالإستراتيجية أو العمليات الإستراتيجية (شعبان، 2019).
9. عدم وجود التزام بالخطة الإستراتيجية.
10. سوء نقل وتوصيل الخطة الإستراتيجية من الخطط إلى المنفذ
11. غياب الحوافز لمنفذي الخطة الإستراتيجية مع غياب آليات محاسبتهم.

ومن بين المشاكل التي تواجه تنفيذ الخطط الإستراتيجية

- الفشل في تعديل الخطط بصورة دورية أو تطويعها لتغيرات في بيئة المنظمة.
- التحول عن الأهداف الأصلية .
- عدم الثقة في إمكانية نجاح الخطط.
- ضعف الاتصال المؤسسي.
- غياب المواءمة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي.
- ضعف الالتزام الإداري.
- غياب مكاتب الإدارة الإستراتيجية.

- بعد ثقافة المنظمة عن ماهية التخطيط الإستراتيجي.

- الإخفاق في اختيار مؤشرات قياس الأداء.

- إغفال جانب الحكومة عند تنفيذ التخطيط (الزهراني، 2022م).

- ضعف التمويل.

ويري اللوزي (2010) ان التخطيط الاستراتيجي في اي مؤسسة كغيره من العمليات الادارية يصطدم

بعدة معوقات تقف عائقاً دون تحقيق الخطط المطلوبة، ويمكن تلخيصها فيما يلي: -

1. عوائق تنظيمية: وهي التي تتعلق بنقص المعلومات والكفاءات البشرية والتكنولوجية وتعقيد الاجراءات

وضعف البناء التنظيمي.

2. عوائق بيئية: وتتمثل في التغيرات السريعة والتنافس والتنظيم ونقص الموارد وعدم الاستقرار السياسي او

الاقتصادي او الاجتماعي.

3. زيادة التكاليف وتبني التخطيط الاستراتيجي.

4. الافراد المشاركون في وضع الخطط الاستراتيجية ليسوا هم الافراد المنفذين، الامر الذي يؤدي الى

ظهور مشاكل على ارض الواقع.

5. ضرورة قيام المخططين بتقدير ودراسة كل النتائج المتوقعة، والعمل على تطوير النيات تساعد على

كيفية مواجهة هذه الامور وما يصاحبها من معوقات.

يرى الباحث أن فشل الخطط الإستراتيجية يعود إلى عدم كفاءة القيادة، وعدم اهتمام الإدارة، وسوء

التواصل بينها وبين العاملين أو بين العاملين أنفسهم، كما يدل على غياب التحفيز وانعدام الشعور

بالملكية للخطة، وغياب خطة تحقق الفكرة.

المبحث الثاني: إدارة الازمات

2.2.1 تمهيد

إن التطورات الحديثة والتغيرات المستمرة داخل وخارج المؤسسات تستلزم التحول من الطرق التقليدية في إدارة الازمات والكوارث التي تعتمد على تقديم قوائم وإرشادات إلى الطرق الإستراتيجية والمداخل النظرية والتي تتناسب مع متطلبات وتوجيهات المديرين المعاصرين في إدارة الأزمات وتؤكد أهمية التخطيط بنظرة مستقبلية لتلك الأزمات، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم إدارة الكوارث والأزمات، كذلك أسباب الكوارث والأزمات ومتطلبات إدارتها، وأخيراً إستراتيجيات الأزمات.

2.2.2 المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمات

أولاً: مفهوم الأزمة

الأزمة في اللغة الشدة والقحط. واصطلاحاً تعددت تعريفاتها هي "مجموعة من التأثيرات أو حدث مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام (إبراهيم، 2015م).

وتشكل تهديداً صريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو النظام نفسه الأزمة هي ذلك الحدث الذي يترتب عليه تهديداً خطيراً للمصلحة العامة ينشأ في ظل ضيق الوقت ويتطلب ضرورة لتضافر الجهود من الدولة لمواجهته لتقليل الخسائر الناجمة عنه إلى أقل حد ممكن (جلال، 2016م).

تعرف الأزمة بأنها "حدث أو إجراء مفاجئ يؤدي إلى خلل كبير في المقومات الرئيسة للنظام أو الحياة في أحد أوجهها الاجتماعية السياسية والاقتصادية والأمنية خلال وقت ضيق يؤدي إلى تهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهرية للدولة" وعادة ما يكون الحدث مفاجئاً وغير متوقع وواسع التأثير في البشر والموارد بما يتطلب حشداً قوياً للدولة الشاملة أو معظمها لمواجهته وتجاوزه، وقد تكون الأزمة على المستوى الوطني أو المستوى الإقليمي أو العالمي، ويعرفها الدكتور محسن الخضيرى بأنها "كل

وضع أو حال يحتمل أن يؤدي فيها التقويم في الأسباب إلى تقويم مفاجئ وحاد في النتائج" وبمعنى آخر فإن الأزمة هي نتائج مجموعة تتابعات تراكمية تغذي كل منها الأخرى إلى أن تصل إلى حالة الانفجار (باغريب، 2021).

2.2.3 ومن أهم هذه المفاهيم ما يأتي:

- الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات والمعرفة اللازمة والمطلوبة للتعاطي مع الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، وبسبب وقوع درجة عالية من الخط بين الأسباب والنتائج، وحدث تداعيات سريعة ومتلاحقة ناجمة عن تفاعلات عناصر المنظمة في ظل الأزمة، وفقدان صناع القرار للقدرة الكافية على رؤية الحاضر والمستقبل والتنبؤ بالأحداث وانعكاساتها على أعمال المنظمة.
- الأزمة هي موقف معقد ومتشابك يتضمن درجة عالية من السخونة، وتتضارب ضمن هذا الموقف مجموعة من العناصر المتعارضة والمتناقضة بصورة عالية، وتزداد درجة التعقيد والتضارب بتصاعد الأزمة وتفاعل صناع القرار معها ومع تفاعلاتها وانعكاساتها المستقبلية.
- الأزمة هي "حالة تتضمن حصول تغييرات في الأسباب، وهذه التغييرات تؤدي إلى حدوث تغييرات حادة ومفاجئة في النتائج، وتتجم هذه الحالة مجموعة متراكمة من الأحداث والعوامل التي تتفاعل مع بعضها، ويغذي كل منها الآخر وصولاً إلى حالة من الاحتقان والتوتر والانفجار" (عيسى، 2019م).
- الأزمة هي "نقطة تحول نحو الأسوأ أو الأفضل وهي لحظة حاسمة لموقف أو وضع لمرحلة حرجة".

■ الأزمة هي "حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة وقريبة قد تكون نتائجها غير مرغوب فيها على الاطلاق وقد تكون هذه النتائج إيجابية في بعض الأحيان ومرغوب فيها بصورة كبيرة".

■ الأزمة هي "موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر أهمها مخاطرة تصاعد شدة الموقف، ومخاطرة التعرض للرقابة الشديدة الفاحصة من الحكومة أو من وسائل الإعلام، ومخاطرة تعريض سمعة المنظمة الإيجابية للخطر، ومخاطرة وقوع تعارض بين عمليات المنظمة العادية من جهة، وانعكاسات وقوع الأزمة من جهة أخرى، ومخاطرة الإضرار بأهداف ونتائج أعمال المنظمة.

2.2.4 ثانياً: الكوارث

تعد الكوارث ظاهرة كونية منذ أن خلق الله السماوات والأرض، وآثارها مدمرة، وتحدث خسائر فادحة في البشر والممتلكات وتكون مفاجأة، وأما أن تكون طبيعية كالزلازل والبراكين والعواصف والصواعق والحرائق والأمراض والحشرات الفتاكه، وإما أن تكون بفعل وصنع الإنسان كالحروب وإسهام الإنسان في تدمير بيئته (جمال، 2009م).

تعرف المنظمة الدولية للحماية المدنية الكوارث بأنها "حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات، قد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة، وقد تكون صناعية أو كارثة فنية مردها فعل الإنسان سواء كان إرادياً أو لا إرادياً وتتطلب مواجهتها قدرات تفوق القدرات الوطنية" وتعرف هيئة الأمم المتحدة الكارثة بأنها طارئ كبير يفكك القاعدة الأساسية أو مجموعة من الأحداث المتوالية تؤدي إلى إصابات وأضرار وخسائر بشرية ومادية تؤثر على البنية التحتية والخدمات الضرورية ووسائل العيش بمقياس يتعدى القدرة الطبيعية لاستيعابها بدون مساعد (شعلان، 2017م).

2.2.5 المطب الثاني: أسباب الكوارث والازمات ومتطلبات إدارتها

حينما تتعرض المنظمة لبعض المشاكل فانها يمكن ان تتوقف وتأخذ فرصتها في علاج هذه المشاكل ولكن حينما يستفحل الامر وتصبح هناك كوارث اي خسائر فادحة يمكنها ان تهدد بقاء المنظمة ، فعلى المنظمة ان تسعى الى دراسة حقيقية ، واستعداد جدى لمواجهة هذه الازمات ، وتقاس المديرين في هذا الامر يشير الى فشل اداري او خلل في الانظمة الادارية وعلى الجهاز الاداري ان يكون يقظا في دراسة اي شواهد او اسباب او مظاهر قد تتم عن وجود قاعدة ضخمة من المشاكل والكوارث المتتابة وهذا الامر اشبه بجبل الجليد ، لا يمكن رؤية الا قمته والتي تعبر عن بعض الاسباب والشواهد والمظاهر ، ولكن ما خفى كان اعظم ، حيث بقية الجبل الجليدي المختفي تحت الماء يعبر عن نتائج سلبية وخسائر متعاظمة (رشاد،2015) تتنوع الاسباب المنشأة للازمات والكوارث بتنوع الازمات نفسها؛ فهناك مسببات داخلية وأخرى خارجية، ذاتية موضوعية، شخصية وعامة، تخطيطية وتنفيذية...الخ ومن أبرز هذه الأسباب (محسوب، 2010م).

2.2.6.1 أولاً: أسباب الازمات

■ **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الازمات وفي مثل هذه الازمات يكون الحل سهلاً بمجرد إيضاح الحقيقة، وعلى متخذ القرار أن يتأكد أولاً من أن الأزمة التي يواجهها غير ناشئة عن سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

وسوء الفهم يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية (أحمد، 2016م).

- قلة المعلومات وإشارات الإنذار عن الأزمة.
- المعلومات سريعة ومتلاحقة ومتغيرة لا يمكن الإلمام بها.

- عدم القدرة على جمع المعلومات.
- تداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها.
- عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة.
- الخداع البصري في استقبال المعلومات.
- ضعف الحواس كالسمع والبصر عند استقبال المعلومات.
- سوء الحالة الصحية لمستقبل المعلومات ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة، غير منقوصة أو مبتورة، وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.
- **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور المعروضة، وهو بذلك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية، والذي عن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً، ويتم المعالجة في إطارها الجزئي وفي محيطها الكلي. فإذا ما كان هذا الإدراك غير السليم، أو نجم عن تداخل في الرؤية، والتشويش، سواء المتعمد أو الطبيعي، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري، بل يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري (المنظمة، الدولة، المشروع) وبين القرارات التي يتخذها هذا القائد الإداري، ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين، في حين كان متخذ القرار يدرك أنها تأخذ شكلاً آخر، فإنه يوجد ضغط مولد لانفجار الأزمة.
- **سوء التقدير والتقديم:** هو من أكبر مسببات الأزمات في كافة المجالات والجالات العسكرية على وجه الخصوص حينما يكون أحد أطراف المعركة الوشيكة ضحية لسوء تقدير وتقييم الطرف الآخر.

ينشأ سوء تقدير الأزمة مما يلي:

- زيادة الثقة في النفس.
- التقدير الخاطئ لقوة الخصم (عبد الله السنفي، 2006م).
- المبالغة والشك في قيمة المعلومات المتعلقة بالأزمة.
- عدم تحليل المعلومات الواردة عن الأزمة.
- الإدارة العشوائية: تدمر الإدارة العشوائية كيان وإمكانيات وقدرات المؤسسة كسوء التخطيط والتقصير في التوجيه وإصدار الأوامر وانعدام الرابط بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فيها. وبالمحصلة تقود هذا النوع من الإدارة إلى حدوث أزمات وكوارث.
- الرغبة في الابتزاز: تقوم جماعات الضغط والمصالح باستخدام هذه الطريقة من أجل المكسب غير العادل من الكيان الإداري بخلق الأزمات المتتالية والمتصاعدة كي ينصاع متخذ القرار.
- اليأس: اليأس أزمة نفسية تنشأ عن الأزمة وتؤدي إلى عدم الرغبة في اتخاذ القرار والتطوير والمثال الحي لذلك إحباط الأزمات العمالية (صعوبة ظروف العمل وتدني الأجور).
- الإشاعات: تعتبر الإشاعات من أهم مصادر الأزمات ومن أهم أسباب ظهورها ما يلي:
- إخفاء الحقائق
- وجود أطماع لدى مروجو الإشاعات.
- وجود توتر جماهيري.

2.2.6.2 ثانياً: مراحل متطلبات الأزمات

هي عمليات إدارية، تعمل على توليد ردّة فعل إستراتيجية للأزمة، حيث تكون بعد أن يقوم مجموعة من الإداريين المحترفين وأصحاب الخبرة باستخدام مهاراتهم، فيقومون بتحديد بعض الإجراءات اللازمة

لكي تقلل من الخسائر إلى أدنى حد. تعني إدارة الأزمة "رفع مستوى الكفاءة ورفع قدرة النظام على صنع القرار؛ لكي يتم التغلب على معوقات الآلية البيروقراطية الثقيلة التي قد تكون سبب عدم قدرتها على مواجهة الأحداث والتغيرات المتلاحقة. وبالتالي إدارة الأزمات تخرج المنظمة من حالات الترهل الإداري والاسترخاء (حسن أبشر، 2018م).

2.2.6.3 أولاً: خصائص البرنامج الفعال لإدارة الأزمات

عندما تضع منظمات الأعمال نظاماً لإدارة الأزمات، فالنظام وحده لا يكفي، حتى يتم تجاوز الأزمات التي واجهتها المنظمة وتحقق النجاح؛ لذلك يجب أن يتواجد مجموعة من الخصائص في برنامج إدارة الأزمات، أهمها (البنية التحتية للنظام) ويجب أن تتوفر الكثير من الخصائص حتى يكون برنامج إدارة الأزمات برنامجاً فعالاً، هي:

الجانب الإستراتيجي: لا بُدّ أن يكون التعامل مع الأزمات بطريقة إستراتيجية، حيث يحتاج إلى مجموعة من الخطوات في المنظمة منها:

- الحرص على وجود تنوع في إستراتيجيات إدارة الأزمات؛ حتى يتم اختيار الإستراتيجية المناسبة.
- الربط والتكامل بين إدارات الأزمات وبين عملية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة والعمل على عقد برامج تدريبية داخل المنظمة وخارجها فيما له علاقة بموضوع إدارة الأزمات .

الجانب التنظيمي: ويدل هذا على إمكانية المنظمة على تكوين هيكل تنظيمي مناسب؛ لضمان فاعلية إدارة الأزمات، ويكون هذا عن طريق التأكد من أن التكنولوجيا والألات في المنظمة جاهزة لتشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات، والقيام بتكوين علاقات مع الجهات الخارجية التي تعتبر متخصصة في إدارة الأزمات، مع العمل على تخصيص ميزانية فقط لإدارة الأزمات.

الثقافة التنظيمية: وجانب الثقافة التنظيمية تشمل على النشاطات التالية:

- تقييم أثر البيئة الخارجية على المنظمة، القيام بتطبيق نظام الإنذار المبكر عن وجود أخطاء في المنظمة، إجراء تدقيق مالي وقانوني بشكل مستمر داخل المنظمة (محسن أحمد، 2013م).

2.2.6.4 متطلبات إدارة الأزمات:

- التفويض للسلطة حيث يكون ضمن المستويات الإدارية ومرتبطة بتحديد المهام المطلوبة والتفويض هو من أهم العناصر الأساسية في إدارة الأزمات.

- يتم خضوع معالجة التعامل في الأزمات بنفس الطريقة والإجراءات التي تمّ التعامل فيها مع الأزمات والمشاكل الأخرى.

- العمل على فتح كل قنوات الاتصال لأن إدارة الأزمات بحاجة إلى كمّ كبير من المعلومات المناسبة للأزمة والمتابعة الفورية.

- التعامل مع الأزمة بطريقة علمية وخضوعها لمنهج إداري سليم وأن تقوم بكل وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتوجيه.

- مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمة: بمعنى وجود خطط محددة يجب أن يتم العمل بها.

- الحضور الدائم: وهو القدرة والاستعداد لتوفير الطاقات والوسائل التي تكون مناسبة للقيام بالتدخل في الوقت اللازم ليتم مواجهة أي قصور ممكن أن يتعرض له المدير في الأزمة أثناء عمليه المواجهة والإدارة (جمال حواش، 2017م).

المطلب الثالث: إستراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمات

2.2.7 تمهيد:

يعد التخطيط لإداره الأزمات من العناصر الفعالة للحد من وقوع الأزمات واحتواء أضرارها وهو ما يعكس ثقافه المؤسسه ورؤيتها في التطوير والتحديث وتبنيها للأسلوب الإستراتيجي في التخطيط والإدارة لهذا المجال والذي يعني بتطوير الإجراءات الإستراتيجية في التخطيط لإداره الأزمات وعلى راية بما يتم من مراحل التخطيط الزمنية للأزمة قبل وأثناء وقوعها والعلاقات العامة لاتعمل بمعزل عن المؤسسة بل أن نجاحها يتوقف على عدة جوانب أكثرها يتعلق بثقافة المؤسسة في التخطيط لإدارة الأزمات ومدى اهتمامها بالاتصالات مع الجمهور وتطوير ممارسات العلاقات العامة ورؤيتها في إشراك الممارسين عند النحطيط لإدارة الأزمات ، ولذلك الجوانب المتعلقة بمدى قدرة ممارسي العلاقات العامة على التطوير وتقديم المقترحات في هذا المجال لذا فهل الفصل يهدف إلى تقديم إجراءات التخطيط لإدارة اتصالات الأزمة في سياق عمل مسؤولي العلاقات العامة من حيث إعداد مجموعة إستراتيجيات وقائية وعلاجية تكون متواجدة قبل وقوع الأزمات وتشتمل على جوانب التعامل معها قبل وأثناء وبعد وقوعها ويتناولها الباحث من خلال ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة.

المحور الثاني: العلاقات العامة في مرحلة حدوث الأزمة.

المحور الثالث: العلاقات العامة في مرحلة ما بعد الأزمة وتلك المحاور كالتالي:

المحور الرابع: العلاقات العامة في مرحلة ما قبل الأزمة يشمل الإجراءات الوقائية التي تتخذها المؤسسات استعداداً لوقوع الأزمات من حيث إعداد فريق اتصالات الأزمة وقاعدة المعلومات ووسائل الاتصال وتصميم الخطط والتدريب عليها وهي كالتالي:

2.2.7.1 أولاً: إعداد فريق اتصالات الأزمة

إن الدعامه الأساسية في الإعداد والتخطيط للأزمات تتمثل في تكوين فريق لإدارة الأزمات وتقديرها على سواء حدثت الأزمة أم لا ، مع استمرار المؤسسة في عملها اليومي حيث أن أبعاد الأزمة المختلفة وتعدد جوانبها عند حدوثها يتطلب إعداد فريق من مختلف التخصصات يكون قادراً على تغطية جوانب الأزمة بكفاءة وسرعة وتلك التخصصات تختلف باختلاف المؤسسات ونوعية الأزمات التي تتعرض لها، وفريق إدارة الأزمة حيث يتعاضم دورهم في حالة التخطيط للأزمات الكامنة والمحتملة لحدوثها والتعامل معها وقت حدوثها وتلك الجماعة يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص والخبرات التي تؤهلهم لإدارة الأزمة. (السعيدى، 2016م)، بدءاً من استشعار الأزمة قبل وقوعها إلى مواجهة آثارها عند الحدوث وتتبعها واستخلاص الدروس المستفادة منها، وعلى هذا فمن الأمور المهمة توزيع الأدوار والمسئوليات على فريق إدارة الأزمة تقوم بعده مهام منها (السعيدى، 2016م).

- تحديد الأهداف والإستراتيجيات لإدارة الأزمات.
- فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.
- صنع القرارات وتحديد المسؤوليات والأدوار.
- مراجعة وإعداد الخطة وإدخال التحسينات عليها.
- تقديم المشورة للمسؤولين التنفيذيين بالمؤسسة (السعيدى، 2016م).

