ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

تطوير آلية إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية*

د. فادي حامد القضاة
الكلية التطبيقية بخيبر، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: fqudah@taibahu.edu.sa

د. وهيب عبدالوهاب أبودواس
الكلية التطبيقية بخيبر، جامعة طيبة، المملكة العربية السعودية

د. نضال فواز القضاة
قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة عجلون الوطنية، المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

تهدف الدراسة إلى دراسة وتحليل وتقييم تطوير آلية إدارة الازمات بأبعادها (المعلومات والإتصالات، الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، روح الفريق، والتدريب) وأثرها على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع، النمو، معدل البطالة، وإستخدام القدرات) في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال أداة الاستبيان والتي تكونت من (24) فقرة وجرى توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بلغت (500) مفردة. وتم تحليل النتائج باستخدام أسلوب أنموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) بإستخدام برمجة Amos Ver.24 وذلك بهدف تحديد التأثيرات بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة. وتوصلت الدراسة إلى أن الإتجاه العام نحو واقع متطلبات إدارة الأزمات بالقطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية كان مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ (4.075) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد متطلبات إدارة الأزمات بين (3.968 – 4.147)، كما توصلت إلى أن الإتجاه العام لمستوى أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية بشكل عام كان مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ (4.048) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية بين (3.943 – 4.167)، وتوصي الدراسة بضرورة تبني أنموذج الدراسة والمتعلق بتطوير متطلبات إدارة الأزمات بالقطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية لإدارة الأزمات والتصدي لها.

الكلمات المفتاحية: المملكة العربية السعودية،جامعة طيبة، إدارة الأزمات، الأداء، القطاعات الحكومية والخاصة.

* المقترح البحثي الفائز بالمركز الثاني في مبادرة جامعة طيبة لأبحاث فيروس كورونا المستجد COVID-19.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

Developing a Crisis Management Mechanism in Various Public and Private Sectors in the Kingdom of Saudi Arabia[†]

Dr. Fadi Hamed Alqudah
Khayber Applied College, Taibah University, Kingdom of Saudi Arabia
Email: fqudah@taibahu.edu.sa

Dr.Waheeb Abdel-Wahab Abu Dawwas
Khayber Applied College, Taibah University, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Nidal Fawwaz Alqudah
Department of Business Administration, College of Business, Ajloun National University, Hashemite Kingdom of Jordan

ABSTRACT

The study aims to study, analyze and evaluate the development of the crisis management mechanism with its dimensions (information and communication, optimal utilization of available resources, team spirit, and training) and its impact on the performance of public and private sectors in its dimensions (production, manufacturing, growth, unemployment rate, and capacity utilization) in the Kingdom of Saudi Arabia. The study relied on the descriptive analytical method. In order to collect the primary data for the study, a questionnaire consisting of twenty four items was prepared and disturbed randomly to a sample of (500)workers in the public and private sectors . In order to determine the effects between the independent and dependent study variables, the results were analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method, using Amos Ver.24 programming. The study revealed that the general trend towards the reality of crisis management requirements in the public and private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia was high with a grand mean of (4.075), where the arithmetic averages of the dimensions of crisis management requirements ranged between (3.968 - 4.147). It also found that the general trend towards the level of the public and private sectors performance in the Kingdom of Saudi Arabia in general was high with an arithmetic average of (4.048), where the arithmetic averages of the dimensions of performance of public and private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia ranged between (3.943 - 4.167). The study recommends the need to adopt the model related to the development of crisis management requirements in the public and private sectors in the Kingdom of Saudi Arabia to manage and respond to crises.

Keywords: Kingdom of Saudi Arabia, Taibah University, Crisis Management, Performance, Public and Private Sectors.

[†] The research proposal won second place in the initiative of Taibah University for the research of the emerging coronavirus, COVID-19.

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

مقدمة:

انطلاقًا من دور جامعة طيبة في خدمة المجتمع عبر رسالتها وتزامنًا مع مستجدات وسرعة انتشار فيروس كورونا Covid–19 يأتي هذا البحث للمساهمة في إيجاد حلول علمية وعملية من خلال تطوير آلية لإدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة للحد من آثار هذه الأزمة. حيث تواجه منظمات القطاعين الحكومي والخاص على السواء أزمة انتشار فيروس كورونا، وأصبح من الضروري مواجهة هذه الأزمة وإدارتها بما يقلل من تأثيراتها. ومن هذا المنطلق سيركز البحث على تطوير آلية لإدارة الأزمة من خلال توثيقها والاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث، وحشد الجهود والطاقات والموارد من خلال رؤية استراتيجية لإدارة الأزمة والحد من اخطارها، وتحديد أنسب السبل لمواجهتها، وتقديم الإستشارات والتدريب وتطوير الموارد البشرية الوطنية، وتحديد الكيفية التي يتعافى بها الإقتصاد الوطني بما قد يلحق بقطاعاته من تأثيرات، وبما يساهم في التقليل من تأثيرات الأزمة إلى أدنى حد ممكن.

ويتقدم الباحثون بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى جامعة طيبة ممثلة بعمادة البحث العلمي على الجهود المميزة في دعم هذه المبادرة العلمية المميزة، ودعم الباحثين وتسهيل مهمتهم.

الجزء الأول: الإطار العام والدراسات السابقة:

أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تظهر قدرات الدول وإمكاناتها وكفاءة مؤسساتها وسياساتها في أوقات الأزمات، فالدول المتطورة والناهضة التي تملك رؤى واضحة وتخطط بكفاءة للمستقبل، غالباً ما تكون أكثر استعداداً للتعامل مع أية أزمات مفاجئة؛ لأنها في تخطيطها للمستقبل تضع في حسبانها كافة السيناريوهات وتصوغ الخطط الاستباقية اللازمة للتعامل مع كل سيناريو، وهذا هو جوهر مفهوم إدارة الأزمة.

بالرغم من الإمكانات الواسعة والمتنوعة لإدارة الأزمات إلا أن هنالك قصوراً واضحاً في تطوير آلية متقدمة لإدارة هذه الأزمات والتعامل معها. وخاصّة مقارنة بالطرق والآليات التقليدية المتبعة. وقد ظهر جلياً هذا القصور مع تنوع الآليات والأساليب المتجددة باستمَّرار، ولعل هذا ما ظهر بصورة غير متكاملة ضمن إطار إدارة الأزمة وتطبيقاتها العملية. ونظراً لمحدودية الاهتمام بدراسة أبعاد تطوير آلية إدارة الازمات وأثرها على أداء القطاعات الحكومية والخاصة ، وغياب الدراسات الرابطة بينها، وحاجة القطاعات الحكومية والخاصة على السواء إلى دراسة أبعاد تطوير آلية إدارة الازمات، ودراسة مجالات الأداء، والتفكير بتحليل أثر تطوير آلية إدارة الازمات على أداء القطاعات الحكومية والخاصة، وعليه فإنّ الغرض من هذه الدراسة هو تحديد أثر تطوير آلية إدارة الازمات على أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.

إن مشكلة الدراسة نابعة من واقع ملاحظة الباحثين ردود أفعال بعضاً من العاملين في منظمات الأعمال الحكومية والخاصة حول إدارة الأزمة والتعامل معها، ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر تطوير آلية إدارة الازمات بأبعادها (المعلومات والإتصالات، الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، روح الفريق، والتدريب) على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع، النمو، معدل البطالة، وإستخدام القدرات) في المملكة العربية السعودية؟

ولغرض تأطير المشكلة لا بد من إثارة التساؤلات الآتية:

ما هي آلية إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة؟

هل يمكن تطوير آليات غير تقليدية لإدارة الأزمات للحد من أثارها ؟

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

ما مدى تأثير الأزمات على أداء منظمات القطاعات الحكومية والخاصة؟

إن التساؤلات المطروحة وغيرها سيكون لها مجالًا للإجابة من خلال الإطار النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، والتي بمجملها تؤطر المشكلة الأساسية التي سيسعى هذا البحث للإجابة عنها ضمن فصوله ومباحثه المختلفة. إضافةً إلى بناء أنموذج للدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى (H1): تؤثر المعلومات والاتصالات "X1" إيجاباً على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الثانية (H2): يؤثر الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة "X2" إيجاباً على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

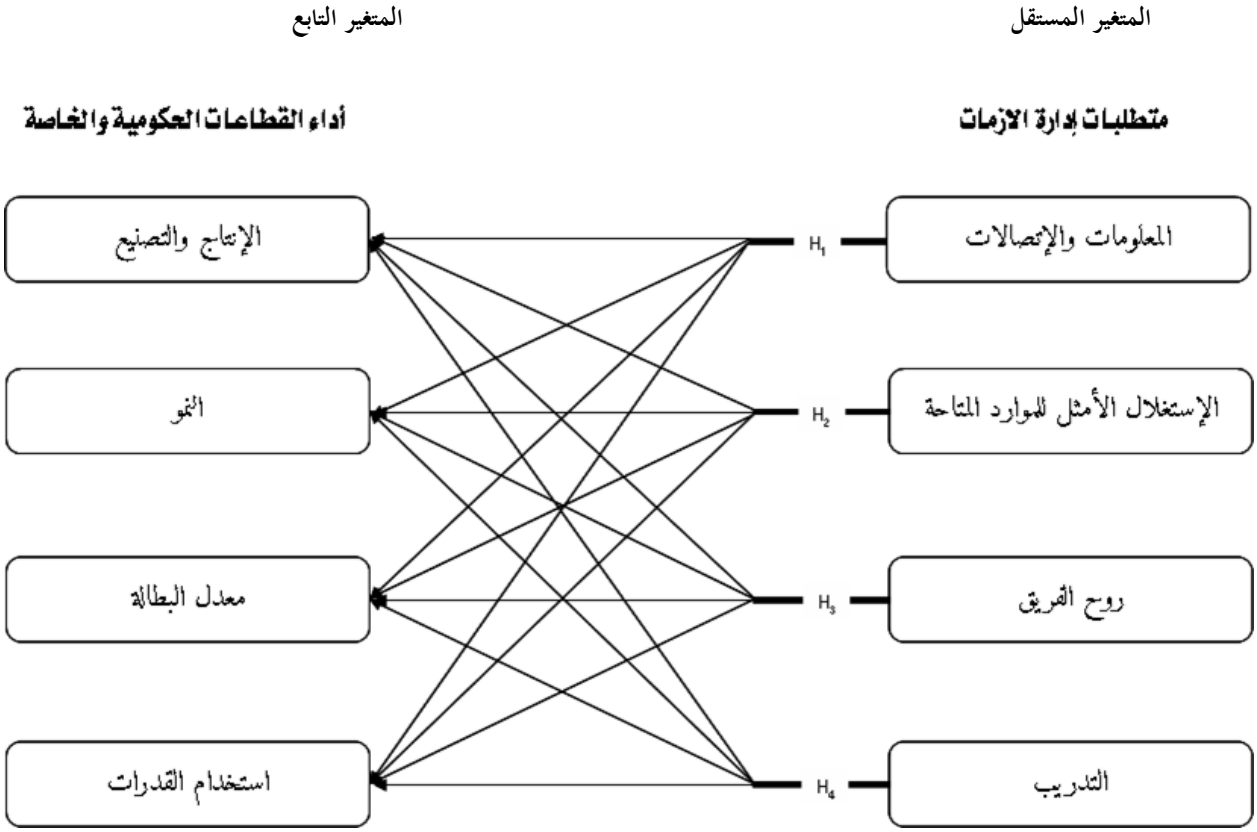
الفرضية الثالثة (H3): تؤثر روح الفريق "X3" إيجاباً على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

الفرضية الرابعة (H4): يؤثر التدريب "X4" إيجاباً على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

ثالثاً: أنموذج الدراسة:

شكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بتصرف، 2020م

رابعاً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- تشخيص طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة الأزمات وأداء مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.
- تأكيد مدى أهمية تطوير آليات لإدارة الأزمات في التصدي للأزمات.
- التعرف على الأزمة وإدارتها وأسباب التعامل معها في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.
- تسهيل عملية الربط العلمي والعملي في واقع القطاعات الحكومية والخاصة ومن ثم تحقيق أهدافها بأسلوب فعال وناجح على حد سواء.

خامساً: أهمية الدراسة:

بعد أن يتم الانتهاء من تحليل إجابات المبحوثين حول فقرات الاستبانة واختبار فرضيات الدراسة فإن الباحثون يتوقعون الوصول إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- تحديد آليات إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

- التوصل إلى أهم آليات إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.
- تأكيد أهمية دور آليات إدارة الأزمات في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.
- أن يفسر التحليل الاحصائي أثر المتغير المستقل على التباين في المتغير التابع.
- الخروج بتوصيات قابلة للتحقق على أرض الواقع وتخدم مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.
- أن يسهم البحث في الحد من آثار الأزمة واخطارها.
- تحديد أنسب السبل لمواجهة الأزمة.
- تقديم الاستشارات والتدريب والتطوير اللازم للموارد البشرية الوطنية.
- تحديد الكيفية التي تتعافى بها قطاعات الإقتصاد الوطني.
- إثراء المكتبة العربية – بحدود علم الباحثين – أنّها الدراسة الأولى عربياً، التي تحدد آليات إدارة الأزمات وأثرها على أداء منظمات القطاعات الحكومية والخاصة من حيث الرصد، والتشخيص،والتحليل والتطبيق.
- الوصول إلى حلول إبداعية مبتكرة.

سادساً: الدراسات السابقة:

توضح دراسة (فاضل حمد سلمان، رافد عبد الواحد مهاوي،(2016)، **دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية)** بعرض دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمة في المنظمات والعلاقة بينهما، وتم تحديد مشكلة البحث بالإجابة على السؤال الذي يتعامل مع حجم الوعي في وزارة الداخلية لممارسات إدارة الموارد البشرية، وفشلها في مواجهة الأزمة، كمتغير مستقل بأبعاده (الاختيار- التدريب- تقييم الأداء-الحافز) لتحقيق فعالية إدارة الأزمات التنظيمية كما هو متغير متبوع بأبعاده الثلاثة (سرعة القرار المستجيب- توصيل وتدفق البيانات-الضغط وتعبئة الموارد). وقد تم تطبيق البحث على العينة المصممة من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومدراء الفروع الذين يعملون في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية والبالغه (111) فرداً. وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من الاستنتاجات الهامة مثل: أثبتت نتائج الإحصائيات وجود علاقة وتأثير للممارسات من قبل إدارة الموارد البشرية على فعالية إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجهها الوزارة. واوصت الدراسة بالاهتمام بالموارد البشرية من خلال مشاركة مدير الموارد البشرية مع الإدارة العليا في تشكيل وتنفيذ الاستراتيجية، وتشكيل فرق العمل.(سلمان ومهاوي، 2016).

أجريت دراسة (سمير عبدالله سماعنة و حمزة خليل الخدام،(2016) **أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية)** بهدف التعرف على أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على أداة الدراسة من خلال استمارة تم إعدادها خصيصاً لهذه الغاية موجهة إلى (310) إداري وإداريّة يعملون في وزارة الداخلية، كما تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، وأسلوب تحليل التباين واختبار T واختبار F لتحقيق أهداف الدراسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والكيفي؛ كونه المنهج المناسب لتحقيق أهداف الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن هنالك اهتمام ملحوظ من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب إدارة الأزمات وخاصة أسلوب الاحتواء من جهة، واهتمام بعمليات التخطيط الإستراتيجي من جهة أخرى، كما دلت على ذلك نتائج التحليل الإحصائي، وأن هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور) بالمقابل لم يكن هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة، أيضا هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لعمليات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور) بالمقابل لم يكن هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لعمليات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة. (سماعنة و الخدام،2016).

تناول مقال (فادي حامد القضاة، (2020) **المنظور الاستراتيجي في إدارة الأزمة)** مفهوم الأزمة ،وخصائصها والتي من أبرزها الفجائية (عدم التوقع)، تداخل الأسباب بالنتائج بالأعراض،سرعة تلاحق الاحداث، ضغط الوقت، زيادة الضغوط النفسية، توقف التفكير المنهجي لمواجهة الأزمة، وعدم تقصي المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات السليمة. وأوضح الباحث العديد من الأسباب للأزمة مثل ؛- عدم وجود نظم إتصالات جيدة ، سوء

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

استيعاب المعلومات ،القرارات العشوائية، الإشاعات وغيرها من الأسباب. كما اورد أنواع الأزمات من حيث موضوع الأزمة فقد تحدث الأزمة في أي جانب من جوانب الحياة (أزمة مالية، مادية ، صحيه ، معنوية)، أو من حيث إمكانية توقع الحدوث وتقسم إلى أزمات يمكن توقعها وأزمات غر متوقعة، أما من حيث عدد الأفراد المتأثرين بها فتقسم الأزمات إلى أزمة فردية، أزمة جماعية، وأزمة مجتمعية. كما استعرض الباحث دورة حياة الأزمة :الولادة - النمو والاتساع - النضج - الانحسار والتقلص - والاختفاء. وبين الباحث كيفية التعامل مع إدارة الأزمة من حيث إدراك مراحلها وهي:مرحلة ما قبل الأزمة: اكتشاف اشارات الإنذا، الإستعداد والوقاية. مرحلة الأزمة: حدوث الأزمة، احتواء الأضرار. مرحلة ما بعد الأزمة: استعادة النشاط، التعلم.(القضاة،2016).

هدفت دراسة عبد الغفار عفيفي الدويك (**الاتجاهات الحديثة في ادارة الازمات الدولية الشرق الاوسط نموذجاً** (2017)) إلى إبراز الاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات الدولية وذلك باتخاذ أزمة الشرق الأوسط نموذجًا، وقد أكدت الورقة على أن أحداث الحادي عشر من سبتمبر 2001م، كانت العلامة الفارقة في معادلة العلاقات الدولية المعاصرة، حيث أصبح الإرهاب متغيرًا حاكمًا بمنطقة الشرق الأوسط، وارتكزت الدراسة على عدد من الحقائق المرتبطة بإدارة الأزمات الدولية في القرنين العشرين والحادي والعشرين. وبصورة عامة تكونت الورقة العلمية من خمسة محاور رئيسة؛ في المحور الأول دار الحديث حول المفاهيم الأساسية لإدارة الأزمات الدولية، حيث تم التطرق إلى مفهوم النظام الدولي، ومفهوم الأزمة الدولية، وتوازن القوى. وفي المحور الثاني تم تناول أهم نظريات العلاقات الدولية، مثل: النظرية الواقعية، والنظرية الوظيفية، ونظرية الصراع والمساومة، ونظرية التحالف، ونظرية الردع، ونظرية الاحتواء، والنظرية المثالية، ونظرية نهاية التاريخ. ولتكتمل الصورة فقد تم تخصيص المحور الثالث لاستعراض نظريات إدارة الأزمات السياسية مثل: النظرية الواقعية، ونظرية إدارة الأزمات الدولية. أما المحور الرابع فقد تناول اتجاهات إدارة الأزمات في منطقة الشرق الأوسط، حيث تم الحديث عن أهم ملامح الاتجاه التقليدي، ومن جانب آخر تم استعراض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأزمات. وفي المحور الخامس تم التعرف إلى الاتجاهات السياسية لبعض الدول في إدارة الأزمات الدولية من وجهة النظر التحليلية للباحث، حيث تم تناول اتجاه كل من: الإدارة الأمريكية، والإدارة الروسية، والاتحاد الأوروبي، والإدارة الإسرائيلية، والإدارة التركية. (الدويك،2017).