2.2.7.2 عناصر فريق إدارة الأزمة:

من المتفق عليه إن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على مدى كفاءة وخبرة فريق إدارة الأزمة وتضامنه في مختلف التخصصات التي يمثلها مجموعة من الشخصيات المحورية الأساسية ومجموعة من الشخصيات المساندة في إدارة الأزمة وهذا يتوقف على طبيعة الأزمة وموقف المؤسسة منها (محمد، 2020م).

2.2.7.3 العناصر الأساسية والمساندة لفريق إدارة الأزمة وتتمثل في العناصر التالية:

1. قائد الفريق الذي يتولى مهام اختيار الأعضاء وتقدير موقف الأزمة ومتابعة إدارتها.
2. المتحدث الرسمي الذي يتعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام ويتحدث باسم المنظمة.
3. الرئيس الذي يتعامل مع قائد الفريق والمستشار القانوني ويتولى مراجعة وتحسين الخطة ومراجعة التصريحات المقدمة لوسائل الإعلام.
4. المستشار القانوني وهو يشارك في إعداد الرسالة لتفادي الأخطاء القانونية.
5. مدير الفريق حيث يعمل مع مسئول الاتصالات ويقوم بتصنيف وإعداد المكالمات الواردة من الجمهور وتقديمها للمتحدث الرسمي، وتقدير مدى أهميتها.
6. المستقبل للمكالمات الواردة وتقديمها لمدير الفريق لتكون جاهزة للمتحدث الرسمي.
7. مسئول علاقات عامة لدراسة النواحي الاتصالية مع الجمهور ووسائل الإعلام ومساندة المتحدث الرسمي منخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية.
8. متخصصون في النواحي التأمينية والمالية والعمالية (حسن، 2013م).

2.2.7.4 المتحدث الرسمي:

يمكن القول إن المتحدث الرسمي يعد من أكثر العناصر الأساسية أهمية، حيث إن الناطق والمتحدث باسم المنظمة ويتولى المهام الاتصالية بالجمهور ووسائل الإعلام، ويعرف المتحدث الرسمي على أنه

الوجه الرسمي للمنظمة والذي يتعامل مع الجمهور وأطراف الأزمة ويضع رسالته للرد على استفسارات الجمهور، ومطالب وسائل الإعلام المختلفة وإعداد الرسائل المتنوعة التي تتناسب مع فئات هذا الجمهور وعادة ما يكون المتحدث الرسمي في حالة الأزمة هو رئيس المنظمة حيث يتوافر لديه القدرة والشجاعة على التحدث والإحساس بالمسؤولية والمهارة الإدارية والاتصالية، أما في حالة عدم توافر تلك المهارة الاتصالية لدية فيختار الشخص الأمثل على التعامل مع وسائل الإعلام وفهم توجهاتها، ويكون لديه قدرة الإجابة والرد على التساؤلات المختلفة الملقاة من جانب مندوبي وسائل الإعلام فهذا قد يتوافر لدى مسؤولي العلاقات العامة وممارسي العلاقات العامة وفي هذا يرى "لورانس بارتون" أن ممارسي العلاقات العامة من الممكن أن يوجهها في لحظة أزمة تجعلهم موضع تساؤل من جانب وسائل الإعلام باعتبارهم متحدثين رسميين باسم منظماتهم واختيار المتحدث الرسمي يتم وفقاً لعدة مهارات وخصائص منها القدرة على اكتساب المعلومات بسرعة والتغير عنها بفعالية (بن خليفة، 2020م).

2.2.7.5 ثانياً: قاعدة معلوماتية عن بيئة المنظمة وجمهورها

إن جمع تلك البيانات يتم عادة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تهتم بتجميع المعلومات الضرورية عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وما حدث بها من تغيرات وما طرأ عليها من إحداث وإجراء تلك البحوث يعتبر من المهام الأساسية للعلاقات العامة وهي وظيفة إستراتيجية تسعى إلى البحث والدراسة والتحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية وتعدد الدراسات والبحوث الخاصة بالمؤسسة من أهم البحوث التي تجربها العلاقات العامة والتي تستهدف وضع تحليل شامل عن المنظمة وتاريخها وطبيعة عملها ومشاكلها وعلاقتها بالجمهور وبالإدارة العليا وذلك لتزايد اعتماد الإدارة العليا على العلاقات العامة في الحصول على المعلومات التي تساعد في توضيح التغيرات الاقتصادية والسياسية

والاجتماعية التي تحدث بالمجتمع وتحليلها ودراسة آثارها وحفظها في ملفات خاصة بها وفي هذا الشأن يري بعض من المؤلفين بأن البيانات والمعلومات تتمثل في الآتي:

1. طبيعة المنظمة وخلفياتها التاريخية، والدور الذي تؤديه في المجتمع ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.

2. اقسام المنظمة المختلفة.

3. معرفه الخبراء الذين يعملون بالمنظمة ونواحي تخصصاتهم.

4. معرفة أوجه الضعف والخلل بالمؤسسة والتي تؤدي لأزمات ومحاولة حلها.

5. علاقة المنظمة بوسائل الإعلام ولذلك العلاقة بين الجمهور الداخل (الموظفين).

6. الإصدارات والنشرات التي تصدر عن المنظمة سواء بوسائل الإعلام أو من المنظمة نفسها.

7. التقارير والقرارات واللوائح والقوانين والنظم التي تعمل في إطارها المؤسسة التي قد تؤثر على عملها.

2.2.7.6 ثالثاً: تحديد المخاطر محتملة الحدوث.

وهي مرحلة التصور والتوقع للأزمات محتملة الحدوث وتشتمل على إدارة القضايا وتوقع الأزمات فإدارة

القضايا تقوم على مبدئين أساسيين هما (بن خليفة، 2020):

1. التعرف على القضايا والمشكلات التي تكون مصدر قلق للمؤسسة والممكنة الحدوث في وقت لاحق.

2. العمل على حل تلك القضايا والمشكلات قبل تهديدها لأهداف المؤسسة بإدارة القضايا المختلفة التي

تتعرض لها ودراستها في المراحل المختلفة من حدوث الأزمات يساهم إلى حد كبير في التحقيق من

شرقها، وربما منها نهائياً وجعلها قضية عادية نتيجة التعامل السريع معها، والتحكم في مسؤوليات

التأثير والتعامل مع الجماهير المختلفة.

وتلك القضايا التي تمثل إشارات لوقوع الأزمات تتطلب الدراسة والبحث والتحليل لتلك القضايا حيث يبدو دور العلاقات العامة في هذا الشأن من خلال دورها في إجراء البحوث والدراسات الميدانية والتحليلية لأوجه الخلل بالمؤسسة وذلك من واقع اتصالها بجمهور المؤسسة الداخلي والخارجي ووسائل الإعلام وتوثيق الصلات بهذا الجمهور للتعرف على اتجاهاته نحو المؤسسة وما تقدمه من خدمات له، وكذلك دورها في فحص المخاطر واقع اتصالها بنشاط المؤسسة وطبيعة عملها وعلاقتها بالإدارة العليا وهناك عدة إجراءات لدراسة تلك القضايا منها:

- التعرف على المعاني والأشياء التي قد تؤدي إلى وجود الأزمة فيجب أن يقوم القائم بالاتصال بوضع نفسه مرة في وسط أزمة، ومرة كمرشد لوسائل الإعلام أو في موقف مواجهة معها، وأخرى في مواقف الشائعات وغيرها.

- استخدام وسائل قياس ومعرفة الجمهور واتجاهاته وردود فعله تجاه المؤسسة.
- استخدام طريقة القصص الصحفية الإلكترونية بصفة يومية لمعرفة التغطية الإعلامية لأحداث المنظمة.

- يجب الإعلان عن القضايا الطارئة بسرعة وحلها.
- استخدام الأسلوب المرن والحرفي في تحديد القضايا الكامنة والطارئة، وكذلك طريقة التوقعات لتحديد المسئوليات والأدوار (الصباحي، 2019م).

2.2.7.7 رابعاً: وسائل وأدوات الاتصال بالجمهور

لكي يتحقق النجاح في إدارة اتصالات الأزمة والحفاظ على الصورة الذهنية لدى الجمهور يجب أولاً تأسيس علاقة قوية مع جماهير المؤسسة الداخلية والخارجية حتى تكون جهات مشاركة ومتضامنة في إدارة حدوثها وهناك مجموعة من الإجراءات يجب اتباعها عند تأسيس تلك العلاقة مع الجمهور ومنها:

- أن تعمل المؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية.

- محاولة تدريب الجمهور على الطريقة التي يريدها القائم بالاتصال ويهدف إليها.

- استخدام برامج العلاقات العامة في تدعيم العلاقات وتحقيق المصادقية مع الجمهور.

- اتخاذ الطرق التي تجعل الاتصال بالجمهور سهلاً مع إمكانية توجيه أسئلة وعرض مقترحات لصالح

المؤسسة (مكاوي، 2019).

- تدعيم إشارات الإنذار والإعلان عنها مباشرة وبجدية.

- العمل على قياس وتقييم أنشطة الاتصالات وتجميع الآراء والأحكام لتحسين العلاقات مع الجمهور،

لذا فيجب الاتصال بهذا الجمهور في حالة الأزمات، وأن يكون هناك قنوات ووسائل للاتصال به تكون

مجهزة ومعدة وقادرة على إدارة الأزمة واتصالاتها وإمداد الجمهور بالمعلومات السريعة والصادقة

واختيار تلك الوسائل والطرق المستخدمة في الاتصال يتوقف على مدى ملاءمة الوسيلة لنوع الجمهور

المستهدف وطبيعته (فريد، 2016م).

المبحث الثالث: وسائل الاتصال

2.3.1 المطلب الأول: مفهوم الاتصال ووسائله.

الاتصال: من الفعل الثلاثي وصل ويعني الربط، واتصل معناه ربط علاقة اتصال ووصل مع طرف

آخر يتعدد مضمونها، الاتصال عملية نقل المعنى بين الأفراد (تشارلز رايت).

الاتصال هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتنمو وتتطور الرموز العقلية،

تشارلز كولي (فضيل، 2013م).

أنواع الاتصال:

▪ الاتصال اللفظي وينقسم إلى نوعين:

- اتصال لفظي شفوي أو كتابي، وغير لفظي إشارات وحركات صور رسوم نحت ونقش. ومن حيث المصدر نجد الاتصال الرسمي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويضم الصاعد والهابط والأفقي، وغير الرسمي ويرتبط بالمسارات الاتصالية غير الرسمية، ونجد أيضاً:

الاتصال الذاتي، وهو الاتصال الشخصي الذي يفترض حسب "دي سي بارلند" أن يتضمن تصورات مشتركة ووحدة المكان، والتفاعل المركزي الذي يركز فيه الانتباه البصري والمعرفي للمستقبل والمرسل، وتبادل الرسائل بين القائمين به، والمواجهة، وعدم وجود قواعد تحكم عملية المحادثة.

▪ الاتصال الوسطي الذي تستخدم فيه الوسائط المختلفة.

▪ الاتصال الجماهيري (صالح، 2006م).

❖ وسائل الاتصال:

- الوسائل الشفهية.

- الوسائل الكتابية.

الكتابة المسمارية: وهي كتابة ظهرت حوالي من 3000 سنة قبل الميلاد وتنتش فوق ألواح الطين والحجر وسبقت ظهور الأبجديات بـ 1500 سنة، واكتشفت في بلاد ما بين النهرين (العراق) عند السومريين ونسبت إليهم السومرية وكانت ممثلة للغة الأكادية التي اشتهر بها البابليون والآشوريون والتي استعملت الخط المسماري.

الكتابة التصويرية: ظهرت قبل 2000 سنة من الميلاد في بلاد الرافدين وسوريا واستعملت المسامير للنحت على الوسائل المختلفة والتمثيل بالصور والنقش على الخشب والطين والمعادن والشمع والوسائل غير اللفظية لغة الإيماءات والإشارات وطريقة الجلوس (فهد، 1414هـ).

الكتابة الهيروغليفية: ظهرت حوالي 3300 سنة قبل الميلاد وتعني النقش المقدس، وعبرت برموزها عن الأصوات الأولية وكانت تضم الأعداد والأسماء، واستعملها الفراعنة لتزيين جدران القصور والمعابد والمقابر والتمثيل.

ظهور الأبجديات اللغوية: الإسلاوية الفينيقية الأوغاريتية على الساحل السوري في سوريا القديمة منذ 1900 سنة قبل الميلاد، حيث تشكلت الأبجدية الأوغاريتية من حوالي 30 حرفاً تمثل أغلب أصوات اللغة ومثلت الخطوط الأولى لأصول اللغة العربية، وكانت لغة العلم والإدارة والتجارة. وكذلك الأبجدية الإسلاوية التي ظهرت في مملكة إسلا شمال سوريا.

وظهرت كذلك في حضارات شعوب الإنكا أبجديات لغوية استعانت بها تلك الشعوب لتوثيق الأساطير والظرائب والتجارة وتبادل المعلومات.

البردي: ورق اشتهرت به مصر القديمة ويصنع من لفائف النخيل.

2.3.2 المطلب الثاني: نماذج نظريات الاتصال:

• الرصاصة السحرية

هارولد لازويل / تفترض أن الأشخاص ليسوا إلا مجتمعاً جماهيرياً من مجموعة من الأشخاص المنعزلين.

• وسائل الإعلام: تمثل فيه مصادر قوية للتأثير والناس يقبلونها ويفهمونها بشكل متماثل، كل شخص

يتلقى المعلومات بشكل فردي، ويستجيب بشكل فردي، لم تكن نظرية واقعية بسبب التبسيط الشديد،

وافترض أن للإعلام تأثيرات عنيفة ومفاجئة، وتسمى نظرية الآثار الموحدة باعتبار الرسائل الإعلامية كطلقات سحرية بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى، ظهر اعتقاد بقدرة وسائل الاتصال الجماهيرية على تكوين الرأي العام، وحمل الجماهير على تغيير رأيها إلى أي وجهة نظر يرغب القائم بالاتصال في نقلها، وكانت الفكرة الأساسية التي اعتمد عليها هذا الاعتقاد هي أن الرسائل الإعلامية تصل إلى جميع أفراد المجتمع بطريقة متشابهة، وأن الاستجابات الفورية والمباشرة تأتي نتيجة للتعرض لهذه المؤثرات (فؤاد، 2011م).

2.3.3.1 تقوم هذه النظرية على افتراضين أساسيين هما:

- إن الناس يستقبلون الرسائل الاتصالية بشكل مباشر وليس من خلال وسائل أخرى.
- رد الفعل تجاه وسائل الاتصال يتم بشكل فردي، ولا يضع في الاعتبار التأثير المحتمل لأشخاص آخرين.

نظرية الاختلافات الفردية: الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقاً لاتجاهاتهم، وبنيتهم النفسية، وصفاتهم لموروثة أو المكتسبة/ وسائل الإعلام تستقبل وتفسر بشكل انتقائي وذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص، والذي يرجع إلى اختلاف التنظيم الذي لدى كل شخص من المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، ولأن الإدراك الانتقائي فالتذكر والاستجابة انتقائيين، وبالتالي فتأثير وسائل الإعلام ليس متساوياً عند كل الأفراد.

نظرية الفئات الاجتماعية: الناس ينقسمون إلى فئات اجتماعية والسلوك الاتصالي يتشابه داخل كل فئة ويتأثرون بطرق متقاربة/ موقع الفرد في البناء الاجتماعي يؤثر على استقباله/ القائد المنقاد/ الفئة قد تتحدد بناء على: السن، الجنس، الدخل، التعليم، الوظيفة، المستوى العلمي والثقافي الخلفية

الإيديولوجية، درجة الارتباط بالجماعة والفئة/ أنماط الاستجابة تتشابه في داخل كل فئة/ لذا فتأثير وسائل الإعلام ليس قوياً، ولا متماثلاً، ولكنه يختلف باختلاف الفئة المستهدفة (مكاوي، 2019).

نظرية العلاقات الاجتماعية: جمهور وسائل الإعلام ليسوا مجرد أفراد منعزلين، أو أفراد مجتمعين في فئات اجتماعية، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في اتحادات، وعائلات، و نوادٍ. أجريت دراسات على انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940 أكدت أن المناقشات السياسية كان لها أكبر الأثر على قرارات الناس أكثر من التعرض لوسائل الإعلام والاتصال، ويمكن للذين يتعرضون لوسائل الإعلام أن يؤثروا في الأقل تعرضاً له، وتستغل العلاقات الاجتماعية في عمليات التأثير حيث تتيح عقد اتصالات مكثفة (على، 2017).

الفروق الفردية: جمهور وسائل الإعلام ليس جماعة متناسقة تصغي إلى الرسائل الاتصالية، وتتأثر بها بشكل مباشر وموحد مثل الطلقات السحرية، وإنما ظهر مبدأ الانتقائية الذي يشير إلى أن استخدام وسائل الإعلام يخضع للاعتبارات الفردية، وسمات شخصية، وظروفها الذاتية، وتأثرنا بوسائل الاتصال الجماهيرية يخضع لعوامل انتقائية، حيث أننا نختار ما نتعرض له من محتوى وسائل الاتصال وهذه العملية تسمى بالتعرض الانتقائي، وكذلك فإن إدراكنا للرسائل التي نتعرض لها يؤثر في طبيعة ردود أفعالنا، وتعرف هذه العملية بالإدراك الانتقائي، وبسبب الإدراك الانتقائي فإن الفرد يتذكر فقط الجوانب التي تؤكد أفكاره وتتفق معها، فإذا كانت هذه الأفكار تختلف مع طبيعة شخصيته، فإنه قد يحذفها من اهتماماته ولا يستعيدها، وتسمى هذه العملية بالتذكر الانتقائي، ونتيجة زيادة ميل وسائل الاتصال إلى التخصص في توجيه المحتوى الإعلامي، فإن ذلك يزيد من دائرة اختيارات الجمهور للوسائل الإعلامية والمحتوى الذي يتعرض له (على، 2017م).

وباختلاف الاهتمامات، والعقائد، والخلفيات، والحاجات، والقيم، فإن الأفراد سوف يفسرون الرسائل الإعلامية بطرق مختلفة، ويتأثر الإدراك الانتقائي أيضاً بالعلاقات الاجتماعية، حيث يقوم الأفراد بتفسير نفس المضمون الإعلامي بأساليب مختلفة .

نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج: تقول إن تعرض الفرد لنماذج السلوك التي تعرضها وسائل الإعلام تقدم للفرد مصدراً من مصادر التعلم الاجتماعي، مما يدفعه لتبني هذه النماذج في سلوكه اليومي. (الحلم الأمريكي من خلال السينما - فتيات الإعلانات).

نظرية المعنى: يمكن لوسائل الإعلام أن تقدم معانٍ جديدة لكلمات اللغة، وتضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة. وبما أن اللغة عامل حاسم في الإدراك والتفسير والقرارات فإن وسائل الإعلام يصبح لها دور حاسم في تشكيل السلوك بشكل غير مباشر. (الثورة - النكسة - الفتح العربي).

نموذج الحاجات والإشباع: وتقول تلك النظرية إن جزءاً هاماً من استخدام الناس لوسائل الإعلام موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد، وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع احتياجاتهم مثلما قال مارك ليفي هناك 5 أهداف من استخدام الناس لوسائل الإعلام (مراقبة البيئة - التوجه المعرفي - عدم الرضا - التوجه العاطفي - التسلية).

نظريات الاتصال الإقناعي

أ. النموذج النفسي:

يعتمد على نظرية الاختلافات الفردية / الرسالة الفعالة هي التي تتمكن من تحويل البناء النفسي للفرد بشكل يجعل الاستجابة المعلنة متفقة مع موضوع الرسالة.

النموذج هو: الرسالة الإقناعية تغير أو تنشط العمليات النفسية الكامنة تحقق السلوك الظاهر المرتبط

بالعمليات النفسية. وتمر العملية ب (نضال، 2016م):

1. وصول الرسالة للشخص.

2. قبوله لها ليفكر فيها.

3. تقييمه للأهداف التي سيحققها من تنفيذه للسلوك.

4. اختيار القيام بالسلوك.

ب. النموذج الثقافي الاجتماعي:

- يعتمد على نظرية الفئات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية.

- من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناء على المتغيرات النفسية وحدها لأنهم دوماً يتصرفون داخل سياق اجتماعي.

النموذج هو: الرسالة الإقناعية التي تحدد أو تعيد تحديد العملية الثقافية، وتشكل أو تغير معايير السلوك المتفق عليها داخل الجماعة، ثم تحقق تغييراً في اتجاه السلوك المعلن.