اوضح إبراهيم اللحيدان في دراسته (**دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسة في إدارة الأزمات** (2017)) أن مؤشرات الإنذار المبكر تقوم بدور كبير في مساعدة المنظمات الحكومية والخاصة على إدارة الأزمات المحيطة بها ، ومن هنا أصبح لزامًا على الإدارات العليا في تلك المنظمات أن تقوم هي بنفسها بمتابعة ومراقبة تلك المؤشرات واتخاذ القرارات المناسبة حيالها ، لكن كثرة هذه المؤشرات وانشغال الإدارات بمهام التطوير والتنظيم يجعلانها مضطرة إلى أن تكلِّف غيرها بالمتابعة نيابة عنها، وهو الأمر الذي يمكن أن يتسبب في وقوع الأزمات نظرًا لسوء التقدير أو المتابعة ممن تم تكليفه بمتابعة تلك المؤشرات. وحيث إن حماية المنظمة من هذه الأزمات يعتبر من مهام الإدارات العليا الأساسية ، فإن الأمر يتطلب إيجاد حلول عملية تجعل تلك الإدارات قادرة على متابعة ومراقبة مؤشرات الإنذار المبكر وفي الوقت نفسه قادرة على أداء مهامها الأخرى التطويرية. جاءت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي يمكن أن يؤديه تطبيق مؤشرات الإنذار الرئيسية في إدارة الأزمات (هذا المصطلح تم استقاؤه من فكرة مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بأداء المنظمة التي تتميز بقلة عددها وتركيزها على جزئيات الأداء الرئيسية) من خلال الإجابة عن مشكلة الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيس التالي: ما دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية في إدارة الأزمات؟ وقد جاءت نتيجة هذا التساؤل، التي تمت عبر إجابة مجموعة من التساؤلات الفرعية، على النحو التالي : يؤدي استخدام مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسية إلى تمكين الإدارات العليا في المنظمات الحكومية والخاصة من القيام بمتابعة ومراقبة هذه المؤشرات بنفسها وبصفة مستمرة من دون أن تؤثر سلبًا على مهامها الأخرى في مجالي التطوير والتنظيم نظرًا لقلة عددها وكونها موجهة نحو الأزمات ذات التأثير الكبير. وقد أوصت الدراسة بضرورة بناء مؤشرات إنذار مبكر رئيسية لإدارة الأزمات ، تكون موجهة نحو الأزمات ذات التأثير الكبير على استقرار المنظمة.(اللحيدان، 2017).

توضح دراسة Olena Popko & Mariana Malchyk & Iryna Oplachko (**Organizational support of the crisis management mechanism of industrial enterprise activity on the basis of the reflexive approach** (2019)) انه في ظل الظروف الحالية للتقلبات وعدم اليقين في

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

الأنشطة الصناعية للمنظمات، هنالك دائما مخاطر ظاهرة الأزمات الناشئة، وعلى الإدارة العليا أن تدرك أن نظام إدارة الأزمات هو الذي سيمكن من الكشف في الوقت المناسب عن نقاط الضعف ومنع خطر إفلاس المنظمات في المستقبل. وتبين الدراسة انه يمكن ضمان النظام من خلال الدعم التنظيمي المناسب لآلية إدارة الأزمات اعتماداً على الأدوات التقليدية وغير التقليدية التي تراعي العوامل النفسية للسلوك وكذلك العوامل العقلانية في اتخاذ القرارات الإدارية. لقد كان الغرض من الدراسة إثبات المبادئ النظرية والتطبيقية لآلية إدارة الأزمات المتعلقة بالنشاط الصناعي، واستكشاف مكونات آلية الأزمة وتحديد مهام الدعم التنظيمي لإدارة الأزمة. واوصت الدراسة باستخدام نهج انعكاسي حديث منخفض التكلفة في تفاعل أفراد المنظمات الصناعية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها تطوير الدعم التنظيمي لآلية إدارة الأزمات من خلال سلسلة من المراحل تشمل: تحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة؛ تحليل الأوصاف الوظيفية للموظفين المتعلقة بتنفيذ مهام إدارة الأزمات للمشروع ؛ تخصيص وظائف جديدة وتبرير الحاجة إليها إنشاء وحدات هيكلية إضافية، وكذلك تنظيم تفاعلها بالشكل الذي يمكن من اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في برنامج الأزمة. (Popko et al.,2019)

توضح دراسة M Kadoshnikova & Olga Egorova (2016) **Basic Principles of Crisis Management and Crisis Management Mechanisms and Oversight**) أن الأزمة المالية العالمية أظهرت ضرورة إنشاء آليات للتدخل المبكر في أنشطة البنوك المتعثرة وهو إجراء ضروري للحفاظ على استقرار النظم المالية، من خلال بناء تنظيم للأنشطة المصرفية بطريقة تقلل من احتمالية وشدة وتكاليف الأزمات المستقبلية تعتمد على تطوير تكنولوجيا التنبؤ بالمخاطر المستقبلية وتقييمها الصحيح. وتركز الدراسة على ضرورة تمتع المنظمات المالية باستقلال عملي وسلطة للوفاء بأدوارها في حل مشاكل الكشف المبكر من خلال الامتثال لمجموعة محددة من المعايير النوعية و/أو الكمية. واوصت الدراسة بضرورة الحد من المخاطر الأخلاقية من خلال تعزيز حوكمة الشركات والإدارة السليمة للمخاطر وانضباط السوق الفعال بالشكل الذي يؤدي إلى تلافي انخفاض جودة الأصول، ونقص الربحية، وفقدان رأس المال، والتعرض المفرط للمخاطر، وفقدان السمعة والسيولة. (Kadoshnikova & Egorova,2016)

تظهر دراسة David A. Welch (2014)) **Crisis Management Mechanisms: Pathologies And Pitfalls**) أن منطقة آسيا والمحيط الهادئ اصبحت عرضة للأزمة في السنوات الأخيرة، ومن هنا جاءت الزيادة الأخيرة في الاهتمام بـآليات إدارة الأزمات. وتستكشف هذه الدراسة مخاطر التفكير في إدارة الأزمات بطريقة تقنية أو ميكانيكية اعتماداً على الخبرات الأمريكية والروسية من خلال تبني مجموعة من الآليات مثل: تقليل المخاطر، تطوير وتبني مدونات السلوك، تحسين قنوات الاتصال ،تطوير أفضل مجموعة لإدارة الأزمات تضمن ممارسات مصممة لإبطاء وتيرة الأزمة.(Welch,2014)

يهدف Petra Horváthová & Marie Mikušová (2019) **Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization**) في دراستهم إلى تحديد العناصر الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تشكيل العملية الكاملة لإدارة الأزمات في المنظمة. وتشرح هذه الدراسة تحديد العناصر الأساسية؛ تسلسل علاقات العناصر الأساسية في إنشاء إدارة الأزمات؛ سبب أهميتها في هذه العملية؛ الشروط؛ والشخص/الفريق المسؤول عن التصميم. اعتماداً على تحديد العناصر على خريطة ذهنية والتقديم المنطقي لكل إجراءات الشبكة من خلال استخدام التمثيلات الرسومية والجداول التفصيلية للمرافقة لتسليط الضوء على تنوع الأنشطة والمهارات المطلوبة عند إنشاء إدارة الأزمات في المنظمة كأداة للمديرين تم تأكيد فائدتها العملية في العديد من التطبيقات في منظمات مختلفة.(Horváthová & Mikušová,2019)

توضح دراسة Caroline Sapriel (2003) **Effective crisis management: Tools and best practice for the new Millennium**) النهج الجديد لإدارة الأزمات، باعتباره جزء لا يتجزأ من التخطيط للطوارئ التجارية لمعالجة التنوع بفعالية مع المخاطر والقضايا المعقدة التي تواجه الشركات اليوم، مع التركيز على أن تحظى إدارة الأزمات بدعم الإدارة العليا والقادة وتنفيذها بشكل مشترك. إضافة إلى حاجة إدارة الأزمات إلى وجود إدارة تضمن تنفيذ الخطط والمهارات الحديثة في جميع أنحاء المنظمة وبالشكل الذي يضمن انسيابية

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

العمليات والأدوات بما يسهل الاستجابة للأزمة.(Sapriel,2003)

توضح دراسة John E. Spillan) **STRATEGIES FOR SUCCESSFUL CRISIS MANAGEMENT**(2000) كيفية استخدام المدراء استراتيجيات رد الفعل للتعامل مع الأزمات سريعة التطور في عالم معقد ومضطرب، واستمرارية المنظمات في مواجهة مجموعة متنوعة من التهديدات والأزمات والتي تنبع من العديد من المصادر الداخلية والخارجية. مع التركيز على أن نمو البيئة بشكل أكبر وأكثر تعقيداً من الناحية التكنولوجية سيزيد احتمالات الأزمات بشكل أكبر، وستواجه المنظمات الأزمات بشكل أكثر توترا. لذلك توصي الدراسة بضرورة تطوير الاستراتيجيات من أجل اتخاذ القرار المناسب قبل حدوث الأزمة وأثناءها وبعدها.(Spillan,2000)

قدمت دراسة Sascha Schlobinski & Denis Havlik & Anna-Mari Heikkilä) **Modelling crisis management for improved action and preparedness**) نظرة عامة على الحلول التي تم تطويرها ضمن مشروع " نمذجة إدارة الأزمات لتحسين العمل والتأهب" (CRISMA) الذي يهدف إلى دعم مديري الأزمات وصناع القرار الذين يتعاملون مع سيناريوهات الأزمات المعقدة. وتشير الدراسة إلى تغير طبيعة وحجم الأزمات على الصعيد العالمي، وأحيانًا بشكل كبير في السنوات الأخيرة. وغالبًا ما يحتاج مديرو الأزمات إلى اتخاذ قرارات مخصصة في المواقف التي يكونون فيها مدركين جزئيًا للصورة التشغيلية المشتركة. وتهدف الدراسة إلى تحسين التأهب والمرونة لأحداث الأزمات من خلال وضع تصور لسيناريوهات الأزمات المعقدة ، والتي عادة ما يكون لها تأثيرات متعددة على المجتمع وتتطلب تكامل الخبرات من قطاعات متعددة، وتشمل المخاوف المالية والأخلاقية. وتوضح الدراسة كيفية استفادة مديرو الأزمات وأصحاب المصالح الآخرون المرتبطون بالأزمات واسعة النطاق من CRISMA ، حيث يساعدهم في:

وضع نموذج لسيناريوهات وعواقب الأزمات الواقعية المتعددة القطاعات.

محاكاة ومقارنة تأثيرات الإجراءات البديلة.

اتخاذ قرارات استراتيجية.

التطوير والتحسين المثالي للمصادر.

وضع خطط عمل أفضل لمراحل التأهب والاستجابة.(www.vttresearch.com/impact/publications)

توضح دراسة Shan L. Pan & Tingru Cui & Jerry Wenjie Ping) **Strategies of Crisis Management From Contingent Perspective**(2011) أن الأدبيات المتعلقة في إدارة الأزمات تتناول في الغالب التدابير المحددة المتخذة للتعامل مع أزمة واحدة، وما يصاحبها من طبيعة فوضوية للأزمات وعدم يقين، حيث لا يزال فهم كيفية تحقيق الفعالية في إدارة الأزمات محدودًا. وتبحث هذه المقالة في كيفية تطبيق الحكومة لقدرات مختلفة في عملية إدارة الأزمات بناءاً على طبيعتها المختلفة. وذلك من خلال توضيح عملية إدارة الأزمات من منظور طارئ، موضحه أن القدرات التي يجب أن تركز عليها الحكومة تختلف وفقًا لطبيعة الأزمة، وتضع هذه الدراسة إطار عمل لإدارة الأزمات كدليل عندما تواجه الحكومة أزمة. (Ping et al. ,2011)

الجزء الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الأزمات وأداء القطاعات الحكومية والخاصة.

أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

لفهم إدارة الأزمات ، يجب على المرء أولاً تعريف مصطلح "الأزمة".

تقليديا ، اعتبرت الأزمة :حدث ضعيف الاحتمال وعالي الأثر يهدد استمرارية المنظمة وتتميز بغموض السبب والنتيجة ووسائل الحل، فضلا عن الاعتقاد بأنه يجب اتخاذ القرارات بسرعة.

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

الأزمة :حدث غير متوقع يمكن أن يهدد التوقعات الهامة لأصحاب المصلحة ويمكن أن يضعف أداء المنظمة بشكل خطير ويولد نتائج سلبية.(ALAJMI & AL-QALLAF,2018)

الأزمة: موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة وتتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج ويزيد الأمر سوءا اذا ضاعت وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة علي ذلك الموقف وعلي اتجاهاته المستقبلية. (العناتي وآخرون،2018)

و يعتبر التعريف الأكثر قبولا للأزمة ثلاثة تصورات ضرورية وكافية من جانب صانع القرار: أ) تهديد للقيم الأساسية؛ ب) عدم اليقين ؛ ج) الاستعجال، حيث يشير تصور التهديد للقيم الأساسية إلى قيم الدولة بدلاً من قيم حكومة معينة، بينما يتعلق تصور عدم اليقين إما بنقص المعرفة فيما يتعلق بطبيعة التهديد أو عواقبه، أما الإستعجال فيشير إلى إلحاحية الوضع فيما يتعلق بالبعد الزمني.(Naime,2019)

لقد حاول الكثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التي وضعت للأزمة نذكر منها ، تصنيف (صلاح الدين، 2018)، حيث قسمت المفاهيم التي وضعت للأزمة على أربع مجموعات وهي: تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر؛ تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها السلبية؛ تعريفات ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة؛ وتعريفات ركزت على الجانب الإيجابي والسلبي للأزمة.

لذلك وبعد تحليل المفاهيم الموصوفة في الأدبيات العلمية كان لا بد من تلخيص البناء المفاهيمي للأزمة ، والتي تشير إلى أن هنالك أربعة مستويات رئيسية للأزمات (الفرد ، الشركة ، الدولة والعالمية) ، والذي يظهر مدى التعقيد وضرورة التحليل.على الرغم من أن مستويات الأزمة هذه لا تظهر في الحال ، لا يزال هناك ارتباط وثيق بينهما. حيث ترتبط أزمات الشركة ارتباطاً وثيقاً بأزمات الدولة ، على سبيل المثال ، غالبًا ما تصبح الأزمات الاقتصادية سببًا لأزمات الشركات ، أو أزمات فردية ، والتي يمكن أن تصبح السبب أيضًا نتيجة لأزمات الشركة. الأمر الذي يتطلب فهم الأزمة بصورة واضحة ، وتحديد التغيرات الزمنية ، حالة الأزمة، ومفهوم الأزمة. والجدول رقم (1) أدناه يوضح ذلك.

جدول (1): تصور عام لمفاهيم وتعاريف الأزمات (Valackiene,2011)

تعريف الأزمة	التفسير	المؤلفون
الأزمة هي اللحظة التي تواجه فيها المنظمة صعوبات ويصبح مثل هذا الوضع خطراً على مزيد من تطوير المنظمة.	يتم التأكيد على التهديد من أجل تحديد الأنشطة الخطرة ولكن لا تتم مناقشة أنشطة المنظمة الأخرى.	Webster, 2000; Shrivastava, 1987; Hauschildt, 2000
الأزمة هي التغيير الحاسم في المنظمة التي يمكن تصحيحها.	لا تعني التغييرات دائمًا حدوث أزمة في المنظمة. يشار فقط التغييرات في المنظمة.	Fink, 2002; Kash, Darling, 1998; Ren, 2000
الأزمة هي السمة الأولى للحالة التي تحددها المخاطر المتزايدة ، فقدان التصنيف ، المشاكل في العمل المعتاد العمليات ، خطر على الصورة العامة ، وانخفاض الأداء.	يتم تقييم عامل واحد فقط من المخاطر مع عدم النظر في تأثير العوامل الأخرى. يتم وصف حالة الأزمات ولكن ليس أزمة بحد ذاتها	Donoho, 1994; Mitroff, 2004; Mitroff et al.., 2006
الأزمة هي الحدث الذي يجعل العواقب له تهديد أهداف المنظمة الاستراتيجية.	تم التأكيد على التهديد لأنشطة المنظمة ولكن العوامل التي تلزم بالعمل لم تؤخذ بعين الاعتبار.	Beech, 2000; Hills, 2000; Hart, 1993
الأزمة شرط يلزم باتخاذ إجراءات.	تقييم ضيق للأزمة ، دون النظر في أنشطة المنظمة الأخرى.	MacKenze, 1994; Paraskev, 2006

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

الأزمة هي الحدث أو الموقف المتعلق بالتهديد الذي ينمو بسرعة كبيرة ويخلق حالة سياسية ،الأهمية الدبلوماسية أو الاقتصادية التي تلزم باستخدام جميع الموارد لتحقيق الهدف.	يشار إلى الوضع وظروفه الخارجية ولكن لا تناقش المقاصد والأهداف.	Dictionary of international words, 2004; Ulmer, 2007; Laitinen, 1999
الأزمات هي مجموعة من العوامل العرضية أو المشاكل التي تحدد مظهر اللحظة الحرجة في منظمة أخلت بعمل النظام الطبيعي.	يتم تقييم عملية الأزمات بشكل ضيق للغاية مع التأكيد فقط على حالة اللحظة.	Peters, 1995; Pearson, 1998; Clark, 1995

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المراجع ذات العلاقة.

وتعتبر إدارة الأزمات أسلوب إداري يحقق تسوية ومواجهة للازمة بطريقة مرنة، بما يكفل عدم الوصول بها إلى مرحلة أكثر خطورة ويقلل الأضرار الممكنة. (العناتي وآخرون، 2018).
ومن وجهة نظر بعض الباحثين فإن إدارة الأزمة عبارة عن محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة ، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها ، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها، وتوجيهها وفقا لمصلحة المنظمة والدولة.(بغدادي، 2014).

ثانياً: أنواع الأزمات:

تشير الدراسات إلى أن للأزمات أنواعاً وتقسيمات مختلفة، ومهما تعددت واختلفت أنواعها فإنه يمكن تقسيمها على النحو التالي:.
أولاً- تصنيف الأزمات من حيث مراحل التكوين وتقسم إلى:
مرحلة الميلاد؛ مرحلة النمو؛مرحلة النُّضج؛مرحلة الانحسار؛ ومرحلة الاختفاء.
ثانيا - تصنيف الأزمات من حيث عدد مرات تكرار حدوثها:
دورية متكررة ؛فجائية عشوائية غير متكررة.
ثالثا - تصنيف الأزمات من حيث عمق الأزمة وتقسم إلى:
أزمات سطحية غير عميقة،هامشية التأثير؛ وأزمات عميقة متغلغلة جوهرية، هيكلية التأثير
رابعا - تصنيف الأزمات من حيث شدتها وتقسم إلى:
أزمات عنيفة جامحة يصعب مواجهتها؛ وأزمات خفيفة هادئة يسهل مواجهتها .
خامسا - تصنيف الأزمات من حيث الشُّمول والتأثير:
أزمات عامة شاملة؛ أزمات خاصة.
سادسا - تصنيف الأزمات من حيث موضوع أو محور الأزمة:
أزمات مادية؛ وأزمات معنوية.(مسك، 2011)

ثالثاً: خصائص الأزمات:

تشير أدبيات إدارة الأزمات إلى أن هنالك خمس خصائص رئيسية للأزمات ، هي عدم اليقين في الاستجابة ، وضغط الوقت ، ومفاجأة العنصر ، وأهمية الحل ، وتكرار الحدوث. وعند دراسة خصائص الأزمات في البحوث الاجتماعية والنفسية نجد ما يلي: (أ) الأزمة حادة وليست مزمنة ، على الرغم من أن طول الأزمة غير محدد بشكل عام ؛ (ب) تؤدي الأزمة إلى تغيرات سلوكية غالبًا ما تكون مرضية مثل الغثيان والإحباط وعدم الكفاءة ؛ (ج) تتميز الأزمة بالتهديد لأهداف الشخص المعني ؛ (د) تكون الأزمة مقارنة ، بمعنى أن ما يمكن أن يكون أزمة للمشارك أو لجزء واحد ليس بالضرورة أزمة للآخرين ؛ (هـ) تؤدي الأزمة إلى توتر المنظمة ، بما في ذلك القلق والتوتر الجسدي.
ويواجه صانعوا القرارات تحديات غير طبيعية عندما تكون منظماتهم في أزمة: (1) تدفق المعلومات المتقطع والسريع ؛(2) مشاركة العديد من أصحاب المصلحة ؛ (3) محدودية الموارد الزمنية ؛ (4) قد تكون الأزمة متوقعة ولكنها قد تفاجأ أيضًا ؛ و (5) على الرغم من أن حسن التوقيت أمر أساسي ، لا يمكن التضحية بجودة