ولابد من مراعاة الآتي:

- هناك مجتمعات ذات نظم ثقافية قاسية توجه الفرد وتقدم له بناءً كاملاً للحقيقة.

- وهناك مجتمعات أخرى على النقيض، تتاح فيها الفرصة أمام الأفراد لتحديد استجاباتهم الخاصة نحو الأفكار الجديدة.

- لابد من وضع ثلاثة عناصر محورية في الاعتبار عند التحدث عن تأثير وسائل الإعلام:

أولاً: المحيط العام أو ما يطلق عليه النظام الاجتماعي.

ثانياً: دور وتأثير وسائل الإعلام في هذا النظام.

ثالثاً: مدى علاقة الجمهور بوسائل الإعلام.

- استخدام وسائل الإعلام لا يتم بمعزل عن تأثيرات النظام الاجتماعي السائد، وطريقتنا في التعامل مع تلك الوسائل تتأثر بما نتعلمه من المجتمع في الماضي، وبما يحدث في اللحظة التي نستقبل فيها الرسالة (علي، 2017م).

2.3.4 المطلب الثالث: الأسس وقواعد الاتصال خلال الأزمات والكوارث

تمهيد:

تواجه دول العالم المختلفة متغيرات كثيرة واضطرابات سياسية واقتصادية وتحديات اجتماعية وأمنية تشكل في مجموعها أزمات خطيرة قد تقصف بمسيرة كثير من الدول فتهدد إنجازاتها ومكتسباتها وتطلعاتها نحو الأفضل، وهي أزمات قد تكون بفعل الإنسان كالحروب والإرهاب، وأخرى قد تكون بفعل الطبيعة كالزلازل والسيول والفيضانات، وهنا يظهر دور الإعلام في إدارة الأزمة وتوجيه الرأي العام المتطلع بشغف حيث يلعب الإعلام دوراً مؤثراً في معرفة الحقائق عن مجريات الأزمة، وذلك من خلال تناوله لأحداث الكارثة أو الأزمة والبحث في أسبابها وآفاق تطورها (محمود، 2017م).

2.3.5.1 الإستراتيجيات الإعلامية:

نظراً لأن الأزمات والكوارث لها طابع خاص يتسم بالسرعة في التغيير والتحول من هذا المنطلق أصبح التخطيط الإعلامي في المراحل المبكرة مهماً جداً، كما أن الإعلام يمثل بؤرة اهتمام الرأي العام عند حدوث الأزمات ويؤدي دوراً حيوياً في التوعية بالأزمات المحتملة، وتبصير المواطنين بكل ما يمكن أن يضره وخلق الإحساس بالمسؤولية الجماعية وتأكيد روح التكامل والتعاون بين المواطنين (حسام، 2017م).

2.3.5.2 أولاً: الاتصال وإدارة مراحل الأزمات والإستراتيجيات

إن المنظمات التي تواجه أزمات معينة يجب أن تسخر أربع إستراتيجيات اتصالية تدخل تحت حيز التنفيذ للجهاز الإعلامي للمنظمة وهي إستراتيجية الإعلام، والإقناع، وبناء الإجماع والحوار.

• **إستراتيجية الإعلام:** يكون الإعلام وفقاً لهذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، وفي الوقت نفسه يكون المضمون الاتصالي عن الأزمة موافقاً لسياسة المنظمة ورؤاها الداخلية، وفي هذه المرحلة يتم تقديم المعلومات للجماهير المتضررة وذلك لمساعدتهم في تكوين رأي لاتباع إستراتيجيات التحفظ.

• **إستراتيجية الإقناع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، وتسعى المنظمة عادة لإقناع الأفراد من خلال الاتصال السائد في اتجاه واحد بمعطيات ومتغيرات مادية وتاريخية.

• **إستراتيجية الحوار:** تتطلب هذه الإستراتيجية مستوى عالياً من العلاقة بين المنظمة وجمهورها، وهذا يتوقف على مدى نجاح الفريق الإعلامي في المهمة المنوط بها وتشمل الإستراتيجيات السابقة ويصل مستوى التوافق بين المنظمة وجمهورها على معطيات الأزمة إلى درجة أن المؤسسة تعمل على استشارة جمهورها في الخطوات التي يجب اتخاذها في المرحلة الأخيرة من الأزمة أو الكارثة، أو في أزمة قد تظهر في المستقبل وبذلك يتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرارات.

• **إستراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد وبين الاتصال في اتجاهين وذلك تماشياً مع تقدم مرحلة الإقناع، وفيه يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير بأنه أصبح مشعباً بالرسائل الاتصالية للمنظمات ومنه تسعى المؤسسات إلى قياس رد الفعل (سفلو،

2022م).

2.3.5.3 الإستراتيجية الإعلامية للحد من مخاطر الأزمات في سلطنة عمان:

تهدف الإستراتيجية الإعلامية للجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة بسلطنة عمان والتي تنص على أنها لجنة رائدة وقاعدة للمجتمع في سلطنة عمان، حيث اضطلعت اللجنة الوطنية بكافة مسؤولياتها وأصبحت واجهة لإدارة الأزمات والطوارئ حيث تنضوي تحت مظلتها كافة الموارد والإمكانات البشرية والوطنية للتعامل مع الأزمات والكوارث، وتتمثل الإستراتيجية الإعلامية لهذه اللجنة في الآتي:

1. تغطية كل ما يطرأ حول تطورات الحالات الطارئة الطبيعية والصناعية.
2. تغطية الحالات عبر النقل الإذاعي والتلفزيوني وبرامج "التواصل الاجتماعي" المباشر قبل وأثناء وبعد الأزمات.
3. تغطية مستجدات التعامل مع الحالة المدارية، والتي تتمثل بأنشطة قطاعات اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة.
4. نشر التنبيهات والتحذيرات والبيانات الصادرة من الجهات المختصة.
5. نشر التوعية اللازمة للتعامل مع الحالة قبل وأثناء وبعد حدوثها.
6. التعامل مع الشائعات التي يتم رصدها.

2.3.5.4 الحالات التي تتعامل معها اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة:

- الحالات الجوية والأعاصير المدارية.
- الزلازل والهزات الأرضية والانهدامات.
- حوادث الفيضانات والسدود.
- أمواج المد البحري (تسونامي) وتعاضم الأمواج.
- حوادث المواد الخطرة (الكيميائية، الإشعاعية والبيولوجية).
- حوادث النقل الكبرى (الجوية البحري والبرية).

- حوادث الإصابات المتعددة والحرائق الكبرى.

- التسربات النفطية والتلوث بالزيت.

- تأثيرات الحروب والصراعات المسلحة على المدنيين.

- أية مخاطر أو حوادث أخرى تتعلق بالسلامة العامة وتتطلب استجابة وطنية.

الإعلام والاتصال

المرحلة الأولى: دور الإعلام والاتصال في إدارة القضايا المتعلقة بالأزمة

وهي مراقبة البيئة والبحث في الأفكار السائدة والاتجاهات المتعلقة بوقوع المشكلات أو العناصر التي تنبئ بوقوع الأزمة وتجميع معلومات عن القضايا التي يحتمل أن تسبب مشكلات أو أزمات للمنظمة، وتطوير إستراتيجية اتصال تستهدف منع حدوث الأزمة، أو إعادة توجيه القضايا وأطراف الأزمة على النحو الذي يمنع وقوع الأزمة (مركز القرار للدراسات الإعلامية، 2020م).

المرحلة الثانية: دور الإعلام والاتصال في المشاركة في التخطيط لمنع الأزمة

ويتحقق ذلك من خلال وضع سياسة وقائية لمنع وقوع الأزمة، من خلال تناول ومناقشة أبعاد المواقف والمشكلات التي تؤدي إلى احتمال وقوع الأزمات والتنبيه إليها، وإيجاد قنوات من الاتصال بين وسائل الإعلام وفريق إدارة الأزمة في المنظمة، والوصول إلى ممثلي المنظمة للتعامل مع الإعلام وتوصيل الحقائق إلى الجماهير، وتصميم رسائل اتصالية للجمهور المستهدف، لتوضيح مواقف الأطراف المعنية من الأزمة، والجهود المبذولة لاحتواء المشكلة، وإبراز الحلول المطروحة.

المرحلة الثالثة: إدارة الأزمة: وفيها يقوم الإعلام والاتصال بالعمل على استمرار التدفق السريع

للمعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة، وتوعية الجمهور بأساليب مواجهة الأزمة وتداعياتها، والأدوار والوظائف المطلوبة منه للإسهام في احتواء آثار الأزمة، وإعداد وتنفيذ رسائل اتصالية وإعلامية

تفسر الأزمة، وتعرض طرق مواجهتها والأنشطة المبذولة من قبل الجهات المعنية بالأزمة لاحتواء آثارها.

المرحلة الرابعة: بعد انحسار الازمة الاستمرار يقوم الإعلام بجذب اهتمام الجمهور نحو الجهود والأنشطة المبذولة لاحتواء الأزمة، والاستمرار في رصد ومتابعة تداعيات الأزمة حتى تقل حدتها أو تختفي، ومواصلة تزويد الجمهور بالمعلومات حول إجراءات مواجهة الأزمة، وتحليل مدى ملاءمة هذه الإجراءات وقدرتها على عدم تكرار الأزمة في المستقبل، من خلال الخدمات التفسيرية والتحليلية من جانب الخبراء والمتخصصين، وتطوير إستراتيجية اتصال تستفيد من الخبرة الحالية في مواجهة الأزمة، للاستعانة بها والبناء عليها في مواجهة أزمات مشابهة، ولتحديد النقاط السلبية والإيجابية للأنشطة الاتصالية والإعلامية المستخدمة. وفي ظل التطور الهائل لإمكانيات وسائل الإعلام المختلفة التقليدية والجديدة، تتعاظم دور الإعلام في التعامل مع الأزمات بشكل خاص، وأصبح من الأهمية بمكان الالتزام والاستناد في المعالجات الإعلامية للأزمات، إلى القواعد والأسس العلمية لإدارة الأزمة، أياً كان مجالها، ومن هذه الأسس والركائز :

1. أصبح الإعلام عبر وسائله المتعددة أداة التفاعل بين الأزمة والكثير من أطرافها، وحتى من ليس طرفاً مباشراً فيها، كما لم يعد ممكناً التعقيم أو الصمت الإعلامي على أية أزمات مهما تفاوتت في حدتها أو حجمها، فعلى سبيل المثال، كان يمكن في الماضي للسلطات في أية دولة عدم نشر المعلومات بشأن أية كارثة أو أزمة قد تقع في محيط الدولة، ومثال ذلك أن العالم لم يعرف شيئاً عن حادثة انفجار مفاعل "تشيرونوبيل" إلا بعد عدة أيام من وقوعه»، وقد أصبح إخفاء أو تجاهل أية أزمة في عصرنا الحالي أمراً شديداً الصعوبة، وبالطبع فإن درجة الاهتمام الشعبي محلياً

وإقليمياً ودولياً تتفاوت من أزمة لأخرى، ولكن يظل لوسائل الإعلام دور رئيس في التعريف بها والتفاعل مع مجرياتها.

2. الإعداد الدقيق لإدارة الأزمة، وذلك بتقدير حجم وقوة وتأثير الإعلام المضاد محلياً أو خارجياً،

وعدم الانفراد بإدارة الأزمة إعلامياً دون مشاركة جهات الاختصاص المسئولة عن طبيعة الأزمة

3. الاعتراف بوجود أزمة، بمعنى عدم إنكارها، وتوجيه الرسالة الإعلامية الصحيحة المتصلة بها،

ومنها على سبيل المثال قيام المسئول الإعلامي أو المتحدث الرسمي بتحديد الأسئلة المتوقعة

والإجابات المناسبة لها قبل بدء أي لقاء إعلامي، مع مراعاة أن التصريح لوسائل الاعلام

بمعلومات أو بيانات غير صحيحة، أو التهرب أو الامتناع عن الإجابة على أسئلة معينة، يأتي

بنتائج عكسية غير مرغوب فيها.

4. رصد الدروس المستفادة من الأزمة قبل طي ملفها، وتلك الدروس تشكل تراكماً معرفياً لا غنى

عنه لمواجهة أزمات المستقبل قبل أن تتشب وتستفحل، كما يشكل التراكم المعرفي بدوره مرجعيات

لتدريبات الإعلاميين من واقع الخبرات المكتسبة (مركز القرار للدراسات الإعلامية، 2020).

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

2.4.1 مقدمة

تناول هذا الجزء من الدراسة عدداً من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة وهو الدور الوسيط لوسائل الاتصال في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات - دراسة حالة في سلطنة عمان، ولإجراء ذلك تم تقسيم هذه الدراسات المتعلقة بالموضوع إلى قسمين: الدراسات العربية والدراسات السابقة باللغة الإنجليزية وفق التسلسل التاريخي للدراسة من الأحدث الى الأقدم كمايلي:

2.4.2 : الدراسات العربية

1. دراسة: (جبارة وآخرون، 2023) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق

على مستشفى الفيصل التخصصي".

هدف البحث إلى بيان أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات، والوصول إلى مدى تأثير الرسالة والأهداف والغايات في المستشفى. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لاختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات. توصل البحث لعدد من النتائج التي أسهمت في حل المشكلة والإجابة على فرضياتها ومن أبرز النتائج: أهمية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المستشفى لما له من أثر على إدارة الأزمات. وللمستشفى رؤية تقوده في عملية التنفيذ الإداري نحو الوضع المأمول ورسالته واضحة تسمح باستثمار الفرص وتطويرها، وغاياته تتسم بالمرونة.

ومن أهم التوصيات: زيادة الوعي بأهمية التخطيط الإستراتيجي واستخدامه كأسلوب إداري حديث يساعد المستشفى على التأقلم مع بيئته الداخلية والخارجية، وأن تكون الرسالة والغايات واضحة ومرنة،

والعمل على جعل التخطيط للإزمات جزءاً من التخطيط الإستراتيجي، وضرورة تشكيل فريق عمل لحل العديد من الأزمات المحتملة مستقبلاً.

2. دراسة: (ناجي، 2022) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة

استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة في: (الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية)، وذلك من وجهة نظر القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية، وهي: (المكتبة المركزية الجديدة بجامعة القاهرة، والمكتبة المركزية بجامعة الإسكندرية، والمكتبة المركزية بجامعة عين شمس، والمكتبة المركزية بجامعة أسيوط)، والتعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي، وأهميته، ومبادئه، وسبل الاهتمام به، كما تم التعرف على مفهوم إدارة الأزمات، وفاعلية إدارة الأزمات، والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية المبحوثة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الذي بلغ (63) من القيادات الإدارية، وذلك باستخدام المنهج الميداني، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي.

وبعد تحليل البيانات إحصائياً أظهرت النتائج الأثر الواضح، والمهم للذكاء الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، وخاصة بعدي (الدافعية، والشراكة). تمتع مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية بالمكتبات الجامعية المركزية بنسبة ذكاء إستراتيجي قدرها 70.70%، وهو مستوى (مرتفع) بشكل عام، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين، وإقامة تحالفات، وشراكات إستراتيجية؛ لاستثمار فرص

التطوير بالمكتبات الجامعية المركزية، وكذلك التأكيد على تدريس موضوعي "الذكاء الإستراتيجي"، و"إدارة الأزمات" ضمن موضوعات مقرر "إدارة المكتبات ومراكز المعلومات".

3. دراسة: (سفلو أماني، 2022) بعنوان: أثر "الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على تخطيط إدارة الأزمة: دراسة حالة جامعة إدلب".

هدف البحث إلى معرفة الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وأثرها على تخطيط إدارة الأزمة، تم تطبيق البحث على الموظفين في مديريات رئاسة الجامعة، ومكاتبها، البالغ عددهم (75) موظفاً. استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (28) فقرة شملت محوري (الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، تخطيط إدارة الأزمة)، وُزعت إلكترونياً على عينة البحث البالغ حجمها (60) موظفاً، والتي تم تحديدها من جدول "كريجسي ومورغان". وأهم النتائج التي توصل إليها البحث: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على تخطيط إدارة الأزمة، عند مستوى دلالة 5%. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات مع وجود قاعدة بيانات شاملة للجامعة عن كل ما يحدث فيها، وتحديثها باستمرار، للاعتماد عليها للتنبؤ بحدوث الأزمات والتخطيط لإدارتها.

4. دراسة: (الزهراني، 2022) بعنوان: "دور عمليات التخطيط الإستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات التخطيط الإستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات بالجامعات السعودية، وذلك من خلال التعرف على درجة ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي ومستوى فاعلية إدارة الأزمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، ومعرفة ما إذا كان لعمليات التخطيط الإستراتيجي أثر على تحسين فاعلية إدارة الأزمات، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية مكونة من (138) رئيس قسم أكاديمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي في الجامعات السعودية "متوسطة"، حيث جاءت عملية "صياغة الإستراتيجية" في المرتبة الأولى بدرجة ممارسة "عالية"، في حين جاءت عملية "تحليل البيئة" في المرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة "ضعيفة"، وأوصت الدراسة بدعم عمليات التخطيط الإستراتيجي من خلال تعزيز ثقافة وممارسات التحليل البيئي وأنشطة التقييم والرقابة الإستراتيجية، تفعيل نظم الاتصالات والمعلومات في اتخاذ قرارات الاستجابة وإنجاز المهام الإدارية والفنية.

5. دراسة: (أبو نوار راشد، 2021) بعنوان: "أثر الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على تخطيط إدارة

الأزمة - دراسة حالة جامعة إدلب".

هدف البحث إلى معرفة الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وأثرها على تخطيط إدارة الأزمة، تم تطبيق البحث على الموظفين في مديريات رئاسة الجامعة، ومكاتبها، البالغ عددهم (75) موظفاً. استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة مكونة من (28) فقرة شملت محوري (الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، تخطيط إدارة الأزمة)، وُزعت الاستبانة إلكترونياً على عينة البحث البالغ حجمها (60) موظفاً، التي تم تحديدها من جدول "كريجسي ومورغان"، وأهم النتائج التي توصل إليها البحث:

1. يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على تخطيط إدارة الأزمة عند

مستوى دلالة 5%.

2. أكثر الإستراتيجيات الحديثة المتبعة هي إستراتيجية تفتيت الأزمة، تليها إستراتيجية تغيير المسار، ثم إستراتيجية احتواء الأزمة، ثم إستراتيجية تفريغ الأزمة، تليها إستراتيجية فرق العمل، وأخيراً إستراتيجية الاحتياطي التعبوي.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، صفة المستجيب، العمر)، عند مستوى دلالة 5%.
أوصى الباحث بالآتي:

1. تشكيل فرق عمل لإدارة الأزمات في الكليات من ذوي الخبرات، وتوفير الدعم المادي والبشري اللازم لها.

2. التنوع في تطبيق الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، بما يلائم نوع الأزمة.

3. نشر ثقافة إدارة الأزمات بين الموظفين، لتشجيعهم على المبادرة في حلها، أو اقتراح الحلول.

4. وجود قاعدة بيانات شاملة للجامعة عن كل ما يحدث فيها، وتحديثها باستمرار، للاعتماد عليها للتعقب بحدوث الأزمات والتخطيط لإدارته.

6. دراسة: (حارث التوبي، 2021) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة

المجموعة العمانية للطيران في سلطنة عمان خلال أزمة فيروس كورونا (كوفيد - 19)"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة المجموعة العمانية

للطيران في سلطنة عمان خلال أزمة فيروس كورونا (كوفيد - 19)، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي، وتكونت مجتمع الدراسة من المديرين العاميين ونوابهم ومساعدتهم ومديري الدوائر

ونوابهم، حيث بلغ عددهم (162) مفردة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود تأثير ذي دلالة

إحصائية لأبعاد التخطيط الإستراتيجي (التحليل البيئي، وصياغة الإستراتيجية) في إدارة الأزمات (ما قبل الأزمة وأثناء الأزمة وما بعد الأزمة).

7. دراسة: (العموش محسن ، 2021) بعنوان: أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة تحديد أثر نظم ذكاء الأعمال على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع أغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من الوظائف القيادية في أمانة عمان الكبرى ومناطق الأمانة و عددهم (189)، واعتمدت الدراسة استخدام أسلوب العينة القصدية باستخدام مقياس (Likert) الخماسي حيث تم توزيع استبانة إلكترونية على (189) من أفراد عينة الدراسة، وتم استرداد (168) استبانة، تم استخدام برمجية (SPSS) الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية لتحليل البيانات وتحقيق أهداف الدراسة. بيّنت النتائج أن أمانة عمان الكبرى تطبق كل من مفهوم نظم ذكاء الأعمال ومفهوم إدارة الأزمات بدرجة مرتفعة نسبياً وأن نظم ذكاء الأعمال بجميع عناصرها لها أثر ذو دلالة إحصائية على إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى.