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

القرارات من أجل السرعة. وغالبًا ما تنمو سمات حالة الأزمات التكنولوجية ضغوطًا كبيرة لمدراء الأزمات ؛ (1) تهديد خطير لحياة الإنسان ، والقيم الهامة ، والسياسة ، والبيئة ، والتمويل ، وما إلى ذلك. في الإدارة الغربية الكلاسيكية للأزمات ، عادة ما تكون القيم ذات أولوية حسب الترتيب: الإنسان والبيئة والمادية ، أي "الناس قبل الملكية" ؛ (2) مجموعة معقدة من الأحداث النادرة. (3) سيطرة محدودة. (4) قدر كبير من عدم اليقين. (5) معلومات محدودة ؛ و (6) ضغوط الوقت. يمكن أن تؤدي تفاعلات الإجهاد بين القادة والموظفين إلى تقليل قدراتهم على إدارة الأزمات ، وبالتالي قدراتهم على إيقاف تطور سلسلة الأحداث الكارثية. كما أن صناع القرار أنفسهم يمكن أن يتعرضوا لأخطار جسدية حيث الخوف من الفشل ، والضغط من المسؤولية ، وتقليل السيطرة على الظروف التي قد تتغير بسرعة. ويرى بعض الباحثين أن الخصائص الرئيسية للأزمات تتمحور حول: (1) غموض كبير مع آثار غير معروفة وحتى الأسباب ؛ (2) احتمالية حدوث محدودة ؛ (3) أحداث غير مألوفة وغير عادية ؛ (4) مطلوب استجابة سريعة ؛ (5) تشكل تهديدات خطيرة لبقاء المنظمة وأصحاب المصلحة فيها ؛ و (6) تقديم مشكلة تتطلب قرارات تؤدي إلى تغيير سلبي و / أو إيجابي.(Bin Ahmad et al., 2013)

رابعاً:أبعاد متطلبات تطوير آلية إدارة الأزمات:

01 المعلومات والاتصالات:

يشهد العالم أزمة غير مسبوقة في ظل انتشار فيروس COVID-19 بشكل متزايد، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً محورياً في الحفاظ على التواصل بين الأشخاص في ظل سياسات التباعد الاجتماعي التي تشهدها العديد من الدول في جميع أنحاء العالم. وأصبحت المعلومات وخدمات الاتصالات أكثر أهمية من أي وقت مضى، حيث تعد العنصر الوحيد الذي يمكّن الأسر والعاملين في مجال الصحة ومسؤولي السلامة العامة ومؤسسات القطاع العام والخاص على السواء من البقاء متصلين مع العالم بينما تؤثر الأزمة العالمية في جميع القطاعات والمجتمعات.

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذا الوقت منظومة متكاملة تعمل على تمكين وتسريع نمو أعمال أصحاب المصالح الذين يستثمرون هذه التكنولوجيا على نحو هادف. وتعد قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على ربط الناس ومشاركة المعلومات والمعارف على نحو مباشر خلال الأزمات عامل التغيير الأساسي في تحويل العديد من الجوانب الإجتماعية والإقتصادية لحياتنا، مثل التعليم والرعاية الصحية والأعمال التجارية والتطوير المهني.

وتساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تغيير تجربتنا الثقافية بشكل عميق خلال هذه الأوقات الحرجة، وذلك عبر الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة وتعزيز قدرات الإنتاج والنشر، وعبر المشاركة والإبداع، والتعلم والمشاركة في مجتمع قائم على المعرفة، حيث يقوم أكثر من 2000 متحف ومعرض من المستوى العالمي بتنظيم جولات لزيارة المعارض والمتاحف افتراضياً عبر الإنترنت، في محاولة لتوفير تجربة استثنائية للمستخدمين بكل راحة من منازلهم.

واتبعت العديد من المؤسسات نهجاً احترازياً للحد من انتشار فيروس COVID 19 عبر توجيه موظفيها للعمل من المنزل. وتقوم بعض دول الخليج بإلغاء الحظر عن العديد من برامج وتطبيقات المحادثات الخاصة بإجراء المؤتمرات والاجتماعات لتمكين الشركات والمدارس من عقد الاجتماعات أو تنظيم صفوف التعليم عن بعد بشكل فعال. ومن المتوقع أن يؤدي الاستخدام غير المسبوق لاستخدام منصات تكنولوجيا المعلومات لإجراء المحادثات عن بعد، إلى خلق ضغط هائل على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات وكذلك على شبكات مزودي خدمات الاتصال الثابتة والمتنقلة. وتقوم وحدات تكنولوجيا المعلومات عبر العالم بتوسيع شبكاتها وأنظمة الحوسبة السحابية لتوفير خدمات اتصال فائق للعاملين في المنازل، وتمكينهم من تلقي رسائل البريد الإلكتروني وإرسالها، والوصول إلى بيانات الشركة، والمشاركة في مؤتمرات الصوت والفيديو والتعاون بشكل فعال.ويعد التعرف إلى الوسيلة الأفضل للاستفادة من مزايا التكنولوجيا والطريقة المثلى للاستثمار في المعدات والبيانات والشراكات، أحد الاعتبارات الرئيسة في هذا الوقت، فإضافة إلى توفير خدمات الاتصال الأساسية، يتجه الكثير من الناس للتعرف إلى كيفية الاستفادة من الخدمات والتقنيات المبتكرة مثل الأتمتة وتحليلات البيانات لتعزيز المرونة وقدرات الاستجابة للأزمات مستقبلاً. وتشكل المعلومات التي تظهر حركة البيانات عبر الشبكة مصدراً مهماً لبيانات الوقت الفعلي التي تظهر التنقل البشري أثناء الطوارئ؛ على سبيل المثال، نحن نعلم بأن المناطق

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

السكنية تشهد كثافة غير اعتيادية في حركة البيانات عبر الشبكة، فيما كانت الكثافة أكبر في مراكز المدن ومراكز التسوق والمراكز التجارية قبل حلول الأزمة. وفي حين يتم اتخاذ العديد من الإجراءات الوقائية لإدارة الأزمات، وتطبيقها خلال أزمة عالمية مثلCOVID-19 ، ينصب التركيز الرئيس على تطوير التكنولوجيا وتعزيز استقرار أدائها لتسريع عمليات الوصول إلى النظم والموارد الحيوية. نحن نعيش اليوم واقعاً استثنائياً فقد أثبتت شبكات الاتصالات المتنقلة ذات الجودة الفائقة، أهميتها الحيوية لتمكيننا من التواصل بوسائل وطرق لم نشهدها من قبل.(طيان، 2020)

وللمعلومات دور وأهمية بارزة في إدارة الأزمات وذلك من خلال الأنشطة التي يقوم بها مديرو الأزمات، حيث أن المنهجية المناسبة تمكن المنظمات من إدارة الأزمات وتجنب عواقبها بشكل أفضل ، وكذلك أن نوعية مديري الأزمات ، الموظفين المحترفين ، عملية الإعلام ، الداخلية والاتصالات الخارجية ، والمشاركة في الوقت المناسب ودقة المعلومات في الأزمات ، وكذلك معرفة وقدرات الموظفين والمديرين للاستخدام الأمثل للمعلومات لها تؤثرعلى جودة إدارة الأزمات. (Vukajlović et al. ,2019)

02 الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة:

عقد مفوض الصحة العامة لجنة استشارية لمعايير الرعاية للأزمات لإعداد إرشادات في حالة الندرة المحتملة لموارد العلاج الطبي اللازمة في الكومنولث الناجم عن زيادة في الحاجة بسبب عدد الأشخاص الذين يعانون من COVID-19. وضمت هذه اللجنة خبراء طبيين وأخصائيين في الأخلاقيات من جميع أنحاء الكومنولث ، يمثلون المراكز الطبية الأكاديمية الكبيرة والمستشفيات المجتمعية والمكلفين بوضع توصيات لإرشادات أخلاقية وعادلة وشفافة لتوفير رعاية حادة أثناء الأزمات. بمعنى يجب أن تكون رعاية الأزمات هي أفضل رعاية في ضوء الظروف والموارد المتاحة.

وفي ظل ظروف الأزمة يجب وضع أساس لنهج معايير الرعاية في الأزمات لا سيما أن هذه القرارات الصعبة يجب أن تستند إلى معايير تضمن أن كل مريض لديه حق الوصول العادل إلى أي رعاية قد يستفيد منها. ويجب أن تكون هذه المعايير واضحة وشفافة وموضوعية قدر الإمكان ، ويجب أن تستند إلى عوامل بيولوجية تتعلق فقط باحتمال وحجم الاستفادة من الموارد الطبية. فالأزمات المختلفة يمكن أن تؤدي إلى أحداث كارثية مثل الكوارث الطبيعية والتهديدات المتعلقة بالأمراض المعدية والإرهاب ، سواء حدثت فجأة أو بمرور الوقت ، وتؤدي إلى تعطيل نظام الرعاية الصحية والموارد بشكل كبير. (BAKER & POLITO, 2020)

تمتلك معظم الدول العديد من الموارد ،وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن هذه الموارد تتنوع بين (الموارد المادية؛ البشرية؛ المالية؛ والمعلوماتية) ، الأمر الذي يتطلب ضرورة الحفاظ على هذه الموارد وإدارتها بشكل فعال لا سيما أن هذه الموارد تمتاز بالندرة(rarely). وتعتبر هذه الموارد ذات أهمية بالغة في مختلف القطاعات ،إلا أن الموارد البشرية تعتبر هي المحرك الرئيس لباقي الموارد. وتعتبر أزمة كورونا تحدٍ حقيقي ليس لإدارة الموارد البشرية فقط، ولكن لجميع الإدارات والقيادات لممارسة دورهم بشكل فعَّال، وإيجاد الممارسات المبتكرة لتخفيف الأثر المالي، والحرص كذلك على دفع عملية التشغيل بأقصى قدرة ممكنة بما يتماشى مع الطلب والحفاظ على أقل معدلات التكلفة خلال هذه الأزمة. لقد أظهرت دراسة أعلنها معهد ماساتشوستس للتقنية أن أهم ثلاث أولويات عملت عليها إدارات الموارد البشرية خلال أزمة كورونا هي: صحة وسلامة الموظفين؛ إدارة الأعمال عن بعد؛ وضمان إستمرارية الأعمال. وأظهرت نفس الدراسة أن أهم ثلاث مخاوف يواجهها الموظفين خلال أزمة كورونا هي: الأمان الوظيفي ؛ الصحة والسلامة ؛والعائلة. الأمر الذي يتطلب تغيير الأولويات بناءً على ماتتطلبه المرحلة، وذلك من خلال فهم الأزمة وإرهاصاتها على الصعيدين المحلي والعالمي، وأيضا فهم مخاوف الموظفين والتعامل معها بشكل مهني بما يضمن الحفاظ على مستوى إنتاجية الموظفين وبما يتماشى مع مستوى التشغيل. ولعل نجاح الإدارات ودعمها لإستمرارية القطاعات الحكومية والخاصة كان مقروناً بأداء مهامها بشكل مبتكر، ومدى استعدادها لمثل هذا النوع من الأزمات، وأيضاً سرعة الإستجابة للمتغيرات من أنظمة وأدوات جديدة للعمل. فمن نجح منهم كان عملهم يركز على مجموعة من الأدوار تتمثل في:

الحرص والتأكيد على أولوية سلامة الموظفين وأمانهم المهني والوظيفي، وذلك من خلال رسائل واضحة وتوجيهات معلنة ومصداقية عالية.