8. دراسة: (القوماني شيماء مفلح، 2021) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي السليم في إدارة الأزمات

الإدارية في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الخاصة الأردنية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي السليم في إدارة الأزمات الإدارية في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة إربد وعمّان.

تناولت الدراسة خمسة أبعاد للتخطيط الإستراتيجي السليم، هي: الرسالة، والرؤيا، والأهداف، والتحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي، وثلاثة أبعاد لإدارة الأزمات الإدارية، هي: ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وما بعد الأزمة.

تكون مجتمع الدراسة من عدد المستشفيات الخاصة العاملة في مدينة إربد ومدينة عمان، والبالغ عددها (20) مستشفى وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المسح بالعينة لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله، واستخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبانة على المديرين في المستشفيات الخاصة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (200) استبانة، استرد منها (165) استبانة من مجموع الاستبانات الموزعة، كانت (150) استبانة منها صالحة للتحليل، وقد استخدمت الباحثة عدداً من الأساليب الإحصائية منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: يوجد أثر للتخطيط الإستراتيجي السليم بأبعاده مجتمعة (الرسالة، والرؤيا، والأهداف، والتحليل الإستراتيجي، والخيار الإستراتيجي) وبشكل منفرد على إدارة الأزمات ككل في المستشفيات الخاصة الأردنية في ظل جائحة كورونا. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات، للمستشفيات المبحوثة ولأبحاث مستقبلية وذلك في ضوء نتائجها، ومنها:

- ضرورة تبني الإدارة العليا في المستشفيات الخاصة الأردنية لنظام رقابي فعال ودقيق لتجنب حدوث الأزمات الإدارية.

- وضع خطط مسبقة للتعامل مع الأزمات الإدارية.

9. دراسة: (شعبان، 2019م) بعنوان: "أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة: أزمة تويوتا نموذجاً"

إن المحافظة على أصول وممتلكات المنظمة وعلى قدرتها في تحقيق الإيرادات وكذلك المحافظة على الأفراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة بالإضافة إلى البحث عن المخاطر المحتملة ومحاولة تجنبها أو تخفيف أثرها على المنظمة في حال عدم التمكن من تجنبها يعتبر لب إدارة الأزمة؛ لذلك تقوم مختلف المنظمات بإدارة أزماتها من خلال مختلف الأدوات العلمية والإدارية وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ولما كانت الأزمة سمة أساسية للمنظمة نظراً للمحيط الديناميكي الذي تتواجد

فيه، زاد الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الذي يعتبر وسيلة الإدارة الناجحة لبلوغ أهدافها فالتخطيط الإستراتيجي عبارة عن جهد منظم وخطة عمل شاملة تضعها الإدارة وفق منهج سليم يحدد فيها الأساليب والممارسات لبلوغ الأهداف باستخدام كل الموارد المتاحة ، وانطلاقاً مما سبق جاءت هذه الورقة البحثية للتعرف على مدى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات من قبل المؤسسات المختلفة وقد وقع اختيارنا على أزمة عاشتها واحدة من أهم الشركات العالمية بصناعة السيارات وهي شركة تويوتا.

10.دراسة: (خليفة محمد عقيل، 2018) بعنوان: " أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في

البنوك التجارية في ليبيا

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الليبية، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية الليبية؟ وشملت عينة الدراسة (160) موظفاً في (10) بنوك تجارية في ليبيا، وتم تطوير استبانة مؤلفة من (34) فقرة، حيث تم توزيع (160) استبانة على أفراد العينة في حين تمت استعادة (148) استبانة صالحة للاستخدام، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وقام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) لتحليل إجابات أفراد العينة. وبناء عليه، أشارت أبرز النتائج إلى أن هناك مستوى عالياً من التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات لدى البنوك التجارية في ليبيا. كما وأوصى الباحث بالاهتمام بتحليل البيئة المحيطة بالبنوك التجارية الليبية، وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة فيها، وتحديد الفرص المتوفرة، وذلك بهدف التوصل إلى أفضل الممارسات في مجال إدارة الأزمات.

11.دراسة: (يونس إبراهيم، 2017م) بعنوان " أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة

تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت الاستبانة على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 850 موظفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. وأوصت الدراسة: يجب على المؤسسات العامة تبني التخطيط الإستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث أنه يزيد من وضوح رؤيا العاملين في إدارة الأزمات.

12. دراسة: (مصطفى، 2017م) بعنوان: "دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة

الملك خالد".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، بقصد تقديم التوصيات المقترحة من أجل ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بالجامعة لتلافي الآثار السلبية مستقبلاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من (71) عضوة من العميدات والوكيلات ورئيسات الأقسام، وعينة من الموظفات الإداريات بلغت (29) موظفة إدارية، وتم تصميم استبانة لمعرفة دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية من وجهة نظر عينة الدراسة. وتوصلت للنتائج التالية:

إن إجابات عينة الدراسة لمحور مستوى التخطيط الإستراتيجي تشير إلى عدم وجود مستوى ملائم من التخطيط الإستراتيجي بجامعة الملك خالد. كما أوضحت النتائج عدم الموافقة من قبل أفراد العينة على

وجود متطلبات مناسبة للتخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات البيئية، أيضاً أظهرت النتائج موافقة غالبية أفراد العينة على وجود معوقات للتخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.

13.دراسة (مختار، وبو خطوه، 2015م) بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الليبية:

دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة".

هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة الأزمات بجامعة عمر المختار من خلال الأبعاد الآتية: المرحلة، نوع الأزمة، آثارها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بتطبيق استبيانات على عينة الدراسة من (60) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧١ الجزء الثاني) ديسمبر لسنة ٢٠١٦م، درنة، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: إن ثقافة إدارة الأزمة لدى متخذي القرار في المؤسسة قيد الدراسة حظيت بمستوى مرتفع، وأن المؤسسة محل الدراسة تمر بمرحلة نضج الأزمة.

14. دراسة: (الهاجري، فهد بن محمد، 2015)، بعنوان: "تقييم فاعلية التخطيط الإستراتيجي في عمل..".

هدفت الدراسة إلى معرفة تقييم فاعلية التخطيط الإستراتيجي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات من واقع المصادر الأولية والثانوية كما استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات بالإضافة إلى أداة التحليل الإستراتيجي وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في: زيادة نسبة رضا الجمهور نتيجة تقليل زمن الخدمة، وتبسيط الإجراءات والتحويل إلى وزارة إلكترونية.

15. دراسة:(عبد القادر، 2014م) بعنوان " إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر

الإداريين والماليين في جامعة الاستقلال، فلسطين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخطط الإستراتيجية التي تضعها إدارة جامعة الاستقلال للحد من آثار الأزمات الإدارية والمالية، وتوضيح العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، واستخدم الباحث

المنهج الوصفي لملاءمته طبيعة الدراسة واستخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت خمسون موظفاً في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج كان أهمها:

- وجود انتشار واسع للإشاعات عند التعامل مع الأزمات، وأن هناك غموضاً في أدوار الجهات المعنية بإدارة الأزمات مع اتباع أسلوب المركزية في إصدار القرارات لمعالجتها.

16. دراسة (القحطاني، والبحيري، 2014) بعنوان: "استخدام نماذج التخطيط الإستراتيجي في إعداد خطة إستراتيجية مقترحة لكلية التربية بجامعة الملك خالد".

تضمنت الدراسة توضيح علمي لكيفية إعداد الخطة الإستراتيجية المقترحة وفقاً لنموذج "فيفر" ونموذج التحليل الرباعي والتي مر أعدادها بعدد من المراحل وهي: مرحلة التوجه الإستراتيجي للخطة الإستراتيجية، ووضع أسسها ومرتكزاتها، ومرحلة التخطيط الإستراتيجي يتم فيها تشكيل فريق التخطيط الإستراتيجي، ومرحلة بناء الخطة وتحديد العناصر الرئيسية، ومرحلة التحليل البيئي لكلية التربية، ومرحلة وضع الخطة التنفيذية لتطبيق الخطة الإستراتيجية، ثم مرحلة المتابعة والتقييم، وتحديد معوقات تطبيقها، ومقترحات تفعيل تطبيقها والجهات المسؤولة عن تطبيقها بكلية التربية بجامعة الملك خالد.

17. دراسة: (زعيبي، 2014م) بعنوان: معرفة اتجاهات الموظفين الإداريين بجامعة بسكرة نحو أثر

التخطيط الإستراتيجي في مستوى أداء جامعة بسكرة، واختيار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت الدراسة عينة بلغت (١٨٠) موظفاً من العاملين في الجامعة بتوزيع استبيانات عبر الزيارات الميدانية. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

إن المتغيرين المستقبليين (التحليل الإستراتيجي، الخيار الإستراتيجي) التابعين للتخطيط الإستراتيجي تؤثر على المتغير التابع والمتمثل في أداء الجامعة، كما وضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومجال الوظيفة الحالية، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مفهوم الأداء تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية.

2.4.3 ثانياً: الدراسات الاجنبية

1. دراسة: (Abdo Thabet, 2023) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة ميدانية في المنطقة الحرة.

The impact of strategic planning in crisis management A field study in the Free Zone

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات وقياس أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في هيئة المنطقة الحرة - عدن. بالإضافة إلى استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة من خلال أخذ عينة عشوائية من موظفي هيئة المنطقة الحرة - عدن والبالغ عددهم 68 موظفاً - تم توزيع استبانة على عينة الدراسة وتم جمع البيانات تم تحليلها في إدارة الأزمات المتمثلة في اكتشاف علامات الإنذار المبكر واحتواء الأضرار والاستعداد والوقاية لدى العاملين في هيئة المنطقة الحرة بعدن. كما أظهرت الدراسة ضعف الأثر الإيجابي للتخطيط الإستراتيجي على التعلم واتخاذ القرار في هيئة المنطقة الحرة.

2. دراسة: (Ayman Nasser Al Rumhi, 2023) بعنوان: "تقييم الحد من مخاطر الكوارث DRR في سلطنة عمان".

Evaluation of Disaster Risk Reduction (DRR) in the Sultanate of Oman

يقدم هذا البحث مناقشة تقييمية حول مخاطر الكوارث في عمان. لقد تأثرت عمان بالعديد من الكوارث الطبيعية الناجمة عن تغير المناخ مثل الأعاصير والأمطار الغزيرة التي أدت إلى أضرار جسيمة في

الأصول الممتلكات تليها خسارة اقتصادية غير مرغوب فيها والتي قيدت خطط التنمية. والغرض من هذا البحث هو تقييم وتحليل الإستراتيجية المتاحة الخيارات المستخدمة في عمان للحد من تأثير الكوارث الناجمة عن تغير المناخ ومعرفة مدى تقدم التكيف مع التغير الحالي. تم جمع البيانات عن طريقة سطح مكتب البحث، الطريقة النوعية باستخدام المقابلات، والطريقة الكمية باستخدام استطلاع. هناك سلطات الأبحاث المكتبية الضوء على دراستي حالة يمكن مقارنتهما، تجارب فيتنام واليابان. وقد اعتمد كلا البلدين نظام الحد من مخاطر الكوارث، ولكن كفاءة وموقف التطبيق خالص إلى نتائج مختلفة، والتي يعكس هدف البحث حول أهمية تطبيق مخاطر الكوارث - التخفيض المستدام. وقد تبين أن تجربة العمانيين كانت مناسبة بين النظام الياباني المتقدم والنظام الابتدائي لفيتنام. وأخيراً، أظهر تحليل جميع البيانات أن ثقافة السلامة للحد من للمخاطر يجب أن يكون خطر حدوث أي كارثة على الأقل بمثابة نهج رد الفعل الذي يتم تطبيقه للتخفيف وتوقع الخطر قبل حدوثه. الحد من مخاطر الكوارث المختصة ويقاس النظام بعدة مؤشرات تعكس مدى جاهزيته وجاهزيته في تحديد الخطر، والأنشطة المقابلة للحد من تأثيره بعد ذلك للتعافي من الأضرار الناتجة. وخلص البحث إلى بعض العوامل الرئيسية التي يجب تطبيقها في عمان لتحقيق كفاءة الحد من مخاطر الكوارث.

3. دراسة: (Michael، 2022) بعنوان: "العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات

The Relationship Between Strategic Planning and Crisis Management

تناولت هذه الدراسة تأثيرات الأساليب المختلفة للتخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات على الشركات. ونظراً لأنه تمت مراجعته في ضوء الأبحاث المنشورة مسبقاً، فقد كان النهج المتبع نظرياً. ووفقاً لنتائج البحث، فإن إدارة الأزمات بشكل أفضل أصبحت ممكنة من خلال التخطيط الإستراتيجي. عندما يتعلق الأمر بمأساة معينة، فإن نوع أسلوب إدارة الأزمات المستخدم سيكون له تأثير كبير على مدى خطورتها. ونظراً لأن إدارة الأزمات يتم التعامل معها بشكل إستراتيجي، فإن الشركات التي تكون

استباقية في التعامل مع الأزمات من المرجح أن تتجح. إن وجود فريق لإدارة الأزمات يمكنه الاستجابة بسرعة وبشكل إستراتيجي هو أفضل طريقة لأي منظمة لتحمل الأزمات بأقل قدر من الضرر. يعد الاستعداد للتغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث قبل الأزمة أو أثناءها أو بعدها جزءاً أساسياً من التدريب على إدارة الأزمات.

4. دراسة: (Mudalal, 2021) بعنوان: "دمج إدارة الأزمات في الإستراتيجية عملية التخطيط في

شركات قطاع الخدمات"

Integrating Crisis Management into the Strategic Planning Process in the Service Sector Firms

الغرض من هذه الدراسة هو التحقق من دمج إدارة الأزمات في عملية التخطيط الإستراتيجي. فمن خلال فهم هذا التكامل في وقت الأزمات يمكن لشركات قطاع الخدمات التعامل بشكل إستراتيجي مع التحديات والشكوك. في الواقع، يمكن للتوجيه أن يزود الشركات بشكل احترافي بقدرة دفاعية لمنع الأزمات نموها أو تقليل آثارها. تم استخدام الطريقة النوعية لتحليل شبه المقابلات المنظمة التي أجراها كبار المديرين الذين تم اختيارهم من الأعلى إدارة. وقد تم دعم النتائج تجريبياً وفقاً للمشاركين في الدراسة الذين وأكد أن إضافة مفهوم إدارة الأزمات إلى عمليات التخطيط الإستراتيجي، سيجعل تلك العمليات أكثر فعالية وأهلية في أوقات الأزمات. في الأساس، إن دمج إدارة الأزمات في التخطيط الإستراتيجي يمكن أن يعطي نهجاً أكثر شمولاً لعملية التخطيط الإستراتيجي، والتي يبدو أنها تعزز بشكل أساسي عمل الإستراتيجيين. تعمل هذه الورقة على تعميق الفهم النظري للعواقب الإستراتيجية.

5. دراسة: (Ghazi, 2017) بعنوان "أثر التخطيط الإستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في فنادق 5

نجوم"

The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star Hotels

تناولت هذه الدراسة أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، التعاون، والاحتواء) وعلاقتها بعمليات التخطيط الإستراتيجي في فنادق الخمس نجوم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بمنهجين نوعي وكمي. تم إرسال 190 من الاستبيانات الذاتية عبر البريد الإلكتروني إلى جميع المديرين العاملين في الشركة المصرية (فنادق الخمس النجوم). أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، على أساس التأثير بين الإستراتيجية عمليات التخطيط وأساليب إدارة الأزمات، والتي كانت سلبية بين التخطيط الإستراتيجي والهروب، مع الإيجابية بين التخطيط الإستراتيجي والمواجهة والتعاون والاحتواء. وتدل هذه النتائج على الدور الكبير للتخطيط الإستراتيجي في أوقات الأزمات تحسين قدرة الفنادق على البقاء والازدهار. المديرون الذين يمارسون التخطيط الإستراتيجي بنشاطهم الأقل قدرة على الهروب وأكثر قدرة على إدارة الأزمات، إما باستخدام أساليب التعاون، أو المواجهة أو الاحتواء.

6. دراسة: (Lucia, 2013) بعنوان: "إدارة الأزمات: تحديد إستراتيجيات محددة وأسلوب القيادة

لتحقيق نتائج فعالة"

CRISIS MANAGEMENT: DETERMINING SPECIFIC STRATEGIES AND LEADERSHIP STYLE FOR EFFECTIVE OUTCOMES

هدفت الدراسة إلى مناقشة كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذه بالحسبان لإدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة، وطرق إدارة الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها. وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي: الأزمات الطبيعية وأزمات صنع الإنسان من أجل إدارة الأزمات بشكل فعال.

7. دراسة: (Hilary, 2010) بعنوان: "الأزمة: التعريف والاستجابة، فهم "الممارس غير الربحي"

Crisis: Definition and Response, Understanding "Non -Profit S Practitioner

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية الاتصالات وفعاليتها أثناء وبعد الأزمة لتتمكن المنظمة من استعادة وضعها الطبيعي. استخدم أسلوب المقابلات مع ذوي الخبرة في مجال إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية، واستنتج الباحث أهمية الاتصالات في الأزمات ودورها الحيوي في استعادة المنظمة دورها الإيجابي، وأن الإجراءات اليومية للعلاقات العامة في المؤسسة تساعد في حال حدوث أزمة وتحافظ على سمعة وشكل المنظمة.

2.4.4: التعقيب على الدراسات السابقة

إستفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء ودعم الإطار النظري للدراسة الحالية، وأعطت صورة شاملة لموضوع الدراسة الحالية عن الدور الوسيط لوسائل الاتصال في العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الكوارث ومتطلبات التخطيط لمواجهه الأزمات، وأبرز المعوقات التي تواجهها إدارة الأزمات والكوارث، كما أتاحت الفرصة في تحديد أهداف الدراسة وأهميتها، واختيار العينة والتعرف على الأدوات البحثية والخطوات الواجب اتباعها عند إعداد أدوات الدراسة خاصة في بناء الاستبانة ومنها: دراسة (عبد الفتاح وآخرون، 2015م) و(حسين، 2013م) و(الزعبي، وسعيد، 2014م) و(مختار، وبو خطوه، 2015م) و(السهلي، 2011م) والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة والإفادة منها، وساعدت في اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وصياغة مشكلة الدراسة والاستفادة من بعض المصادر العلمية من خلال قوائم مراجعها، ومعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة.

- من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف أهدافها التي سعت إلى تحقيقها، واختلفت القطاعات التي تناولتها، واختلفت البيئات التي تمت فيها

والمتغيرات التي لازمتها، مع تشابه الدراسات جميعها في المنهجية التي اتبعتها، وهنا يستعرض الباحث أهم أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه الاتفاق والاختلاف

- الاتفاق

بالنسبة لبيئة الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تناولها لبيئة سلطنة عمان (إعصار شاهين) مثل دراسة: (السهلي، 2011م).

بالنسبة للمتغيرات: اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تناولها لمتغير التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات من خلال دراسته بشكل أساسي أو ربطه مع متغيرات أخرى كدراسة (الحميدي، سليمان، 2014)، (أخيارهم عبد الله، 2013)، (عبد القادر، 2014).

بالنسبة لمنهج الدراسة وأدواتها:

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج والاستبانة كأداة تناسب مثل هذا النوع من الدراسات مثل دراسة (مصطفى، 2017م)، (يونس، 2017م).

- أوجه الاختلاف

بالنسبة لبيئة الدراسة: تنوعت بيئات الدراسات السابقة واختلفت مع الدراسة الحالية بشكل عام فقد تناولت هذه الدراسات في القطاع الخاص مثل دراسة (مختار، 2015م) (الهاجري، 2015م).

2.4.5 أوجه الاستفادة الحالية من الدراسات السابقة

1. أسهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري والفكري للدراسة الحالية وبناء مقاييس الدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات في الدراسات السابقة.

2. تمهد الدراسات السابقة الطريق للدراسة الحالية وذلك من خلال الاطلاع على مراجع الدراسات السابقة والاستفادة منها في الدراسات الحالية.

3. الالمام بالاساليب الإحصائية المناسبة للدراسات الحالية من خلال الدراسات السابقة.

4. استقاد الباحث من الدراسات السابقة في صياغة اسئلة الدراسة وتفسير نتائج الدراسة.