تحديث الإستراتيجيات والخطط السنوية بما يتناسب مع الأزمة وتطوراتها.

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

إعداد لوائح، أنظمة، وآليات للعمل عن بعد وذلك لضمان استمرارية الأعمال، والتنسيق مع الإدارات المختلفة لإيجاد الحلول التقنية لتمكين العمل عن بعد.

الحرص على استغلال الدعم الحكومي الموجه وذلك لتنظيم العلاقات العمالية وترشيد النفقات.

تطوير آليات التواصل وساعات العمل الإفتراضية لضمان الإنتاجية والتشغيل.

التشجيع على الإبتكار والإبداع، وذلك من خلال إطلاق برامج تنافسية لإيجاد حلول مبتكرة لتعظيم الأرباح وترشيد النفقات.

العدالة والوضوح في جميع الإجراءات المتخذة حتى وإن كانت مؤلمة في بعض الأحيان.

البقاء على اطلاع على أحدث مستجدات الأزمة وأفضل الممارسات والإستفادة منها.

تقديم الدعم والإرشاد، والتواصل مع الموظفين بشكل مستمر والتأكيد على أولوية سلامتهم من خلال مختلف القنوات والآليات.

تجدر الإشارة إلى أن هذه بعض الأدوار الرئيسة التي ساعدت القطاعات حتى هذه اللحظة على النجاة خلال أزمة كورونا،وذلك يعتمد على حجم والتحديات الخاصة بهذا القطاع، فتأثيرات الأزمة مختلفة من قطاع إلى آخر، وإمكانية تطبيق بعض الممارسات تختلف أيضاً، ولكن هنالك أسس ومبادىء رئيسية وجب العمل عليها باختلاف الممارسات وهي العدالة، المصداقية، المهنية، الإبداع والإبتكار، والتواصل.

لهذا كان دور إدارة الموارد البشرية دور استراتيجي وحيوي خلال أزمة كورونا، ولعلنا نستفيد من هذه الأزمة والتركيز مستقبلاً على الحرص على توافر إدارة متينة وقادرة على التعامل مع الأزمات بشكل استراتيجي ونوعي.(www.maaal.com)

03 روح الفريق:

تلجأ بعض الدول إلى تشكيل فريق لمعالجة الأزمة، حيث تلجأ بعض المنظمات الكبيرة إلى تكوين فريق دائم للتعامل مع الأزمات حال نشوبها ، إلا أن أغلبية الشركات لا تقوم بتكوين هذا الفريق إلى عند وقوع الأزمة . ومهما كانت الطريقة التي تتبعها هذه المنظمات في تكوين الفريق ، إلا أن هذا الفريق يجب أن يشمل في عضويته بعض المدراء من الإدارة العليا للشركة ، وذلك لإضفاء الأهمية على أعمال الفريق وفي هذا يقول bland Michaelبأن فريق الأزمة أو الأزمات الذي يتفرغ في النهاية لإدارة الأزمات أثناء وقوعها ليس بالضرورة أن يكون من مستوى الإدارة العليا إلا أنه يمكن تسمية بعض المدراء التنفيذيين كأعضاء غير متفرغين للعمل في الفريق، وقد يتم تكوين الفريق من:

- رئيس الفريق والذي يتم إختياره في الغالب من قبل الإدارة العليا؛ الناطق الرسمي بإسم المنظمة ويتم إختياره من الموظفين ذوي الخبرة الجدية في دائرة العلاقات العامة ؛ ممثل عن إدارة الإحتياجات؛ مسؤول عن تنسيق المعلومات؛ ممثل عن إدارة التسويق؛ ممثل عن إدارة الأمن والسلامة؛ ممثل عن الإدارة القانونية . وقد يضاف إلى هذا الفريق ممثلون عن دوائر أخرى بالمنظمة حسب الحاجة ووفقاً لطبيعة وحجم الأزمة.

ولعل الفريق يبدأ بممارسة مهامه فور وقوع الأزمة بحيث يؤدي كل عضو في الفريق الأدوار التي يكلف بها ضمن إختصاصه وبالتنسيق مع الآخرين بهدف منع التضارب والإزدواجية بين أعضاء الفريق. وأن القيام بأعباء هذه المراحل يقع أساساً على عاتق العلاقات العامة التي تتبع كافة الوسائل لتحسين صورة المنظمة وإعادة الثقة في منتجاتها فتقوم بعقد الندوات والمؤتمرات الصحفية وشرح الأسباب الحقيقية وراء الحادث وتطمين المجتمع على أن المنظمة قد أخذت واتخذت الإجراءات والاحتياطات والأساليب اللازمة والمناسبة لمنع تكرار هذا الحادث مستقبلاً. (صلاح الدين، 2018)

04 التدريب:

يتمثل الهدف الرئيس من العملية التدريبية في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرات أو السلوكيات أو الاتجاهات، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف.وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب على النحو التالي: رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية او السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته؛ تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة؛ إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية؛ إعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه؛ وتمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

ويحتاج التدريب على قيادة الأزمات إلى العمل على إكساب المستهدفين المهارات والاتجاهات الأساسية اللازمة، ويعالج التدريب نواحي القصور الشخصي، بما يؤهل المستهدفين للعمل بفاعلية عند قيادة الأزمة، ويعتمد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب المحاكاة، بحيث تتاح الفرصة لأن يمارسوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من ظروف الأزمة وكيفية مواجهتها بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة.

وعند تدريب القيادة يجب مراعاة الآتي: إدارة القائد للأزمة تعني أن ذلك قد يتطلب منه أن يمكث وقتًا طويلاً في ظروف من الإجهاد والتوتر، وأهم ما يميز تدريب القائد هو تعريضه إلى حجم مماثل للتوتر والإجهاد المتوقع ؛ يواجه القائد في الأزمة صعوبة الحصول على المعلومات ويجب أن يتدرب على كيفية العمل في ظل نقص المعلومات؛ تنوع عمليات تدريب الفرد حسب تخصصه وحسب المجالات التي يمكن أن يشارك فيها أثناء قيادة الأزمة؛ اختيار القيادات التي تناسب صحتها الجسمية والعقلية التعامل مع الأزمات، ويكون لديها الاستعداد والرغبة في اكتساب المهارات والاتجاهات الضرورية للعمل؛ التدريب على العمليات المختلفة العقلية والبدنية التي قد تفرضها ظروف الأزمة؛ دراسة الخبرات والتجارب الناتجة من أزمات سابقة والاستفادة منها؛ والتطوير والتحديث المستمر للمعلومات والمهارات المستخدمة في مجال الأزمات.

تجدر الإشارة إلى أن عملية التدريب وإكساب المهارات والمعلومات وصقل المهارات تتم من خلال مجموعة أساليب تدريبية متطورة تستخدم في العملية التدريبية من أهمها: المحاضرات العلمية والعملية؛ دراسة الحالات العلمية والعملية المصممة بشكل خاص؛ تمثيل الأدوار والمحاكاة لسيناريو الأحداث؛ ورش العمل ومختبرات الإنجاز والأداء؛ وعصف الأفكار وترتيبها. كما يتم الإستعانة في العملية التدريبية بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة المتقدمة، والتي يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مكافحة الأزمات والتعامل مع المواقف العصيبة إلى أعضاء الفريق الذين تم اختيارهم. (زيادة، 2012)

خامساً: أبعاد أداء القطاعات الحكومية والخاصة:

1. الإنتاج والتصنيع:

تشير الدراسات والتقارير إلى تأثر المملكة العربية السعودية، كغيرها من دول العالم بجائحة كورونا. فقد تراجع مؤشر سوق الأسهم السعودي وذلك نتيجة الانخفاض في أسعار النفط بشكل رئيسي بالإضافة الى انخفاض أسعار المنتجات البتروكيماوية. إضافةً إلى تراجع الطلب المتوقع على النفط والمنتجات البتروكيماوية والذي سيكون له تأثير سلبي على الاقتصاد السعودي، حيث من المتوقع تراجع الانفاق الاستهلاكي مما سيكون له تأثير جوهري على نمو الناتج المحلي غير النفطي، ويتوقع أن يكون هناك أثر سلبي على ميزان المدفوعات والاحتياطي الأجنبي وعجز الميزانية العامة نتيجة تراجع أسعار النفط المتوقع خلال عام 2020 بالإضافة الى التأثير السلبي على نتائج الشركات المتداولة. وفور إعلان الصين في نهاية 2019 عن ظهور فيروس كوفيد-19 ،شكلت المملكة لجنة عليا من مختلف القطاعات الحكومية للتصدي لهذه الجائحة، مما ساعد في حماية المجتمع من تأثيرات الفيروس وتقليص الإصابات، من خلال سلسلة إجراءات تضمنت تعليق العمرة وإغلاق المدارس والجامعات والمراكز التجارية والأماكن العامة وأماكن الترفيه وتعليق التأشيرات من البلدان عالية الخطورة في البداية، ومن ثم شمل هذا القرار إيقاف جميع رحلات السفر من وإلى المملكة مؤقتًا، وتشجيع موظفي القطاعين العام والخاص على العمل عن بعد في الظروف الراهنة، وإلزام المطاعم والمقاهي بتقديم الطعام والمشروبات للطلبات والتوصيل الخارجي فقط، كما قامت المملكة بوقف التنقل بين المناطق، وبين المحافظات والمدن داخل المنطقة الواحدة، إلا للمصرح لهم فقط، وتم فرض حظر التجوال في المدن الرئيسة، كل ذلك لاحتواء انتشار وباء كوفيد-19 المستجد، لحماية صحة المواطنين والمقيمين.

وعلى المستوى الوطني، قامت المملكة العربية السعودية بالإعلان عن إجراءات ومبادرات وحزم تحفيزية، اقتصادية واجتماعية، عاجلة وفورية لمساندة القطاع الخاص، خاصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة والأنشطة الاقتصادية الأكثر تأثرا من تبعات هذا الوباء، حيث وصل حجم هذه المبادرات إلى ما يفوق 177مليار ريال. (https://csc.org.sa)

2. النمو:

تقدمت المملكة للمرتبة 12 في مؤشر توفر رأس المال الجريء في تقرير التنافسية العالمية

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

2020م، ضمن أبرز المؤشرات الفرعية في تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية الصادر عن مركز التنافسية العالمي، ولعل هذا الترتيب يأتي انعكاسا لحرص الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة "منشآت" على خلق بيئة تنافسية تشجع دخول منشآت جديدة إلى السوق، وتمكين المنشآت الصغيرة والمتوسطة من النمو والتوسع، وإيجاد الحلول التمويلية المناسبة والفرص الإستثمارية، وذلك لرفع مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي. حيث سجلت المملكة التقدم الوحيد على مستوى دول الشرق الأوسط في الكتاب السنوي للتنافسية العالمية الصادر عن المعهد الدولي للتنمية الإدارية لعام 2020م، وذلك بحصولها على المركز الثامن على مستوى دول مجموعة العشرين والـ 24 من بين 68 دولة.

وتجدر الإشارة إلى أن استكشاف مجالات جديدة للإبتكار، وتمكين رائدات الأعمال من تأسيس وممارسة العمل التجاري دون الحصول على موافقات مسبقة ساهم في نمو حصة المنشآت الصغيرة والمتوسطة المملوكة من قبل النساء. وفي مجال جذب الإستثمارات الأجنبية في مجال التقنية فقد حققت المملكة العديد من الإنجازات في إطار جذب الإستثمارات التقنية بالرغم من التحديات االقتصادية التي مر بها العالم، فقد استطاعت المملكة جذب أكبر استثمارات التقنية في الشرق االوسط وشمال أفريقيا بصفقات تجاوزت مليار و700 مليون دولار في قطاع الحوسبة السحابية، ونتج ذلك بعد الإعلان عن الشراكة بين شركة قوقل وشركة أرامكو، و الشراكة بين شركة علي بابا كالود" وشركة الإتصالات السعودية لبناء مراكز ضخمة للحوسبة السحابية في المملكة، و اختيار شركة "أوراكل" المملكة لتكون مركزاً إقليميا لعمليات الحوسبة السحابية لخدمة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.(https://www.vision2030.gov.sa)

3. معدل البطالة:

يعتبر التباين بين قوى العرض والطلب من أهم تحديات سوق العمل بالمملكة ، حيث بلغ معدل البطالة للسعوديين (12.5%) في نهاية الربع الأول من عام 2019 م، مما استوجب إعادة النظر في مسألة توجيه الاستثمارات وتدريب السعوديين وتأهيلهم قبل الشروع في إحلالهم مكان العمالة الوافدة لأهمية ذلك ودوره في رفع مستوى الإنتاجية، حيث تتركز العمالة الوافدة في قطاعي التشييد والبناء، والقطاع التجاري الذي يشغل معظمه عمالة وافدة ذات أجور منخفضة وتدريب متدني في الغالب، إذ قد يسفر عن ذلك انخفاض التنافسية والابتكار والكفاءة في الإنتاج. ويعتبر تصحيح سوق العمل ضرورياً في تحفيز القطاع الخاص، ودفع مستويات التوظيف، لتحقيق التنمية المنشودة. (الفريح والبكر، 2019)

وتشير نشرة سوق العمل الصادرة عن الهيئة العامة للإحصاء في الربع الأول عام 2020م إلى أن معدل البطالة الإجمالي بلغ(7.5%) وأن معدل المشاركة في القوى العاملة ارتفع إلى 2.58 ٪ وفق تقديرات مسح القوى العاملة في الربع الأول من عام 2020م، والذي تم تنفيذه في شهر يناير عام 2020م قبل فترة جائحة كورونا المستجد، بلغ معدل البطالة الإجمالي للسكان (15سنة فأكثر) 7.5 % دون أي تغيير مقارنة بالربع الأول عام 2019م، فيما انخفض معدل البطالة الإجمالي للسعوديين إلى 8.11 ٪في الربع الأول عام 2020م ، ومن ناحية أخرى بلغ معدل المشاركة في القوى العاملة الإجمالي للسكان(15سنة فأكثر) 2.58%؛ محقق ارتفاعا بمقدار 8.1 نقطة مئوية مقارنة بالربع الأول من عام 2019م، ويرجع الإستقرار في معدل البطالة وارتفاع معدل المشاركة في القوى العاملة إلى زيادة أعداد المشتغلين والمتعطلين في المسح. (https://www.stats.gov.sa)

4. إستخدام القدرات:

أضافت تجربة المملكة في مواجهة جائحة كورونا المستجدة، مفاهيم مبتكرة في إدارة الأزمات، وقدمت للعالم أنموذجاً في تعاملها مع تداعيات الموقف صحياً، واجتماعياً، واقتصادياً، متفرداً بقيمه الإنسانية فلم تفرق بين مواطن ووافد على ثراها، وإلى أبعد من ذلك امتدت جهود المملكة خارجياً لتساند الأسرة الدولية حمايةً لملايين البشر من خطر الجائحة.

واتسمت إدارة الأزمة في المملكة بالنهج التكاملي لمنظومة العمل الحكومي والأهلي والتطوعي، غايتها في المقام الأول الحفاظ على الصحة العامة وفق المعايير المعتمدة، إلى جانب دعم جهود الدول والمنظمات الدولية وبالأخص منظمة الصحة العالمية لوقف انتشار الفيروس ومحاصرته والقضاء عليه.(www.spa.gov.sa)

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

حيث شكل فيروس كورونا (COVID-19) اختبار إجهاد للحكومات في جميع أنحاء العالم، وتؤدي الإنترنت دوراً حيوياً في إبقاء البنية التحتية والموارد الحيوية موصولة ومتاحة. وعلى سبيل المثال تعد الإنترنت الموثوقة وعالية السرعة أساساً لضمان نفاذ المستشفيات والمؤسسات الطبية إلى شبكات المعلومات العالمية والموارد اللازمة لمكافحة الفيروس. كما تعد التوصيلية عريضة النطاق الآن بالغة الأهمية للمؤسسات التعليمية والشركات لمواصلة تقديم الخدمات الأساسية .(https://www.itu.int/en/itunews)

ويشير التقرير الصادر عن مرصد البحث والتطوير والإبتكار في مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية في أغسطس 2020 إلى أنه ومنذ أن صنفت منظمة الصحة العالمية كوفيد 19 كوباء عالمي، نشطت الجهات الحكومية والمؤسسات البحثية الوطنية وجهات القطاع الخاص في التصدي لهذه الجائحة .وعلى الرغم من كونها أكبر كارثة صحية في القرن الأخير، إلا أن هذه الجائحة بينت أهمية منظومات البحث والتطوير والإبتكار الوطنية في التصدي لهذه الجائحة وتخفيف تداعياتها الصحية والاجتماعية والاقتصادية، وبينت كذلك أهمية التعاون والتنسيق على المستوى الوطني والدولي للخروج بأفضل الحلول. وعلى المستوى المحلي، تقوم العديد من الجهات بتنفيذ مشاريع بحثية وتطويرية وابتكارية لإثراء المعرفة عن هذا المرض المستجد وبالذات ما يتعلق منه بالسياق المحلي، ولتطوير أدوات تقنية وتصنيعها محليا للإرتقاء بسلاسل التوريد الوطنية من المنتجات الأساسية اللازمة للسيطرة والتحكم بتداعيات الجوائح. كما أظهرت هذه الجائحة حاجة المنظومة البحثية إلى تطوير أطرها التنظيمية ، ويحسب للكثير من الجهات التنظيمية سرعة إدراكها لهذه الحاجة، وتبني أطر تنظيمية تسمح بالتعامل المرن والسريع مع أنشطة البحث والتطوير والإبتكار الخاصة بالجائحة. كما اتضح جلياً حاجة منظومة البحث والتطوير والإبتكار للعمل تحت مظلة وطنية واحدة، تمكنها من العمل بتناسق بعيداً عن ازدواجية الأدوار بين اللاعبين الرئيسيين. ووجود هذه المظلة سوف يمكن من الاستثمار المستدام في منظومة البحث والتطوير والإبتكار من خلال مجموعة من الأنشطة المركزة والموجهة، والتي تعمل بشكل متناغم، وتصب في هدف واحد، وهو دفع منتجات مبتكرة إلى السوق تلبي االحتياجات الوطنية .(https://www.kacst.edu.sa)

الجزء الثالث: منهجية الدراسة واجراءاتها:

أولاً: المنهج العلمي المستخدم:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الميداني التحليلي من حيث مدى إدراك المدراء والعاملون في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة لمتطلبات تطوير آلية لإدارة الأزمات، وكيفية الاستفادة من الأزمات، وكيفية تحويل الخسائر إلى فوائد، وما هي آلية الوقاية من الأزمات، وكيف يمكن أن نحل المشكلات من خلال الموارد البشرية المبدعة التي تتولى استثمار الموارد بكفاءة وفاعلية. وهي أيضاً دراسة تحليلية لأنها وبعد تحديد أنموذج الدراسة سيتم دراسة أثر متطلبات تطوير آلية ادارة الازمات على أداء القطاعات الحكومية والخاصة وذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على مختلف القطاعات الحكومية والخاصة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تألف مجتمع الدراسة من جميع القطاعات الحكومية والخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: وحدة المعاينة:

تكونت وحدة المعاينة التي استهدفها الدراسة من جميع المدراء والعاملين في القطاعات الحكومية والخاصة ، باعتبارهم مسؤولين عن عملية صنع واتخاذ القرارات بشأن إدارة الأزمات، ولأخذ عينة عشوائية سيعتمد الباحثون على أسلوب المسح بالعينة باستخدام معادلة العينات العشوائية البسيطة، ومن أجل أن يتم تمثيل كافة أفراد مجتمع الدراسة سيتم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ويفضل استخدام هذا النوع من العينات في حال توقع الباحث وجود تباين بين خصائص مفردات إحدى أو بعض أبعاد الدراسة.

ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

الجدول (2):البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	القطاع	المضمون	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	حكومي	ذكر	181	36.2
		أنثى	98	19.6
	خاص	ذكر	139	27.8
		أنثى	82	16.4
العمر	حكومي	25 سنة فأقل	23	4.6
		26 سنة – 40 سنة	196	39.2
		41 سنة – 55 سنة	41	8.2
		56 سنة فأكثر	10	2
	خاص	25 سنة فأقل	14	2.8
		26 سنة – 40 سنة	168	33.6
		41 سنة – 55 سنة	35	7
		56 سنة فأكثر	13	2.6

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS،2020م.