2.4.6: ما يميز هذه الدراسة

1. أغلب الدراسات السابقة والدراسة الحالية تطرقت إلى مجالين هما التخطيط الإستراتيجي والأزمات، أما الدراسة الحالية تناولت ثلاثة متغيرات (المتغير المستقل والتابع والمتغير الوسيط).

2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفترة الزمنية التي تعاملت معها الدراسة الحالية فهي تعتبر حديثة نسبياً مقارنة بالدراسات السابقة التي تراوحت بين عامي 2000 - 2018م.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

3.1 تمهيد:

يقوم الباحث في هذا الجزء من الدراسة بوصف وتحديد منهجية الدراسة المتبعة والتي يمكن بواسطتها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، إذ يتم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف والعينة المختارة وخصائصها. كما يتم إعداد وتطوير أداة الدراسة واستقرارها، وتوضيح جميع إجراءات الدراسة والطرق الإحصائية المستخدمة.

3.2 منهجية الدراسة:

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يقوم باستخدام البيانات من خلال جمعها وتفتيتها وتحليلها وإظهارها بطريقة مفهومة وذات مغزى، ويتم التعامل مع البيانات الإحصائية دون تعميم، ويتم عرض هذه البيانات من خلال الجداول والرسوم البيانية، ومن ثم تحليل وتفسير وتقدير واستخلاص النتائج من عينة الدراسة للوصول إلى قرارات مهمة حول المجتمع المستهدف.

ويعتمد هذا المنهج على تفسير الموقف أو المشكلة الحالية من خلال تحديد شروطها وظروفها، وتحديد الأبعاد ومحاور الدراسة، مع تحديد العلاقات التي تربط هذه الأبعاد من خلال وصف علمي دقيق ومتكامل للمشكلة المطروحة والحقائق المتعلقة بها.

لا يقتصر هذا الأسلوب على وصف الظاهرة وحسب، بل يشمل تحليل هذه المشكلة وقياسها بطرق علمية وتحديد نتائجها وتقديم حلول ومقترحات لعلاجها.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: لأهمية الموضوع وشموليته، حيث يهدف إلى معرفة أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام (دراسة ميدانية في سلطنة عمان). وعليه فإن مجتمع الدراسة مكون من (400) فرداً يتمثل من شريحة من العاملين (شرطة عمان السلطانية ووزارات الإعلام والتنمية الاجتماعية والصحة وهيئة الطيران المدني وهيئة الدفاع المدني والإسعاف ووزارة الدفاع).

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية قوامها (120) موظفاً.

3.4 الإجراءات البحثية في الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على الخطوات الإجرائية التالية:

1. إجراء الدراسة النظرية ومراجعة الدراسات والبحوث السابقة المرتبطة باستخدام أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام (دراسة ميدانية في سلطنة عمان) في سلطنة عمان.

2. بناء أدوات البحث.

3. التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وإرسالها للمحكمين.

1. إعداد الاستبانات بواسطة تطبيق نماذج جوجل (**Google Forms**) ثم نشر الاستبانة إلكترونياً، والتأكد من وضع حقول إلزامية على جميع فقرات الاستبانة؛ للتأكد من الحصول على استجابات على جميع فقرات الاستبانة وقد يستغرق توزيع الاستبانة وجمعها حوالي أربعة أسابيع.

2. فحص الاستجابات قبل تفرغها على ملف (**Microsoft Excel**) ومن ثم تفرغ البيانات وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، واستخراج النتائج ومناقشتها.

3. التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (**SPSS**) للبيانات المستخلصة من أدوات الدراسة التي سيتم تطبيقها على العينة الأساسية لتطبيق أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام (إعصار شاهين أنموذجاً) في سلطنة عمان، والتأكد من الخصائص السكومترية (**الصدق - الثبات**) للاستبانة لقياس مدى استخدام أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام (دراسة ميدانية في سلطنة عمان)..

4. استخلاص النتائج وتفسيرها وتقديم التوصيات في ضوء ما أسفرت عنه النتائج.

3.5 أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على استمارة الاستبانة وهي أداة الدراسة، حيث تم تطوير الاستبانة بما يتناسب مع نوع الدراسة وعنوانها، وتبلورت أهميتها من خلال الأبعاد العلمية لمتغيراتها بالرجوع والاعتماد على الكتب والمجلات والبحوث العلمية والرسائل المنشورة حول موضوع الدراسة.

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين، وأجريت التعديلات والاقتراحات المطلوبة في ضوء آراء المحكمين، وبناء عليه تم تشكيل الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة والمتمثلة بـ (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

الجزء الثاني: المتغير المستقل، (المحور الأول) التخطيط الإستراتيجي ويتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: أهداف التخطيط الإستراتيجي.
- البعد الثاني: صياغة التخطيط الإستراتيجي.
- البعد الثالث: تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

الجزء الثالث: المتغير التابع

المحور الثاني: إدارة الأزمات وتتكون من ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: مصدر الأزمة.
- البعد الثاني: تعقد الأزمة.
- البعد الثالث: نطاق الأزمة.

الجزء الرابع: المحور الثالث: الإعلام.

اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة، حيث كانت قيمه من (1 - 5) والموضحة في الجدول رقم (1) وذلك لجميع عبارات محوري الدراسة.

الجدول رقم (3.1) مقياس ليكرت الخماسي التدريجي:

الدرجة	القيمة
موافق بشدة	1
موافق	2
محايد	3
لا أوافق	4
لا أوافق بشدة	5

تمت معالجة مقياس ليكرت وحساب الوزن النسبي للمتوسطات من خلال المعادلة التالية:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{\text{الأعلى الحد للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

ولحساب درجة الاستجابات حسب متوسط الإجابات تم إضافة طول الفئة إلى أقل درجة في المقياس كما في الجدول رقم 2.

الجدول (3.2). معالجة مقياس ليكرت الثلاثي

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1 - 1.8	قليل جداً
1.81 - 2.6	قليل

متوسط	3.4 - 2.61
كثير	4.2 - 3.41
كثير جداً	5 - 4.21

3.6 صدق وثبات أداة الدراسة:

1. **الصدق الظاهري:** ويعني أن أداة القياس تبدو وكأنها تقيس ما تم قياسه بالفعل. أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسبان مع المعنى المقصود.

تم تقديم أداة الدراسة إلى مجموعة من المحكمين الأكاديميين ذوي الخبرة والكفاءة للتعبير عن آرائهم حول صلة الفقرة بالمحتوى، وأهمية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات وشمولها وتنوع المحتوى، أو مستوى الصياغة باللغة العربية أو أية ملاحظات أخرى تراها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو الحذف حسب ما يراه المحكم ضرورياً، فقد تم إجراء التعديلات على ضوء توصيات وآراء المحكمين، مثل توضيح شروط معينة، أو تعديل محتوى بعض الفقرات، لجعلها مناسبة أو دمج بعض الفقرات الأخرى.

2. **صدق البناء والاتساق الداخلي:** وهو أحد مقاييس صحة الأداة التي تقيس مدى وصول أهداف الأداة، وتبين درجة ملاءمة كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور، من أجل تحديد قدرة كل منها في كل فقرة من فقرات الدراسة مع الدرجة الكلية لمحورها، بينما ملائمة كل بعد من أبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية للمقياس.

3. **ثبات أداة الدراسة:** الثبات يعني الاتساق في النتائج المتحصل عليها، واستقرار النتائج بمرور الوقت، وينتج عن الاختبار المستمر نفس النتائج إذا تم تطبيقه على نفس المجموعة من الأفراد مرة أخرى، ولقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة،

من خلال احتساب قيمته (Chroanbach's Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.70) وكلما اقتربت القيمة من الواحد الصحيح دل هذا على ثبات أعلى للدراسة. يظهر الجدول أدناه أن قيمة "ألفا كرونباخ" تراوحت بين 0.938 - 0.855 بالنسبة لأبعاد الدراسة وللمؤشر الكلي كانت قيمة المعامل 0.910. لذا يمكن وصف نتائج الدراسة بالثبات، كما إن البيانات المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

الجدول (3.3) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الثبات والصدق

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات
المحور الأول	15	0.938
المحور الثاني	12	0.782
المحور الثالث	5	0.855
الدرجات الكلية لمقياس الدراسة	32	0.910

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. الإحصاء الوصفي: وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:
 - التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- الوسط الحسابي: تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

2. الإحصاء الاستدلالي: تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتتمكن

من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- معامل الاتساق (Chroanbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- اختبار T للعينات (*Independent Sample T-test*): وذلك لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات

للمتغيرات الفئوية (فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة.

- اختبار الانحدار الخطي (*Linear Regression*) وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

- اختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين محاور الدراسة مع المتغيرات الديموغرافية.

- استخدام معامل الارتباط لإثبات الفرضيات.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل الرابع نتائج الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات، وبهدف الكشف عن الفروق بين استجابات المبحوثين حول المتغيرات باختلاف متغيراتهم الشخصية.

4.2 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

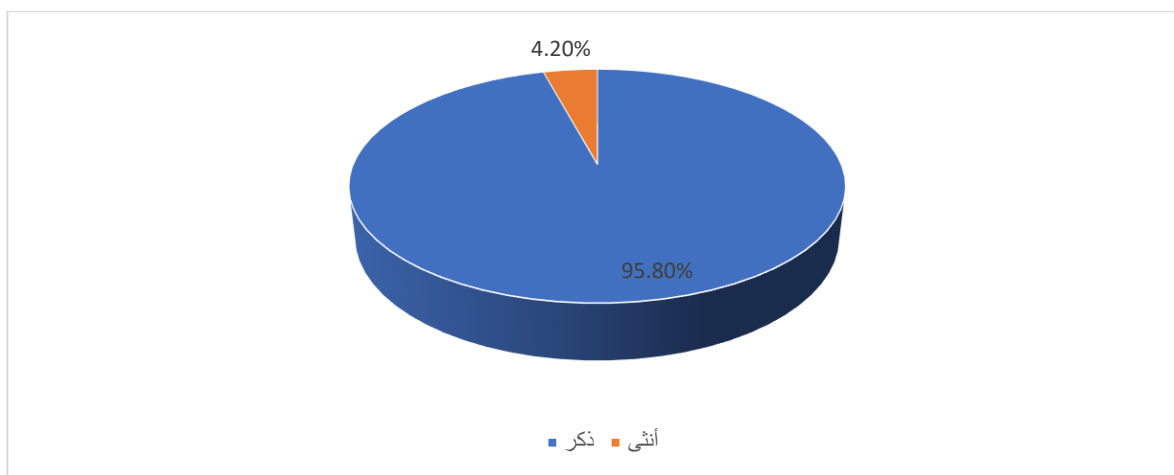
يشير الجدول أدناه إلى أهم المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة) المتعلقة بأفراد العينة الدراسة وتكرارات كل متغير والنسب المئوية.

(1) الجنس

جدول رقم (4.1) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الجنس

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	115	%95.8
أنثى	5	%4.2
المجموع	120	%100

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

الشكل رقم (4.1) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الجنس

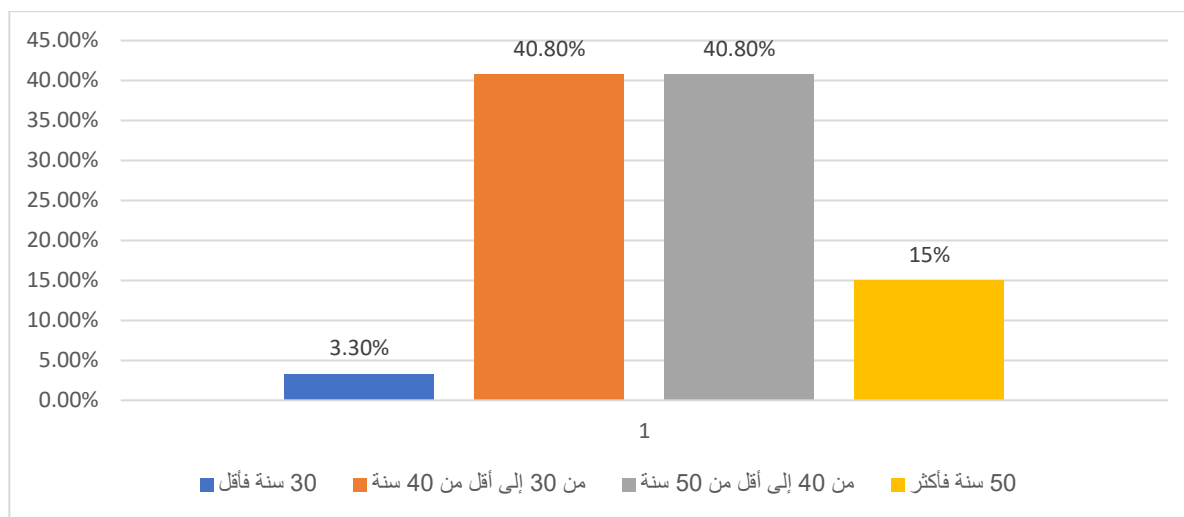
يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم ذكور بنسبة 95.8% وهي أعلى فئة شملتهم الدراسة، أما الإناث فكانت نسبتهم 4.2%.

(2) العمر

جدول رقم (4.2) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
30 سنة فأقل	4	3.3%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	49	40.8%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	49	40.8%
50 سنة فأكثر	18	15%
المجموع	120	100%

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

الشكل رقم (4.2) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير العمر

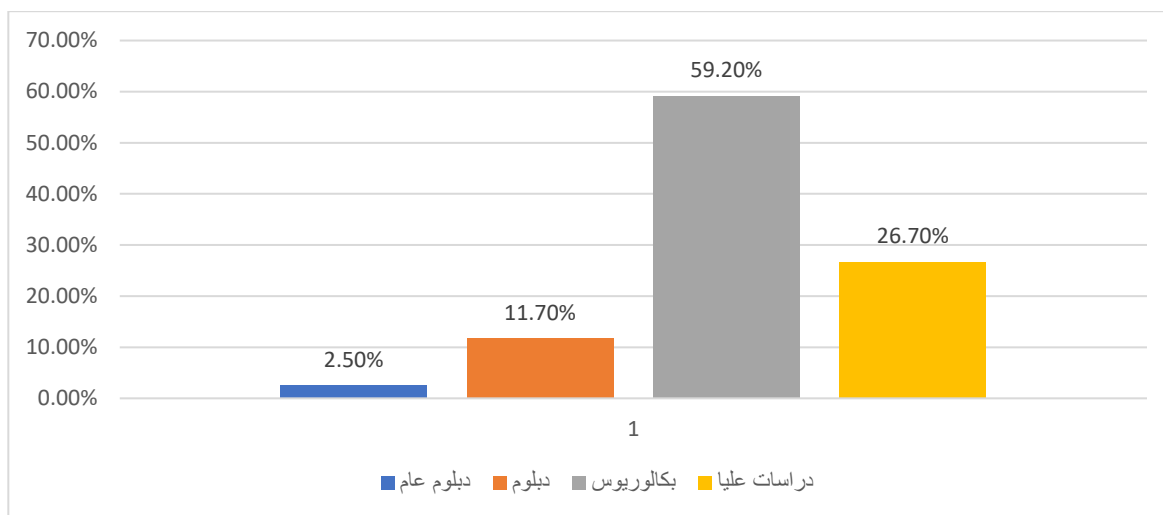
يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، و40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 40.8%، أما الذين أعمارهم 50 سنة فأكثر كانوا بنسبة 15%، بينما 30 سنة فكانوا أقل بنسبة 3.3%.

(3) المؤهل العلمي

جدول رقم (4.3) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
2.5%	3	دبلوم عام
11.7%	14	دبلوم
59.2%	71	بكالوريوس
26.7%	32	دراسات عليا
100%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م

الشكل رقم (4.3) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة هم حملة البكالوريوس بنسبة 59.2%، أما

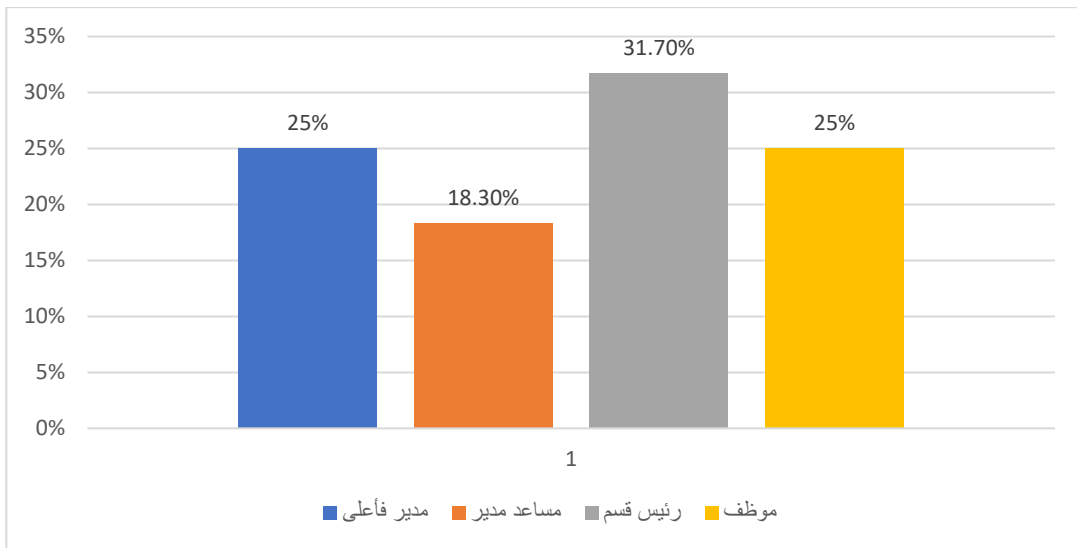
الدراسات العليا كانوا بنسبة 26.7%، والدبلوم 11.6%، بينما الدبلوم العام بنسبة 2.5%.

(4) الوظيفة

جدول رقم (4.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
25%	30	مدير فأعلى
18.3%	22	مساعد مدير
31.7%	38	رئيس قسم
25%	30	موظف
100%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م.

الشكل رقم (4.4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الوظيفة

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن غالبية أفراد العينة هم رؤساء أقسام بنسبة 31.7%، أما مدير فأعلى،

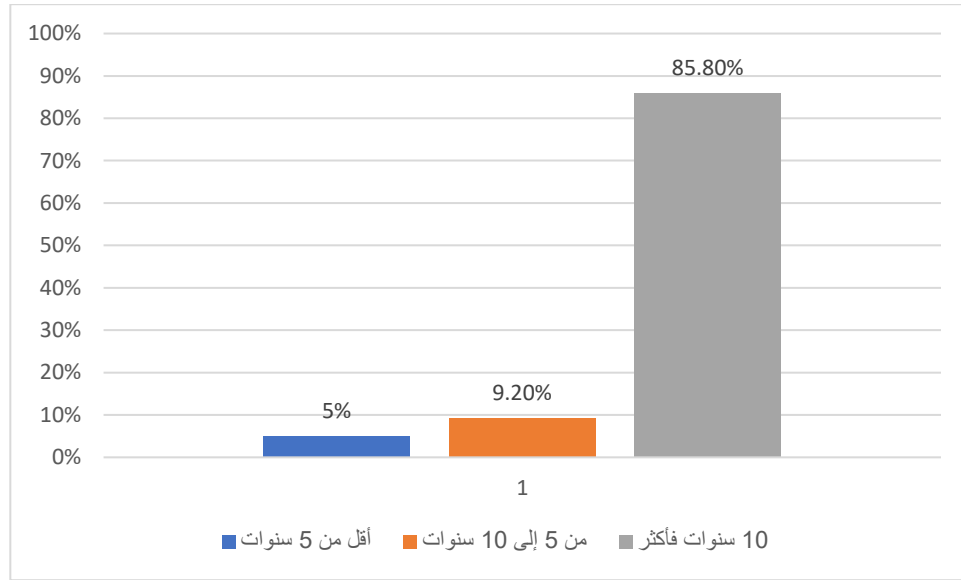
وموظف كانوا بنسبة 25%، بينما مساعد مدير فقد كانت نسبتهم 18.3%.

(5) الخبرة

جدول رقم (4.4) يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
5%	6	أقل من 5 سنوات
9.2%	11	من 5 إلى 10 سنوات
85.8%	103	10 سنوات فأكثر
100%	120	المجموع

المصدر: إعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م.



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية باستخدام برنامج Excel، 2023م.

الشكل رقم (4.4) يوضح التوزيع البياني لأفراد العينة حسب متغير الخبرة

يوضح الجدول والشكل أعلاه، أن معظم أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم 10 سنوات فأكثر، بنسبة 85.8%، وهي أعلى فئة شملتهم الدراسة، أما من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 9.2%، بينما الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة كانوا بنسبة 5%.

4.3 وصف نتائج الدراسة:

لدراسة النتائج تمت تجزئة الموضوع إلى ثلاثة محاور، حيث اشتمل المحور الأول على المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي) على ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: أهداف التخطيط الإستراتيجي.
- البعد الثاني: صياغة التخطيط الإستراتيجي.
- البعد الثالث: تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

واشتمل المحور الثاني: إدارة الأزمات على ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: مصدر الأزمة.

- البعد الثاني: تعقد الأزمة.

- البعد الثالث: نطاق الأزمة.

المحور الثالث: الإعلام

1/المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي:

البعد الأول: أهداف التخطيط الإستراتيجي:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	توجد أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة بسلطنة عمان.	1.90	0.679	5	قليل جداً
2	تنوعم الأهداف الإستراتيجية بسلطنة عمان مع الواقع العملي.	2.08	0.700	3	قليل
3	ارتباط الأهداف الإستراتيجية ارتباطاً تسلسلياً مع الخطة الإستراتيجية لسلطنة عمان.	2.12	0.700	2	قليل
4	تعتمد سلطنة عمان على مؤشرات دقيقة لقياس أهدافها الإستراتيجية.	2.19	0.781	1	قليل
5	تنوعم الأهداف الإستراتيجية التي تتبناها سلطنة عمان.	2.03	0.621	4	قليل
	المتوسط العام	2.06			قليل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.06 وهذا يشير إلى أن أهداف الإستراتيجية كانت الموافقة فيها جاءت قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (4) التي تنص على " تعتمد سلطنة عمان على مؤشرات دقيقة لقياس أهدافها الاستراتيجية."، قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.19 وانحراف معياري 0.781 وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليل" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين مما يدل على أن اعتماد السلطنة على المؤشرات الدقيقة في تحقيق أهداف الإستراتيجية اعتماد قليل. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (1) والتي تنص على أنه " توجد أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة بسلطنة عمان." على أقل متوسط 1.90 وانحراف معياري 0.679 مما يشير إلى درجة موافقة " قليل" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، وهذا يدل أن الأهداف الإستراتيجية المحددة لم تكن بالصورة المطلوبة.

البعد الثاني: صياغة التخطيط الإستراتيجي:

م	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تضع سلطنة عمان بدائل إستراتيجية تتناسب مع أهدافها عند صياغة التخطيط الإستراتيجي.	2.03	0.601	4	قليل
2	تركز سلطنة عمان على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.	2.13	0.693	3	قليل
3	تشارك سلطنة عمان جميع الإستراتيجيين عند صياغة الخطة الإستراتيجية.	2.38	0.871	2	قليل
4	تلتزم سلطنة عمان بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها عند صياغة التخطيط الإستراتيجي.	2.43	0.932	1	قليل
5	تقوم سلطنة عمان بتحديد الفرص والتهديدات بمحيطها الداخلي والخارجي.	1.98	0.727	5	قليل
	المتوسط العام	2.19			قليل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.19 وهذا ما يشير إلى أن صياغة التخطيط الإستراتيجي كانت الموافقة فيها قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (4) التي تنص على " تلتزم سلطنة عمان بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها عند صياغة التخطيط الإستراتيجي." قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 0.932 وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليلة" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة ملتزمين بالبرامج والجداول الزمنية التي تضعها عند صياغة التخطيط الإستراتيجي. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (5) والتي تنص " تقوم سلطنة عمان بتحديد الفرص والتحديات بمحيطها الداخلي والخارجي ". على أقل متوسط 1.908 وبانحراف معياري 0.727 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين أن تحديد الفرص والتحديات بالمحيط الداخلي والخارجي ضعيف.

البعد الثالث: تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يضع فريق العمل الإستراتيجي بسلطنة عمان إستراتيجية ممكنة وسهلة التطبيق	2.11	0.671	3	قليل
2	تطبق الخطة الإستراتيجية بسلطنة عمان وفقاً للأهداف الموضوعية.	2.14	0.652	1	قليل
3	تلتزم سلطنة عمان بتطبيق التخطيط الإستراتيجي حسب مرونة الخطة.	2.11	0.671	4	قليل
4	لدى سلطنة عمان القدرة على ترجمة الإستراتيجيات الى اليات عمل قابلة للتطبيق.	2.11	0.719	2	قليل
5	تطبق الخطة الاستراتيجية بسلطنة عمان بناءً على تحليل مصادر القوة ونقاط الضعف فيها.	2.11	0.696	5	قليل
	المتوسط العام	2.12			قليل

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 2.12 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة لتطبيق التخطيط الإستراتيجي كانت الموافقة قليلة. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (2) التي تنص على " تطبق الخطة الإستراتيجية بسلطنة عمان وفقاً للأهداف الموضوعية"، قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.14 وانحراف معياري 0.652 وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليلة" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة مهتمين بتطبيق الخطة الإستراتيجية وفقاً للأهداف الموضوعية. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (5) والتي تنص على " تطبق الخطة الإستراتيجية بسلطنة عمان بناءً على تحليل مصادر القوة ونقاط الضعف فيها ". على أقل متوسط 2.11 و بانحراف معياري 0.696 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين أن تطبيق الخطة الإستراتيجية لها نقاط قوة ونقاط ضعف.

المحور الثاني: إدارة الأزمات

البعد الأول: مصدر الأزمة:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	للأزمة مصادر متعددة يصعب فيها تدارك ازدياد حدة الأزمة.	1.98	0.879	2	قليل
2	التعرف على مصادر الأزمات يمكن من إمكانية التخفيف منها.	1.58	0.656	3	قليل جداً
3	الأزمات التي يصطنعها الإنسان يمكن التحكم فيها.	2.11	0.765	1	قليل
4	الأزمات الناتجة عن الطبيعة تتطلب وسائل تخطيط إستراتيجي فعالة للتنبؤ بها والتخفيف منها.	1.47	0.533	4	قليل جداً
	المتوسط العام	1.79			قليل جداً

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.79 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة وسائل الكشف والإنذار المبكر للخطر كانت الموافقة فيه قليل جداً. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (3) التي تنص على " الأزمات التي يصطنعها الإنسان يمكن التحكم فيها" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 2.11 وانحراف معياري 0.765 وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليل" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة لهم القدرة في التحكم على الأزمات التي يصطنعها الإنسان. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (4) والتي تنص على "الأزمات الناتجة عن الطبيعة تتطلب وسائل تخطيط إستراتيجي فعالة للتنبؤ بها والتخفيف منها " على أقل متوسط 1.47 وانحراف معياري 0.533 مما يشير إلى درجة موافقة "قليل جداً" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين أن الأزمات التي تنتجها الطبيعة تتطلب تخطيطاً إستراتيجياً للتنبؤ بها.

البعد الثاني: تعقد الأزمة

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	من الممكن السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها.	1.97	0.733	1	قليل
2	تعدد مصادر الأزمات وأسبابها يزيد من حدة تعقيدها والتعامل معها.	1.68	0.582	3	قليل جداً
3	السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها.	1.65	0.657	4	قليل جداً
4	يمكن التنبؤ بدرجة تعقد الأزمة من خلال مسبباتها.	1.81	0.652	2	قليل
	المتوسط العام	1.78			قليل جداً

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.78 وهذا ما يشير إلى أن استخدام أفراد العينة تعتقد الأزمة كانت الموافقة قليلة جداً. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (1) التي تنص على أنه " من الممكن السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 1.97 وانحراف معياري، وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليلة" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن التحكم على الأزمة والسيطرة عليها عند حدوثها والحد من انتشارها. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (3) والتي تنص " السرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها ". على أقل متوسط 1.65 وانحراف معياري 0.657 مما يشير إلى درجة موافقة "قليلة جداً" بالنسبة لهذه الفقرة، ومن وجهة نظر المبحوثين فإن سرعة تحريك الفريق في إدارة الأزمات لم تكن بالصورة المطلوبة في احتواء الأزمة.

البعد الثالث: نطاق الأزمة:

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع التي تأثرت بالأزمة .	1.76	0.518	1	قليل جداً
2	يزداد نطاق الأزمة كلما صعب احتوائها.	1.56	0.605	4	قليل جداً
3	توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر.	1.62	0.624	3	قليل جداً
4	كلما زادت مصادر الأزمة وأسبابها كلما زاد نطاقها.	1.74	0.572	2	قليل جداً
	المتوسط العام	1.67			قليل جداً

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.67 وهذا ما يشير إلى أن نطاق الأزمة كانت الموافقة فيها قليلة جداً. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (1) التي تنص على أنه " يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لاستعادة النشاط الطبيعي للمواقع التي تأثرت بالأزمة " قد احتلت الترتيب

الأول بمتوسط حسابي 1.76 وانحراف معياري 0.518 وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليلة جداً" على هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن جميع أفراد العينة على تحديد الاحتياجات لاستعادة النشاط الطبيعي لتأثير الأزمة لم تكن بالصورة المطلوبة. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (2) والتي تنص على " يزداد نطاق الأزمة كلما صعب احتوائها ". على أقل متوسط 1.56 وبانحراف معياري 0.605 مما يشير إلى درجة موافقة " قليلة جداً" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، وأنه كلما زاد نطاق الأزمة صعب احتوائها.

المحور الثالث: الإعلام

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	وجود نظام إعلامي حديث في سلطنة عمان يسهم في إدارة الأزمات إعلامياً.	1.64	0.708	2	قليل جداً
2	إن وجود جهاز إعلامي فعال بسلطنة عمان له دور كبير في الحد من تأثير الأزمات.	1.67	0.702	1	قليل جداً
3	إن توفير قنوات إعلامية فاعلة بين فريق العمل يسهم تدارك مخاطر الأزمات.	1.61	0.612	3	قليل جداً
4	إن تدريب كفاءات بشرية إعلامية يجعلها قادرة على التعامل الإعلامي مع الأزمات بفعالية وكفاءة عالية.	1.43	0.576	4	قليل جداً
5	إن وجود قاعدة بيانات إعلامية للأزمات السابقة تساهم في تحسين إدارة الأزمات إعلامياً.	1.38	0.505	5	قليل جداً
	المتوسط العام	1.55			قليل جداً

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لهذا البعد كان 1.55 وهذا يشير إلى أن استخدام أفراد العينة للإعلام كان بشكل قليل جداً. من ناحية أخرى أظهر الجدول أعلاه، أن الفقرة (2) التي تنص على "إن وجود جهاز إعلامي فعال بسلطنة عمان له دور كبير في الحد من تأثير الأزمات " قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري 0.702 وهي تشير إلى مستوى موافقة " قليلة جداً" على

هذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن وجهة نظر جميع أفراد العينة للجهاز الإعلامي يصير بصورة فعالة، ولكن لم يكن له دور كبير في الحد من تأثير الأزمة. من ناحية أخرى، حصلت الفقرة (4) والتي تنص على " إن وجود قاعدة بيانات إعلامية للأزمات السابقة تساهم في تحسين إدارة الأزمات إعلامياً " على أقل متوسط 1.43 وبانحراف معياري 0.576 مما يشير إلى درجة موافقة "قليل جداً" بالنسبة لهذه الفقرة من وجهة نظر المبحوثين، مما يدل على أن قاعدة البيانات لم تساهم بشكل كبير في تحسين إدارة الأزمة.

استخدام معامل الانحدار لقياس أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات:

جدول رقم (1) يوضح معامل الانحدار ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة):

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.055	2.604	0.063	0.316	3	0.949	الانحدار
			0.121	116	14.087	البواقي
				119	15.036	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية 0.055 وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد تأثير ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة)، ونجد أن معامل التحديد (0.063) وهذا يدل على أن (6.3%) يرون أن التخطيط الإستراتيجي بأبعاده يؤثر على إدارة الأزمات بأبعادها.

جدول رقم (2) يوضح معامل الانحدار ما بين الإعلام مع إدارة الأزمات بأبعادها

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	معامل التحديد	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	37.283	0.240	3.610	1	3.610	الانحدار
			0.097	118	11.426	البواقي
				119	115.036	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة الإحصائية **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك يوجد أثر ما بين الإعلام مع إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة)، ونجد أن معامل التحديد (**0.240**) وهذا يدل على أن (**24%**) من المبحوثين يرون بتأثير الإعلام على إدارة الأزمات بأبعادها.

دراسة الفروق بين محوري الدراسة وأبعادها بالنسبة لاختلاف المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة:

هدف هذا الجزء من الدراسة هو تقدير الفروق في توجهات أفراد العينة بالنسبة لمحوري الدراسة باختلاف متغيراتهم الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة).

المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي:

جدول (1) يوضح تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة

التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) لمتغير يعزى للجنس:

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.492	0.476	0.163	1	0.163	بين المجموعات	أهداف التخطيط الإستراتيجي
		0.342	118	40.396	داخل المجموعات	
			119	40.559	المجموع	
0.840	0.041	0.015	2	0.015	بين المجموعات	صياغة التخطيط الإستراتيجي
		0.362	118	42.684	داخل المجموعات	
			119	42.699	المجموع	
0.390	0.744	0.219	1	0.219	بين المجموعات	تطبيق التخطيط الإستراتيجي
		0.295	118	34.794	داخل المجموعات	
			119	35.013	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.492، 0.840، 0.390) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي،

صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) لمتغير الجنس.

جدول (2) يوضح تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة

التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) لمتغير يعزى للعمر:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
أهداف التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	3	1.307	4.140	0.008
	داخل المجموعات	116	0.316		
	المجموع	119	40.559		
صياغة التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	3	0.601	1.705	0.170
	داخل المجموعات	116	0.353		
	المجموع	119	42.699		
تطبيق التخطيط الإستراتيجي	بين المجموعات	3	0.355	1.215	0.308
	داخل المجموعات	116	0.293		
	المجموع	119	35.013		

نلاحظ من الجدول أعلاه، (صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) للقيم الاحتمالية (0.170، 0.308) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين صياغة التخطيط الإستراتيجي، وتطبيق التخطيط الإستراتيجي لمتغير العمر، أما أهداف التخطيط الإستراتيجي القيمة الاحتمالية (0.008) وهي أقل من 0.05 ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أهداف التخطيط الإستراتيجي لمتغير العمر.

جدول (3) يوضح تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة

التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) لمتغير يعزى للمؤهل العلمي:

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.314	1.198	0.406	3	1.218	بين المجموعات	أهداف التخطيط الإستراتيجي
		0.339	116	39.340	داخل المجموعات	
			119	40.559	المجموع	
0.538	0.726	0.262	3	0.787	بين المجموعات	صياغة التخطيط الإستراتيجي
		0.361	116	41.912	داخل المجموعات	
			119	42.699	المجموع	
0.140	1.861	0.536	3	1.608	بين المجموعات	تطبيق التخطيط الإستراتيجي
		0.288	116	33.405	داخل المجموعات	
			119	35.013	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.314، 0.538، 0.140) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا

توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي،

صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4) يوضح تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة

التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) لمتغير يعزى للوظيفة:

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.662	0.531	0.183	3	0.549	بين المجموعات	أهداف التخطيط الإستراتيجي
		0.345	116	40.009	داخل المجموعات	
			119	40.559	المجموع	
0.238	1.430	0.508	3	1.523	بين المجموعات	صياغة التخطيط الإستراتيجي
		0.355	116	41.176	داخل المجموعات	
			119	42.699	المجموع	
0.785	0.356	0.106	3	0.319	بين المجموعات	تطبيق التخطيط الإستراتيجي
		0.299	116	34.694	داخل المجموعات	
			119	35.013	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (0.662، 0.238، 0.785) وهي أكبر من 0.05 ولذلك

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط

الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) لمتغير الوظيفة.

جدول (5) يوضح تحليل التباين للتخطيط الإستراتيجي بأبعادها (لمتغير يعزى للخبرة:

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.022	3.962	1.286	2	2.573	بين المجموعات	أهداف التخطيط الإستراتيجي
		0.325	117	37.986	داخل المجموعات	
			119	40.559	المجموع	
0.364	1.019	0.366	2	0.731	بين المجموعات	صياغة التخطيط الإستراتيجي
		0.359	117	41.967	داخل المجموعات	
			119	42.699	المجموع	
0.090	2.462	0.707	2	1.414	بين المجموعات	تطبيق التخطيط الإستراتيجي
		0.287	117	33.599	داخل المجموعات	
			119	35.013	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن صياغة التخطيط الإستراتيجي للقيمة الاحتمالية (0.22) وهي أقل من 0.05 وذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين أهداف التخطيط الإستراتيجي لمتغير الخبرة، وكذلك نجد أن صياغة التخطيط الإستراتيجي، وتطبيق التخطيط الإستراتيجي فيها القيم الاحتمالية (0.364، 0.090) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي لمتغير الخبرة.

المحور الثاني: إدارة الأزمات:

جدول (6) يوضح تحليل التباين لإدارة الأزمات بأبعادها (لمتغير يعزى للجنس):

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
------------------	-------------	-------------------	-----------------	-------------------	--------------	--

0.181	1.811	0.365	1	0.365	بين المجموعات	مصدر الأزمة
		0.202	118	23.797	داخل المجموعات	
			119	24.162	المجموع	
0.250	1.338	0.264	1	0.264	بين المجموعات	تعقد الأزمة
		0.197	118	23.286	داخل المجموعات	
			119	23.550	المجموع	
0.067	3.408	0.572	1	0.572	بين المجموعات	نطاق الأزمة
		0.168	118	19.823	داخل المجموعات	
			119	20.395	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه، إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة) للقيم الاحتمالية (0.181، 0.250، 0.067) وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الأزمات بأبعادها لمتغير الجنس.

جدول (7) يوضح تحليل التباين لإدارة الأزمات بأبعادها (لمتغير يعزى العمر:

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.076	2.349	0.461	3	1.384	بين المجموعات	مصدر الأزمة
		0.196	116	22.778	داخل المجموعات	
			119	24.162	المجموع	
0.063	2.498	0.476	3	1.429	بين المجموعات	تعقد الأزمة
		0.191	116	22.121	داخل المجموعات	

			119	23.550	المجموع	
0.071	2.407	0.398	3	1.195	بين المجموعات	نطاق الأزمة
		0.166	116	19.200	داخل المجموعات	
			119	20.395	المجموع	

نلاحظ من الجدول أعلاه، إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة) للقيم الاحتمالية (0.076، 0.063، 0.071) وهي أكبر من 0.05؛ ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الأزمات بأبعادها لمتغير العمر .

جدول (8) يوضح تحليل التباين لإدارة الأزمات بأبعادها (لمتغير يعزى للمؤهل العلمي):

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مصدر الأزمة	0.459	3	0.153	0.748	0.526
	23.703	116	0.204		
	24.162	119			
تعقد الأزمة	1.135	3	0.378	1.957	0.124
	22.415	116	0.193		
	23.550	119			
نطاق الأزمة	0.057	3	0.019	0.109	0.955
	20.338	116	0.175		

			119	20.395	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

نلاحظ من الجدول أعلاه، إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة) للقيم

الاحتمالية (0.526، 0.124، 0.955) وهي أكبر من 0.05؛ ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

ما بين إدارة الأزمات بأبعادها لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (9) يوضح تحليل التباين لإدارة الأزمات بأبعادها لمتغير يعزى الوظيفة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مصدر الأزمة	بين المجموعات	3	0.563	2.905	0.038
	داخل المجموعات	116	0.194		
	المجموع	119	24.162		
تعقد الأزمة	بين المجموعات	3	0.337	1.734	0.164
	داخل المجموعات	116	0.194		
	المجموع	119	23.550		
نطاق الأزمة	بين المجموعات	3	0.364	2.186	0.093
	داخل المجموعات	116	0.166		

			119	20.395	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن (مصدر الأزمة) للقيمة الاحتمالية **0.038** وهي أقل من القيمة الاحتمالية **0.05** ولذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما مصدر الأزمة لمتغير الوظيفة، أما (تعقد الأزمة، نطاق الأزمة) للقيم الاحتمالية (**0.164**، **0.093**) وهي أكبر من القيمة الاحتمالية **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين تعقد الأزمة، نطاق الأزمة لمتغير الوظيفة.

جدول (10) يوضح تحليل التباين لإدارة الأزمات بأبعادها (لمتغير يعزى للخبرة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مصدر الأزمة	بين المجموعات	2	0.467	2.350	0.100
	داخل المجموعات	117	0.199		
	المجموع	119	24.162		
تعقد الأزمة	بين المجموعات	2	0.202	1.020	0.364
	داخل المجموعات	117	0.198		
	المجموع	119	23.550		
نطاق الأزمة	بين المجموعات	2	0.192	1.125	0.328
	داخل المجموعات	117	0.171		
	المجموع	119	20.395		

نلاحظ من الجدول أعلاه، إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة) للقيم الاحتمالية (**0.100**، **0.364**، **0.328**) وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة الأزمات بأبعادها لمتغير الخبرة.

المحور الثالث: الإعلام

جدول رقم (11) يوضح تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للجنس:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.059	1	0.059	0.239	0.626
داخل المجموعات	29.359	118	0.249		
المجموع	29.419	119			

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة 0.626 وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإعلام لمتغير الجنس.

جدول رقم (12) يوضح تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للعمر:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.556	3	0.519	2.160	0.097
داخل المجموعات	27.862	116	0.240		
المجموع	29.419	119			

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة 0.097 وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإعلام لمتغير العمر.

جدول رقم (13) يوضح تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للمؤهل العلمي:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.739	3	0.246	0.996	0.397
داخل المجموعات	28.680	116	0.247		
المجموع	29.419	119			

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة 0.397 وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإعلام لمتغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (14) يوضح تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للوظيفة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.372	3	0.124	0.495	0.686
داخل المجموعات	29.047	116	0.250		
المجموع	29.419	119			

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة 0.686 وهي أكبر من 0.05 ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإعلام لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (15) يوضح تحليل التباين ما بين الإعلام لمتغير يعزى للخبرة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.159	2	0.079	0.318	0.729
داخل المجموعات	29.260	117	0.250		
المجموع	29.419	119			

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة **0.729** وهي أكبر من **0.05** ولذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ما بين الإعلام لمتغير الخبرة.

4.4 اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:

" توجد علاقة عكسية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) وإدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة)".

جدول (1) يوضح معامل الارتباط ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها وإدارة الأزمات بأبعادها:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.008	0.241	التخطيط الإستراتيجي/ إدارة الأزمات

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.241** وهو ارتباط ضعيف ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع إدارة الأزمات بأبعاده (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة) بمستوى دلالة إحصائية **0.008** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد علاقة ارتباطية ما بين التخطيط الإستراتيجي وأبعاده مع إدارة الأزمات وأبعاده وهي معنوية ودالة إحصائية. نجد أن التخطيط الإستراتيجي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة، وإحدى الأنشطة الإدارية العصرية، بحيث يعد هذا النشاط مسؤولاً بصورة مباشرة عن وضع الأهداف المراد تحقيقها في المؤسسة. ويهدف هذا النشاط إلى دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، وتوضيح كيفية إرساء أساليب إدارة الأزمات داخل المؤسسة. التخطيط الإستراتيجي فعال لأنه يحدد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الإستراتيجية والطرق والوسائل والمهارات اللازمة لزيادة فاعلية النظام الإداري في المؤسسة، فالقدرة على وضع توقعات مستقبلية إستراتيجية لإدارة الأزمات في المؤسسة والإعداد لمواجهةها تعد هي الأكثر قدرة عن غيرها لتجاوز تلك الأزمات بسرعة وفعالية. الفرضية الثانية: "توجد علاقة عكسية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) والإعلام".

جدول (2) يوضح معامل الارتباط ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده والإعلام:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.319	

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.319** وهو ارتباط ضعيف بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع الإعلام، ونجد أن مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد علاقة ارتباطية ما

التخطيط الإستراتيجي وأبعاده مع الإعلام وهي معنوية ودالة إحصائياً. لذا فالتخطيط الإستراتيجي للمحتوى الإعلامي من شأنه أن يساعد المؤسسة الإعلامية على تفصيل المحتوى القادر على تحقيق الغايات والأهداف وفقاً لأسس ومراحل ومحددات منهجية لا تترك للعشوائية والارتجال والمزاجية الفردية. كما يساعد التخطيط الإستراتيجي على إعداد الخطط الدورية، إعداد الخطط الطارئة، تخطيط الخطط الدورية للوحدات الإنتاجية (البرامج والنشرات وغيرها). وأن المفهوم الإستراتيجي للاتصال الإعلامي يلبي حاجة المؤسسة لتحقيق الأهداف، وأن الإعلام الإستراتيجي يعني قدرة المؤسسة على التواصل مع المواطنين والقدرة على التأثير، ويعتبر الإعلام هو أحد الأسلحة الإستراتيجية في المرحلة الأولى للتخطيط الإستراتيجي فإن الإعلام يحتاج إلى الاستناد على القوة الإستراتيجية.

الفرضية الثالثة: " توجد علاقة عكسية بين الإعلام وإدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة):"

جدول (3) يوضح معامل الارتباط ما بين الإعلام وإدارة الأزمات بأبعادها:

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.490	الإعلام/ إدارة الأزمات

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن معامل الارتباط **0.490** وهو ارتباط تام ما بين إدارة الأزمات وأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة)، ونجد أن مستوى الدلالة **0.000** وهي أقل من **0.05** ولذلك توجد علاقة ارتباطية ما بين الإعلام وإدارة الأزمات بأبعادها وهي معنوية ودالة إحصائياً.

يشكل الإعلام الحديث خط الالتماس الأول للتعامل مع الأزمة وإن آلية الإعلام وموضوعه ودورته، وتنوعه أمور تجعله الفاعل الأكثر تأهيلاً مع الأزمة منذ مراحلها المبكرة، وذلك ما يعكسه البحث أو الكتاب أو المسرحية أو الرواية أو الفيلم التي يحكم طبيعتها وتحتاج إلى زمن أطول للتعرض للأزمة

ومعالجتها. أصبح الإعلام الحديث الشاشة العريضة التي تظهر عليها وتتوضح وتتكشف مختلف الصراعات والأزمات في المجالات كافة وهذا ما يفسر تعدد، وتوسع، وتعمق الروابط والهوامش المشتركة بين الإعلام والعلوم والمجالات الأخرى.

الفرضية الرابعة: "الإعلام يتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) وإدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة).

الجدول (4) يوضح اختبار (ت) لمتوسط المبحوثين الإعلام، التخطيط الإستراتيجي، وإدارة الأزمات:

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
0.000	119	34.076	0.49721	1.5467	الإعلام
		44.176	0.52612	2.1217	التخطيط الاستراتيجي
		53.717	0.35546	1.7431	إدارة الأزمات

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05؛ ولذلك نقبل الفرضية القائلة إن الإعلام يتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة). نجد أن الإعلام يتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، وأن الإعلام يلعب دوراً كبيراً في وقت الأزمات على مختلف أنواعها وتعدد مجالاتها ومستوياتها، حيث يستطيع الإعلام أن يعالج مشاكل التخطيط الإستراتيجي والأزمات ويستطيع عبر بعض الممارسات أن يحل من حالة التوتر والاحتقان بين أطراف الأزمة والعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي هو الذي يعالج الأزمة قبل حدوثها عبر التخطيط الإستراتيجي السليم.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1: النتائج:

وختاماً، فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام (دراسة حالة في سلطنة عمان)، وفي سبيل الوصول إلى هذا الهدف

غطت هذه الدراسة خمسة أبواب، الفصل الأول إشكالية الدراسة وأهميتها، الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها، الفصل الرابع نتائج الدراسة ومناقشتها، والخامس النتائج والتوصيات. وتناول الباحث التعقيدات التي لازمت التخطيط الاستراتيجي على إدارة الازمات. حيث فصل الباحث في هذا الفصل مشكلة الدراسة المتمثلة في طبيعة التهديدات المحتملة وكيفية مواجهتها التي تتطلب أسلوب التخطيط الإستراتيجي حيث تعاني المؤسسات من قصور أساليب مواجهة الأزمات مما يؤثر على سير عملها.

استعرض الباحث في الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عالج الباحث في الفصلين الثالث والرابع البيانات التي تم جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض، حيث استخدم عينة عشوائية قوامها (120) فرداً يمثلون شريحة الموظفين العاملين في المؤسسات في سلطنة عمان، اختار من بينهم عينة بسيطة بنسبة 20% من الفئات المستهدفة حيث استجاب جميعهم لأسئلة الاستبانة الموجهة.

وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناءً عليها قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة. كذلك عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لبند الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ولكي يطمئن الباحث على ثبات أداة الدراسة واتساق النتائج المتحصل عليها تم توظيف معامل " ألفا كرونباخ" الذي جاءت قيمتها (0.910) وهي قيمة مرتفعة تدل على تحقق الثبات في الأداء.

تلت تلك الخطوة قيام الباحث بتقنية وتحليل البيانات مستخدماً المقاييس الإحصائية، ثم عرض تلك البيانات في جداول ورسوم بيانية، ثم جاءت مرحلة تفسير تلك البيانات، وبعدها توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. في مجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات: أكدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ضعيفة ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة) بمعامل ارتباط 0.241.

2. بينت الدراسة بأنه توجد علاقة ارتباطية ضعيفة ما بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع الإعلام بمعامل ارتباط (0.319).

3. في مجال الاعلام ودوره في ادارة الازمات: اظهرت الدراسة بأنه توجد علاقة ارتباطية تامة ما بين الإعلام وإدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة) بمعامل ارتباط (0.490).

4. أثبتت الدراسة بأن الإعلام يتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها (أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي) مع إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة، نطاق الأزمة).

5. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.

6. تبين من نتائج الدراسة أن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، كما أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

7. أشارت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وفي حل المشكلات، وأنه يزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الإستراتيجي يتم في حالة اكتشاف الأزمة في المؤسسة وبدرجة قليلة من استجابات المبحوثين.
9. اتباع نهج التخطيط الإستراتيجي في الإدارة يؤدي إلى تنمية القدرة في المؤسسة على مواجهة الأزمات في حال حدوثها.
10. تبين أن النظام الإعلامي في سلطنة عمان أسهم جيداً في إدارة الأزمات إعلامياً.
11. بينت الدراسة أن وجود جهاز إعلامي فعال بسلطنة عمان له دور كبير في الحد من تأثير الأزمات.
12. توفير قنوات إعلامية فاعلة بين فريق العمل يسهم في تدارك مخاطر الأزمات.
13. توصلت الدراسة إلى أهمية تدريب كفاءات بشرية إعلامية قادرة على التعامل الإعلامي مع الأزمات بفعالية وكفاءة عالية.
14. في مجال المعلومات ودوره في إدارة الأزمات: أظهرت الدراسة ضرورة الاحتفاظ بقاعدة بيانات إعلامية، إذ أثبتت الدراسة ان وجود قاعدة بيانات إعلامية للأزمات السابقة ساهمت في تحسين إدارة الأزمات إعلامياً.

5.2: التوصيات

توصي الدراسة بالآتي:

1. يجب الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في مجال إدارة الأزمات.
2. يجب الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في إدارة الإعلام.

3. لابد من تكثيف الإعلام في إدارة الأزمات (قبل، أثناء وبعد).
4. يجب أن يلعب الإعلام دور الوسيط في التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.
5. ضرورة اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية، والأخذ بآرائهم فيها؛ لأن التخطيط الإستراتيجي يساهم في التخفيف من حدة الأزمات، ويحد نقاط القوة والضعف في المؤسسات العامة.
6. يجب أن تصاغ أهداف التخطيط الإستراتيجي لتسهيل توفير المعلومات الكافية والتي تقيد في اتخاذ القرارات وحل الأزمات المتوقعة، لذا كان من الضروري تبني التخطيط الإستراتيجي كوسيلة وليس غاية، حيث يزيد من وضوح رؤى العاملين في إدارة الأزمات.
7. على المؤسسات الاعتماد على الموظفين ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية والخبرات العملية الطويلة.
8. الاعتماد على الدورات التدريبية للموظفين في عملية إعداد الخطط الإستراتيجية في المؤسسات العامة.
9. إقامة الورش والتمارين والسيناريوهات التي تساعد على التخطيط الإستراتيجي.
10. يجب أن تتواءم الأهداف الإستراتيجية بسلطنة عمان مع الواقع العملي.
11. ضرورة ارتباط الأهداف الإستراتيجية ارتباطاً تسلسلياً مع الخطة الإستراتيجية لإدارة الحالات الطارئة في سلطنة عمان.
12. يجب وضع بدائل إستراتيجية تتناسب مع الأهداف العامة، وذلك عند صياغة التخطيط الإستراتيجي.
13. يوصي الباحث بأن تقوم الجهة المختصة بسلطنة عمان "اللجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة" بتطبيق جميع أبعاد التخطيط: أهداف التخطيط الإستراتيجي، صياغة التخطيط الإستراتيجي، تطبيق التخطيط الإستراتيجي بنفس المستوى لكل الأبعاد.

مقترحات الباحث

1. يقترح الباحث للحد من التأثير السلبي للكوارث الطبيعية توظيف الذكاء الاصطناعي لنمذجة البيانات المتعلقة بالازمات، مثل صور الأقمار الاصطناعية وأنماط الطقس من أجل تحديد الاتجاهات والأنماط التي قد يكون من الصعب اكتشافها بالعين المجردة. ويمكن بعد ذلك استخدام هذه المعلومات لتطوير استراتيجيات أكثر فعالية للحد من التأثير البيئي السلبي.

2. توجيه بعض العاملين المختصين في مجال درء الأزمات على الإلمام وفهم ما يسمى بخرائط الأخطار وهي نوع من الخرائط التي تلقي الضوء على المناطق المعرضة لخطر معين مثل الأخطار الطبيعية، كالزلازل والبراكين والانهيارات الأرضية والفيضانات والتسونامي، وفي حال استخدمت بالشكل الصحيح يمكن لها أن تنقذ الأرواح وتقلل الخسائر المادية عن طريق تجنب التعرض لبعض الأخطار أو تحييد الآثار السلبية المحتملة لها.

3. السعي للاستعانة بالطائرات بدون طيار التي تعمل بالذكاء الاصطناعي لرصد المناطق المحتمل تأثرها بالأنواء المناخية وذلك باستخدام الروبوتات التي تعمل بالذكاء الاصطناعي، من أجل المساعدة في مهام البحث والإنقاذ من خلال التنقل عبر البيئات الخطرة التي قد لا يتمكن البشر من الوصول إليها بسبب انعدام السلامة بها، فهي قادرة على أداء مهام مثل: اكتشاف الناجين باستخدام أجهزة الاستشعار وتقنيات التعرف على الصور.

4. استخدام أجهزة الاستشعار التي تعمل بالذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالفيضانات والأعاصير من خلال تحليل البيانات من أجهزة الاستشعار التي تثبت في أماكن محددة، حيث تتميز تلك الأجهزة المعتمدة على الذكاء الاصطناعي من التنبؤ بدرجة عالية من الدقة مما تمكن إدارة المخاطر من اتخاذ تدابير وقائية.

5. العمل على توعية أفراد المجتمع وخلق ثقافة عامة عن المشكلات المحتملة للذكاء الاصطناعي فيما يتعلق بالمعلومات المضللة والمؤامرات التي تنتشر على وسائل التواصل الاجتماعي وعدم الثقة في المؤسسات العامة.

6. مواصلة تدريب وتأهيل الإعلاميين وخاصة الشباب منهم تدريباً خاصاً، على كيفية التعامل مع الحالات الطارئة في سلطنة عمان كل في مجال أختصاصه، وذلك بحيث يشمل التدريب على عدة محاور أساسية، مثل:

- أهمية الاستراتيجية الإعلامية.
- تحليل الجمهور والمنافسين.
- تطوير الرسائل الإعلامية.
- تطوير الهويتين التحريرية والبصرية.
- تنفيذ الاستراتيجية الإعلامية وأختيار فاعليتها.

الخاتمة

ختاماً وبعد الانتهاء من استعراض بحثنا والذي تناول " دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام (دراسة ميدانية في سلطنة عمان)

حيث إن إشكالية الدراسة هي في غياب إستراتيجيات وتصورات محددة لإدارة تلك الأزمات وقصور في أساليب مواجهتها؛ وما هو دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة تلك الأزمات من خلال دور الإعلام؟

لقد قدمنا من خلال هذه الدراسة طرق علاج تلك المسألة من جوانب مختلفة، وهدفنا هو معرفة دور التخطيط الإستراتيجي بأبعاده المختلفة على إدارة الأزمات بأبعادها (مصدر الأزمة، تعقد الأزمة ونطاق الأزمة). انطلاقاً من أن الأزمات هي السمة المميزة والأساسية للمؤسسات المعاصرة، حيث لا تستطيع أي مؤسسة تجاوز الأزمات إلا بالاهتمام بالأسلوب العلمي في دراسة تلك الإزمات، ومحاولة وضع الخطط والبرامج اللازمة لمواجهتها والتقليل من الأضرار الناتجة عنها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الذي هو الوجه الآخر للأسلوب العلمي في مواجهة تلك الأزمات.

إن دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام موضوع جدير بالبحث والدراسة ولا سيما - وحسب علم الباحث - فإن المكتبة العمانية تفتقر إلى أبحاث ودراسات مماثلة تربط بين الأزمات والإعلام، وتزداد أهمية هذه الدراسة من أن سلطنة عمان شهدت في العقدين الأخيرين بعض الأزمات الطبيعية متمثلة في الأعاصير والفيضانات المدمرة، وكذلك الأزمة الصحية العالمية المتمثلة في جائحة كورونا "كوفيد 19" حيث شكلت تلك الكوارث تهديداً وجودياً أهلك الحث والنسل، إذ فقد الكثيرون أرواحهم وضاعت ممتلكات عدد كبير من المواطنين والمقيمين، وبالتالي فإن

تناول مثل هذه المواضيع ومعرفة وتفسير أسبابها، وتحليل أخطارها، ثم كيف يمكن تجنبها أو الحد من أضرارها لهو أمر في غاية الأهمية.

وكشأن أي جهد بشري لا ندعي الكمال في هذا البحث المتواضع، إذ أن هناك صعوبات واجهت الباحث حتى ترى هذه الدراسة النور ومن أبرز تلك الصعاب:

- قلة وشح المراجع والمصادر العمانية التي تناولت موضوع " دور التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام " .

- تحاشي بعض الباحثين تقديم المعلومات المطلوبة ربما لنقص الوعي لدى البعض بأهمية تلك المعلومات في إثراء البحث العلمي والمساعدة في حل مشكلات المجتمع.

- حداثة التجربة العمانية في مجال إدارة الأزمات المتعلقة بالأعاصير والجوائح الصحية.

ورغم ذلك . والحمد لله . فقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

1. ضعف الصلة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده وإدارة الأزمات.
2. قلة إشراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي مما تشكل عقبة في حل المشكلات.
3. وجد علاقة ارتباطية تامة ما بين الإعلام وإدارة الأزمات بأبعادها المختلفة.
4. التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات.
5. النظام الإعلامي في سلطنة عمان أسهم جيدا في إدارة الأزمات إعلامياً.

كما أفرد الباحث مساحة لتوصيات قيمة وأهمها:

1. أهمية الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في مجال إدارة الأزمات.
2. ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي في إدارة الإعلام.
3. الأهمية الكبيرة لتكثيف الإعلام في إدارة الأزمات.
4. يجب أن يلعب الإعلام دور الوسيط في التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات.
5. ضرورة اطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الإستراتيجية، والأخذ بأرائهم فيها، لأن التخطيط الإستراتيجي يساهم في التخفيف من حدة الأزمات، ويحد نقاط القوة والضعف في المؤسسات العامة.

أخيراً، نتمنى في أن يضيف الذين يأتون من بعدنا من الباحثين إلى ما بدأناه من معلومات والتي هي بمثابة قطرة في بحور البحث الأكاديمي الممتد بإذن الله.

لقد اجتهدت بما وسعني الجهد للتعرف والإلمام بجوانب هذا الموضوع والذي لا شك أن هذا البحث سيفيد القطاع الإداري ولا سيما من هم في هرم قطاع إدارة الأزمات والإعلام الإرشادي، وسيسهم ذلك بإذن الله - في إنقاذ الأرواح والحفاظ على الممتلكات والثروات، وحماية المنشآت العامة والبنية التحتية. ونحن ما زلنا في بداية عتبات البحث العلمي، وصل اللهم على سيدنا محمد في الأولين والآخرين وعدد ما ذكره الذاكرون إلى يوم الدين.

وختاماً، فقد تناول الباحث في هذه الدراسة موضوع " أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام (دراسة ميدانية في سلطنة عمان) انطلاقةً من أن الأزمات هي السمة

المميزة والأساسية للمؤسسات المعاصرة؛ حيث لا تستطيع أي مؤسسة تجاوز الأزمات إلا بالاهتمام بالأسلوب العلمي في دراسة تلك الإزمات، ومحاولة وضع الخطط والبرامج اللازمة لمواجهتها والتقليل من الأضرار الناتجة عنها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي الذي هو الوجه الآخر للأسلوب العلمي في مواجهة تلك الأزمات. وبفعل التطور الذي شهده العالم في كافة المجالات ولا سيما في مجال الاتصالات التي يسرت التواصل والوصول للأفراد حتى في أبعد الأماكن؛ لذلك صار لوسائل الاتصال الحديثة أهمية كبيرة للغاية في حياة الإنسان اليومية، وذلك لأنه من خلال هذه الوسائل أخذ الأفراد والجماعات يعرفون الكثير من المعلومات بكل سهولة ويسر الشيء الذي لم يكن متاحاً في الماضي القريب.

إن سلطنة عمان واحدة من الدول التي تعرضت لبعض الأزمات، وخير مثال على ذلك إعصار شاهين الذي حدث في عام 2021م، الذي أثر على مساحات كبيرة من اليابسة بسلطنة عمان. وعليه فإن الحاجة للتخطيط الإستراتيجي أصبحت ضرورة حتمية في هذا العصر الذي يتسم بالتغير السريع والأزمات المتكررة، بالمقابل فإن التواصل بين الجهات الرسمية التنفيذية من جهة، والجمهور من جهة أخرى وخاصة في أوقات الأزمات أمر لا بد منه لمجابهة تلك الأزمات والتقليل من أضرارها وبناء على تلك الخلفية جاءت فكرة هذه الدراسة.

ومن خلال البيانات التي جمعها الباحث من أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة التي أعدت لغرضها، وبعد مناقشة الأسئلة واختبار الفرضيات وتحليلها ثم تفسيرها بعد ربطها بالدراسات السابقة المشابهة وذات الصلة بالدراسة الحالية، عليه فسوف يناقش الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها البحث وكذلك أهم التوصيات والدراسات المستقبلية.

فقد هدف الباحث في هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الإستراتيجي بأبعاده على إدارة الأزمات بأبعادها المتمثلة في مصدر الأزمة، تعقد الأزمة ونطاق الأزمة.

كذلك هدف الباحث إلى اكتشاف العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده على إدارة الأزمات بأبعادها. أيضاً هدف الباحث إلى معرفة العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده وإدارة الأزمات بأبعادها في ظل الإعلام كمتغير وسيط.

وبصدد الوصول إلى تلك الأهداف عالجت هذه الدراسة خمسة أبواب ابتدره بالفصل الأول حيث تمثل مشكلة الدراسة في سؤال هو: "ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل الإعلام كمتغير وسيط"؟

ولاستجلاء جوانب تلك المشكلة انطلق الباحث من فرضيات رئيسية هي:

- توجد علاقة عكسية بين التخطيط الإستراتيجي بأبعادها المحددة من جهة وبين كل من إدارة الأزمات بأبعادها المنصوص عليها والإعلام من جهة أخرى.

- توجد علاقة عكسية بين الإعلام وإدارة الأزمات بأبعادها المنصوص عليها.

- الإعلام يتوسط العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي بأبعاده وإدارة الأزمات بأبعادها المختلفة.

كما وضح الباحث أن أهمية الدراسة النظرية تكمن في إثراء جانب مهم من مجالات الدراسات الإدارية

والإستراتيجية وهي التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات، كذلك تكوين إطار نظري يصبح مرجعاً يتمثل

في جمع المفردات التي تخص متغيرات الدراسة (التخطيط الإستراتيجي، إدارة الأزمات، الإعلام).

أيضاً تكمن أهمية الدراسة من وجهة نظر الباحث في أن دراسة الدور الوسيط للإعلام يساعد على فهم

أوضح للعلاقة بين التخطيط الإستراتيجي وإدارة الأزمات.

أما الأهمية العلمية لهذه الدراسة تقوم على أهمية الدراسة التطبيقية في تفعيل نتائجها لطرق وإستراتيجيات مختلفة وتتمثل في جملة من الإجراءات التطبيقية أوردها الباحث في نقاط ثلاث تتلخص في أن الإجابة على السؤال "ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات"؟ تساعد متخذي القرار في سلطنة عمان على تصميم برامج ونظم تركز على الأبعاد الأكثر تأثيراً على إدارة الأزمات.

حدد الباحث حدود الدراسة بأبعادها الموضوعية والبشرية والزمانية والمكانية والعلمية، وختم الباحث الفصل بتعريف شامل لمصطلحات الدراسة وأنموذج شكلي للدراسة.

استعرض الباحث في الفصل الثاني المفاهيم والمعلومات النظرية ذات الصلة بالبحث وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والإستراتيجية وأهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي عناصر وأسس نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي والأهمية و أساليب ومعوقات التخطيط الإستراتيجي، كما ناقش موضوع الأزمات والكوارث وإدارة الأزمات والمفاهيم ذات الصلة، والاتصال ووسائل الاتصال ونظريات الاتصال، وأسس وقواعد الاتصال خلال الازمات والكوارث والإستراتيجيات الإعلامية للجنة الوطنية لإدارة الحالات الطارئة للحد من المخاطر في سلطنة عمان، وانتهى الباحث إلى شرح أدوار الإعلام والاتصال في إدارة القضايا المتعلقة بالأزمة.

ختم الباحث هذا الفصل بملخص للدراسات السابقة بشقيها العربي والأجنبي، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية وأوجه الاستفادة من تلك الدراسة. في الفصلين الثالث والرابع عالج الباحث البيانات التي جمعها من خلال استبانة أعدها لذلك الغرض.

ضم مجتمع الدراسة (400) فرداً، ويتمثل في شريحة من العاملين ب (شرطة عمان السلطانية ووزارات الإعلام والتنمية الاجتماعية والصحة وهيئة الطيران المدني وهيئة الدفاع المدني والإسعاف ووزارة الدفاع) تم اختيار عينة عشوائية قوامها (120) موظفاً.

وحتى يتحقق الباحث من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قام بعرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين الذين أبدوا بعض الملاحظات والتي بناء عليها قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة. كذلك عمد الباحث إلى التحقق من الاتساق الداخلي لبند الاستبانة باستخدام بعض المقاييس الإحصائية الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري. كما تم استخدام بعض المقاييس الاستدلالية من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية مثل: معامل الاتساق (Chroanbach's Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة، واختبار T للعينات وذلك لاختبار الفروق بين متوسطات الفئات للمتغيرات الفئوية (فئتين) والعائدة للاستجابات حول بعدي الدراسة واختبار الانحدار الخطي لاختبار أثر المتغير المستقل في المتغير التابع واختبار تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق بين محاور الدراسة مع المتغيرات الديموغرافية والارتباط لإثبات الفرضيات.

قائمة: المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم ، فواز الجبائي، (2015)، الإعلام والرأي العام أثناء الأزمات، ط 1 بيروت: دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر.
2. أحمد ، فهمي جلال، (2006) إدارة الكوارث، ط1، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.

3. طالب ، أحمد هادي (2020)، الأسس النظرية العامة لإدارة الأزمات، جامعة بابل العراق، 2020م.
4. بن خليفة ، نوفل، لعرابة صوريه، (2020)، دور الاتصال في إدارة الأزمات المراحل والإستراتيجيات، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد 12 برلين: المركز الديمقراطي العربي.
5. بني، حمدان خالد محمد. إدريس، وائل محمد صبحي. (2007) " الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
6. محمود، احمد (2017)، تقويم حدة الخطر والتعرض، برنامج الأمم المتحدة للتنمية، ط1، ترجمة جامعة الأمير نايف، (الرياض: الوطنية للنشر.
7. حواش، جمال الدين (2009)، الأخلاق والسلوك في إدارة الكارثة، ط 1 القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
8. الجمال، راسم وعياد خيرت، (2015)، إدارة العلاقات العامة، المدخل الإستراتيجي، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
9. حسن، كامل محمود، (2013) مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1.
10. خير الدين، غسان. (2012)، "مدخل إلى الفكر الإستراتيجي"، عمان الأردن، دار الراية للنشر والتوزيع.
11. الدوري، زكريا مطلق. (2015) "، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
12. عليان ،ربحي مصطفى ، محمد عبد الدبس (2016)، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
13. السبيعي، سعود مطلق (2009)، الأزمات المالية العالمية وأسبابها، وآثارها، وانعكاساتها على الاستثمار بدولة الكويت.

14. سعيد، بن سعيد الغلوي (2018)، المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره في تحقيق الديمقراطية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

15. الصباب، أحمد عبد الله، وآخرون (2013)، "أساسيات الإدارة الحديثة"، 4 ط المملكة العربية السعودية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.

16. طلمية، إلهام فخري (2012)، إستراتيجيات التسويق إطار نظري وتطبيقي، " 1ط، عمان، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع.

17. عبد الرحمان، عزي (2015)، الفكر الاجتماعي والظاهرة الإعلامية الاتصالية، دار الأمة الجزائر ط1.

18. عبد الرحيم، أحمد بلال (2019)، القضية الاجتماعية والمجتمع المدني في السودان، دار عزة للنشر والتوزيع.

19. عبد الله، عزة أحمد (2003)، إدارة الكوارث الطبيعية مع تطبيقات على الزلازل، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية مبارك للأمن، العدد (9)، جامعة الزقازيق.

20. عساف، عبد المعطي محمد، يعقوب، حمدان (2008): التدريب وتنمية الموارد البشرية. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع

21. العمار، عبد الله (2005)، دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، السعودية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

22. عيسى، محمد عبد الشفيق، (2019)، المتغيرات الدولية للأزمة الدولية العالمية وتأثيراتها على تمكين المرأة في سوق العمل، القاهرة معهد التخطيط القومي للقاهرة،

23. فارس، على (2018)، حل أزمات الفساد الإداري نموذجاً، مركز المستقبل للدراسات والبحوث، المملكة المتحدة.

24. فهد ،أحمد الشعلان، (2010)، إدارة الأزمات الأسس والمراحل والآليات، ط، 1 (الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية).

25. محسوب، محمد صبري، وأرباب، محمد إبراهيم (2010)، الأخطار والكوارث الطبيعية: الحدث والمواجهة، معالجة جغرافية، دار الفكر العربي.

26. مكايي حسن، ليلي حسين السيد (2009)، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة/ الدار المصرية اللبنانية.

27. الهيئة الاتحادية. (2013)، دليل إجراءات نظام التدريب والتطوير. الهيئة الاتحادية للموارد البشرية.

28. أبو سليه، باسمة (2007): مدي فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي بغزة. الجامعة الإسلامية. رسالة ماجستير.

29. باغريب، ياسر (2021)، مستوى ممارسة مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في جامعة عدن. مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية.

30. حسام الدين ،محمد الأنصاري (2017)، دور التخطيط الإستراتيجي في تطوير الأداء بالتطبيق على جمعية الهلال الأحمر السوداني، رسالة دكتوراة غير منشورة جامعة أم درمان الإسلامية معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية.

31. حسن ،أبو بكر آدم (2005)، دور المنظمات الطوعية في إدارة الكوارث في السودان - دراسة حالة الحركة الدولية للهلال الأحمر والصليب الأحمر في الاستعداد للكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية معهد دراسات اللاجئين - الخرطوم.

32. الرواد، العظامات (2021)، أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالصلاية النفسية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الحسين بن طلال في ضوء جائحة كورونا، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية.

33. الزبر، فريد (2020)، إدارة الأزمات لدى إداريي الاتحادات الرياضية والأندية في فلسطين. مجلة الاستقلال
عمادة البحث العلمي والدراسات العليا جامعة الاستقلال، 2020م.
34. الزعبي، سعيد (2014)، مؤشرات حدوث الأزمات التربوية. العلوم التربوية - كلية الدراسات العليا جامعة
القاهرة.
35. سلامة، نظام (2012): الاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات
غزة. الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير.
36. الشمري، أحمد (2020)، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم
في مدينة حائل. مستقبل التربية العربية.
37. الصباحي، الهوب (2019)، برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لدى القيادات التربوية في مكتب
التربية والتعليم محافظة إب، اليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامع.
38. طيب، على (2014)، واقع جاهزية المدارس الثانوية الحكومية للبنات في مدينة حائل لإدارة الأزمات المدرسية.
مجلة العلوم التربوية والنفسية.
39. الظفيري، حسن (2020)، تطور مهارات قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لأداء مهامهم الإدارية عن بعد
في ظل الأزمات. العلوم التربوية كلية الدراسات العليا جامعة القاهرة.
40. الفريحات، نمر عادل (2018)، محاضرات في إدارة الأزمات والكوارث، ماجستير التأهيل والتخصص في
علوم إدارة مخاطر الكوارث، السنة الأولى - الفصل الأول، جامعة دمشق.
41. مداوي، عامر (2021)، إدارة الأزمات وعلاقتها بالضغط النفسية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد
أثناء جائحة فيروس كورونا (coved-19). المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج.

42. المفيز، الحمدان، العيفان (2021)، الرشاقة التنظيمية مدخل لإدارة الأزمة في مكاتب التعليم بمدينة الرياض: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية.

43. المهنا، منصور، (2021)، تصور مقترح لإنشاء وحدة لإدارة الأزمات في وزارة التربية بدولة الكويت في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة الدراسات والبحوث التربوية.

44. الناصر، ناصر (2003): التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية جامعة نايف، رسالة ماجستير.

45. يعيشي، إبراهيم، (2016)، التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنظمة، دراسة حالة الصندوق الوطني للسكن، وكالة أدرار، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

46. حارث، صلاح بن خميس (2021) أثر الإستراتيجية في إدارة الأزمات في شركة المجموعة العمانية للطيران في سلطنة عمان خلال أزمة كورونا، رسالة ماجستير جامعة عمان العربية.

47. ناجي، مها محمود (2022): أثر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية، المجلة الدولية للعلوم، الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات والأرشيف.

48. جبارة، آمنة على (2023)، أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات بالتطبيق على مستشفى الفيصل التخصصي. مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الأحمر وجامعة الحضارة.

49. سفلو، أماني سليمان (2022)، أثر الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على تخطيط إدارة الأزمة: دراسة حالة جامعة إدلب، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح.

50. الزهراني، إبراهيم بن حنيش (2022)، دور عمليات التخطيط الإستراتيجي في تحسين فاعلية إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات السعودية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة.

51. شعبان، كريمة (2019)، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة: أزمة تويوتا نموذجاً، جامعة الجزائر، معهد علوم الإعلام والاتصال.

52. مركز القرار للدراسات الإعلامية (2020)، دور الذكاء الاصطناعي في تطوير محتوى إدارة الأزمات الإعلامية نظرة مستقبلية، عمان.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Activities, p: 07. 3-Sarah Simpson, (2012) « Top Ten Leadership Skills » Book 1, p: 46.
2. David McKean, « IT Strategy & Technology Innovation», 2012, pp: 10-11 2-
3. **Planification Strategique, Une Approche Par Enquêtes, Série De Manuels De Fomation Du Cedpa, Volume X, The Centre for Development and Population.**
4. **Mudalal (2021) Integrating Crisis Management into the Strategic Planning Process in the Service Sector Firms.**
5. **Ghazi 2017, The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star Hotels**

الملاحق

ملحق رقم (1)

تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة)

الافاضل/ المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: دعوة للمشاركة في استبانة اكااديمية

يسرني إفادتكم بأنني أقوم حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى قياس " أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للإعلام (إعصار شاهين أنموذجاً) في سلطنة عمان ، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص "القيادة" من جامعة الشرقية، عليه سأكون شاكراً لكم على دعمكم لي لإنجاح هذا المقرر الأكاديمي وذلك من خلال تخصيص دقائق قليلة من وقتكم الثمين للمشاركة في تعبئة الاستبانة المرفقة وإعادة ارسالها الى البريد الالكتروني خلال 10 أيام من تاريخ تلقيكم لهذه الدعوة.

شاكراً لكم تعاونكم الدائم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،،

الباحث:

يحيى بن محمد بن شهاب البلوشي

البيانات الديموغرافية:

1. الجنس: ذكر

أنثى

2. العمر: 30 سنة فأقل

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

40 سنة إلى أقل من 50

50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: دبلوم عام

دبلوم

بكالوريوس

دراسات عليا

4. الوظيفة: مدير فأعلى مساعد مدير رئيس قسم موظف

5. الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

الاستبانة

رقم الفقرة	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: أهداف التخطيط الإستراتيجي						
1	توجد أهداف إستراتيجية واضحة ومحددة بسلطنة عمان.					

					2	تتواءم الأهداف الإستراتيجية بسلطنة عمان مع الواقع العملي.
					3	ترتبط الأهداف الإستراتيجية إرتباطاً تسلسلياً مع الخطة الإستراتيجية لسلطنة عمان
					4	تعتمد سلطنة عمان على مؤشرات دقيقة لقياس أهدافها الإستراتيجية.
					5	تتنوع الاهداف الإستراتيجية التي تتبناها سلطنة عمان.

البعد الثاني: صياغة التخطيط الإستراتيجي

					1	تضع سلطنة عمان بدائل إستراتيجية تتناسب مع أهدافها عند صياغة التخطيط الإستراتيجي.
					2	تركز سلطنة عمان على مدى ملائمة كل خيار إستراتيجي مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
					3	تشارك سلطنة عمان جميع الإستراتيجيين عند صياغة الخطة الإستراتيجية.
					4	تلتزم سلطنة عمان بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها عند صياغة التخطيط الإستراتيجي.
					5	تقوم سلطنة عمان بتحديد الفرص والتهديدات بمحيطها الداخلي والخارجي

البعد الثالث: تطبيق التخطيط الإستراتيجي.

					1	يضع فريق العمل الإستراتيجي بسلطنة عمان إستراتيجية ممكنة وسهلة التطبيق
					2	تطبق الخطة الإستراتيجية بسلطنة عمان وفقاً للأهداف الموضوعية.
					3	تلتزم سلطنة عمان بتطبيق التخطيط الإستراتيجي حسب مرونة الخطة.
					4	لدى سلطنة عمان القدرة على ترجمة الإستراتيجيات إلى آليات عمل قابلة للتطبيق.
					5	تطبق الخطة الإستراتيجية بسلطنة عمان بناءً على تحليل مصادر القوة ونقاط الضعف فيها.

المحور الثاني: إدارة الأزمات

البعد الأول: مصدر الأزمة

					1	للأزمة مصادر متعددة يصعب التعرف عليها.
					2	التعرف على مصادر الأزمات يمكن من إمكانية إحتوائها.
					3	الأزمات التي يصطنعها الإنسان يمكن التحكم فيها.
					4	الأزمات الناتجة عن الطبيعة تتطلب وسائل تخطيط إستراتيجي فعالة للتنبؤ بها.

العد الثاني : تعقد الأزمة

					1	تنسم الأزمات في طبيعتها بالتعقيد
					2	تعدد مصادر الأزمات واسبابها يزيد من حدة التعقيد.
					3	كلما تعقدت الأزمة يصعب إحتوائها
					4	يمكن التنبؤ بدرجة تعقد الأزمة من خلال مصادرها.
البعد الثالث: نطاق الأزمة						
					1	تحتوى أزمة على نطاق متسع
					2	يزداد نطاق الأزمة كلما صعّب إحتوائها
					3	يتسع نطاق الأزمة كلما زادت تعقيداً
					4	كلما زادت مصادر أزمة وأسبابها زاد نطاقها
المحور الثالث: الإعلام						
					1	وجود نظام إعلامي حديث في سلطنة عمان يسهم في التنبؤ بالأزمات
					2	إن وجود جهاز إعلامي كفؤ بسلطنة عمان له دور في الحد من الأزمات
					3	إن توفير قنوات إعلامية فاعلة بين فريق العمل يسهم في تدارك مخاطر الأزمات
					4	إن تدريب كفاءات بشرية إعلامية يجعلها قادرة على التعامل مع الأزمات
					5	إن وجود قاعدة بيانات إعلامية تسهم في الاستفادة من نتائج الأزمات السابقة

ملحق رقم (2)

أسماء محكمي استبانة الدراسة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1	محمد الراشدي	أستاذ مساعد	جامعة الشرقية
2	عبد الهادي السمانى	أستاذ مساعد	جامعة حائل السعودية

جامعة الفاشر السودان	استاذ مشارك	صالح النور محمد	3
----------------------	-------------	-----------------	---