ويوضح الجدول أعلاه (2) البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، المتضمنة (الجنس، العمر)، حيث يتضح أن:

1. الجنس (النوع الإجتماعي): حيث تبين أن (36.2%) من القطاع الحكومي هم من الذكور،و (27.8%) من القطاع الخاص هم من الذكور وأنّ (19.6%) من القطاع الحكومي هم من الإناث و (16.4%) من القطاع الخاص هم من الإناث.

2. العمر: حيث تبين أن (39.2%) من القطاع الحكومي هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين 26 سنة – 40 سنة بالمقارنة مع ما نسبته (33.6%) لنفس الفئة العمرية للعاملين في القطاع الخاص. كما تبين أن (8.2%) من القطاع الحكومي هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين 41 سنة – 55 سنة بالمقارنة مع ما نسبته (7%) لنفس الفئة العمرية للعاملين في القطاع الخاص. وأن (4.6%) من القطاع الحكومي هم ممن أعمارهم 25 سنة فأقل بالمقارنة مع ما نسبته (2.8%) لنفس الفئة العمرية للعاملين في القطاع الخاص. وأخيراً، إتضح أن (2%) من القطاع الحكومي هم ممن أعمارهم 56 سنة فأكثر بالمقارنة مع ما نسبته (2.6%) لنفس الفئة العمرية للعاملين في القطاع الخاص.

الجدول (3): البيانات المهنية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	القطاع	المضمون	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	حكومي	ثانوية عامة فما دون	22	4.4
		دبلوم متوسط	21	4.2
		بكالوريوس	177	35.4
		دراسات عليا	40	8
	خاص	ثانوية عامة فما دون	4	0.8
		دبلوم متوسط	18	3.6

ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

		بكالوريوس	191	38.2
		دراسات عليا	27	5.4
الخبرة الوظيفية	حكومي	5 سنوات فأقل	21	4.2
		6 سنوات – 10 سنوات	87	17.4
		11 سنة – 15 سنة	103	20.6
		16 سنة فأكثر	44	8.8
	خاص	5 سنوات فأقل	17	3.4
		6 سنوات – 10 سنوات	79	15.8
		11 سنة – 15 سنة	118	23.6
		16 سنة فأكثر	31	6.2

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS،2020م.

ويوضح الجدول أعلاه (3) البيانات المهنية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، المتضمنة (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)،حيث يتضح أن:

1. المؤهل العلمي: حيث تبين أن (35.4%) من القطاع الحكومي هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس بالمقارنة مع ما نسبته (38.2%) لنفس الدرجة العلمية للعاملين في القطاع الخاص. كما تبين أن (8%) من القطاع الحكومي هم من الحاصلين على درجة الدراسات العليا بالمقارنة مع ما نسبته (5.4%) لنفس الدرجة العلمية للعاملين في القطاع الخاص. وأن (4.2%) من القطاع الحكومي هم من الحاصلين على الدبلوم المتوسط بالمقارنة مع ما نسبته (3.6%) لنفس الدرجة العلمية للعاملين في القطاع الخاص. وأخيراً، إتضح أن (4.4.%) من القطاع الحكومي هم من الحاصلين على الثانوية العامة فما دون بالمقارنة مع ما نسبته (0.8%) لنفس الدرجة العلمية للعاملين في القطاع الخاص.
2. الخبرة الوظيفية: حيث تبين أن (20.6%) من القطاع الحكومي هم ممن تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين 11 سنة – 15 سنة بالمقارنة مع ما نسبته (23.6%) لنفس الخبرة الوظيفية للعاملين في القطاع الخاص. كما تبين أن (17.4%) من القطاع الحكومي هم ممن تتراوح خبرتهم الوظيفية ما بين 6 سنوات – 10 سنوات بالمقارنة مع ما نسبته (15.8%) لنفس الخبرة الوظيفية للعاملين في القطاع الخاص. وأن (8.8%) من القطاع الحكومي هم ممن خبرتهم الوظيفية بلغت 16 سنة فأكثر بالمقارنة مع ما نسبته (5.4%) لنفس الخبرة الوظيفية للعاملين في القطاع الخاص. وأخيراً، إتضح أن (4.2.%) من القطاع الحكومي هم ممن خبرتهم الوظيفية 5 سنوات فأقل بالمقارنة مع ما نسبته (3.4%) لنفس الخبرة الوظيفية للعاملين في القطاع الخاص.

رابعاً: أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحثون استبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتم اسخدام الاستبانة للتعرف على اتجاهات المدراء والعاملين نحو أبعاد متغيرات أنموذج الدراسة، حيث تم عرض أبعاد متغيرات الدراسة على شكل فقرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقسمت مستويات الإجابات إلى خمسة مستويات (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً).

ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

وقد اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية من المبحوثين، حيث تم تصميم استبانة حول متطلبات تطوير آلية إدارة الأزمات وأثرها على أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وصممت الاستبانة بالاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة، وروعي في إعدادها الدقة واتباع الأصول العلمية، والجدول التالي يوضح محاور ومجالات الاستبانة:

جدول (4) محاور ومجالات الإستبانة

المحور	المجال	عدد الفقرات
الأول	المعلومات والإتصالات	3
الثاني	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة	3
الثالث	روح الفريق	3
الرابع	التدريب	3
الخامس	الإنتاج والتصنيع	3
السادس	النمو	3
السابع	معدل البطالة	3
الثامن	إستخدام القدرات	3
مجموع الفقرات		24

خامساً: صدق أداة الدراسة وثباتها:

1.صدق آراء المحكمين

تم عرض الاستبانة على ثلاثة عشر من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال و إدارة الأزمات، حيث قاموا بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول مدى ملائمة فقرات الاستبانة وانتمائها للمجالات، ومستوى وضوحها وسلامة صياغتها، وبناء على هذه الآراء تم إجراء التعديلات اللازمة، واعتماد الاستبانة التي تكونت من(24) فقرة موزعة على ثمانية محاور.

2. ثبات الإستبانة

تم إستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي والتناسق لفقرات الإستبانة، حيث ان الحصول على (Alpha ≥ 0.70) يعتبر ملائماً في العلوم الإدارية. (Hair et al., 2010). والجدول (5) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (5)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	متطلبات إدارة الأزمات	12	0.898
1 - 1	المعلومات والإتصالات	3	0.790
2 - 1	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة	3	0.739
3 - 1	روح الفريق	3	0.725
4 - 1	التدريب	3	0.768
2	أداء القطاعات الحكومية والخاصة	12	0.807

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

1 - 2	الإنتاج والتصنيع	3	0.719
2 - 2	النمو	3	0.738
3 - 2	معدل البطالة	3	0.728
4 - 2	استخدام القدرات	3	0.764

خامساً: المعالجة الإحصائية:

سيختار الباحثون بعض الأساليب الإحصائية التالية لمعالجة البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها وعلى النحو التالي:

- التكرار، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار العينة الأحادية (t-test): لقياس آراء وحدة المعاينة من المبحوثين من حيث مدى توافر آليات لإدارة الأزمة.
- الانحدار البسيط (Simple Regression):لاختبار الفرضيات الخاصّة بأثر كلٍّ من آليات إدارة الأزمة على أبعاد أداء القطاعات الحكومية والخاصة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): والذي يستخدم عندما يكون هناك عدداً كبيراً من المتغيرات التي قد تكون مرتبطة بالمتغير محل الدراسة وينبغي استخلاص تلك التي لها علاقة حقيقية بهذا المتغير واستبعاد الباقين ثم تحديد العلاقة بين هذه المتغيرات والمتغيرات المؤثرة. وفي هذه الحالة فالهدف هو الوصول إلى معادلة تبين العوامل الأكثر تأثيراً في كل متغير من المتغيرات محور الدراسة.
- اختبار تحليل التباين للانحدار :ستعمل معادلة الانحدار لتقدير قيم Y الفعلية بقيم $\hat{Y}$ المقدرة للحكم على جودة التقدير بمعرفة مدى مطابقة خط الانحدار على نقاط لوحة الانتشار وذلك بحساب كل من مجموع المربعات الكلي SST، مجموع المربعات للانحدارSSR ، مجموع المربعات للأخطاء SSE ومنها نحسب تقدير تباين خط الانحدار.
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لتحديد أثر آليات إدارة الأزمة على أبعاد أداء القطاعات الحكومية والخاصة.
- تحليل الارتباط: لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة كافة، ولتحديد قوة العلاقة بين تلك المتغيرات كما هي في أنموذج الدراسة.

الجزء الرابع: الدراسة الميدانية:

أولاً: الإحصاء الوصفي لعبارات محاور الدراسة:

لوصف متغيرات الدراسة (متطلبات إدارة الأزمات وأداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية) تم الإعتماد على قيمة المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للفقرة من خلال الإعتماد على المقياس النسبي التالي: من الدرجة (1) إلى الدرجة (1.79) يكون الواقع / المستوى منخفض جداً، من الدرجة (1.80) إلى الدرجة (2.59) يكون الواقع / المستوى منخفض، من الدرجة (2.60) إلى الدرجة (3.39) يكون الواقع / المستوى متوسط، من الدرجة (3.40) إلى الدرجة (4.19) يكون الواقع / المستوى مرتفع، من الدرجة (4.20) إلى الدرجة (5) يكون الواقع / المستوى مرتفع جداً. والجدول (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وواقع ومستوى متطلبات إدارة الأزمات وأداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية.

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

ت	المتغيرات وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الواقع / المستوى
1 - 1	المعلومات والإتصالات	4.147	0.725	1	مرتفع
2 - 1	الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة	4.135	0.668	2	مرتفع
3 - 1	روح الفريق	3.968	0.731	4	مرتفع
4 - 1	التدريب	4.050	0.763	3	مرتفع
	متطلبات إدارة الأزمات	4.075	-	-	مرتفع
1 - 2	الإنتاج والتصنيع	3.943	0.794	4	مرتفع
2 - 2	النمو	4.011	0.709	2	مرتفع
3 - 2	معدل البطالة	4.167	0.650	1	مرتفع
4 - 2	استخدام القدرات	4.069	0.697	3	مرتفع
	أداء القطاعات الحكومية والخاصة	4.048	-	-	مرتفع

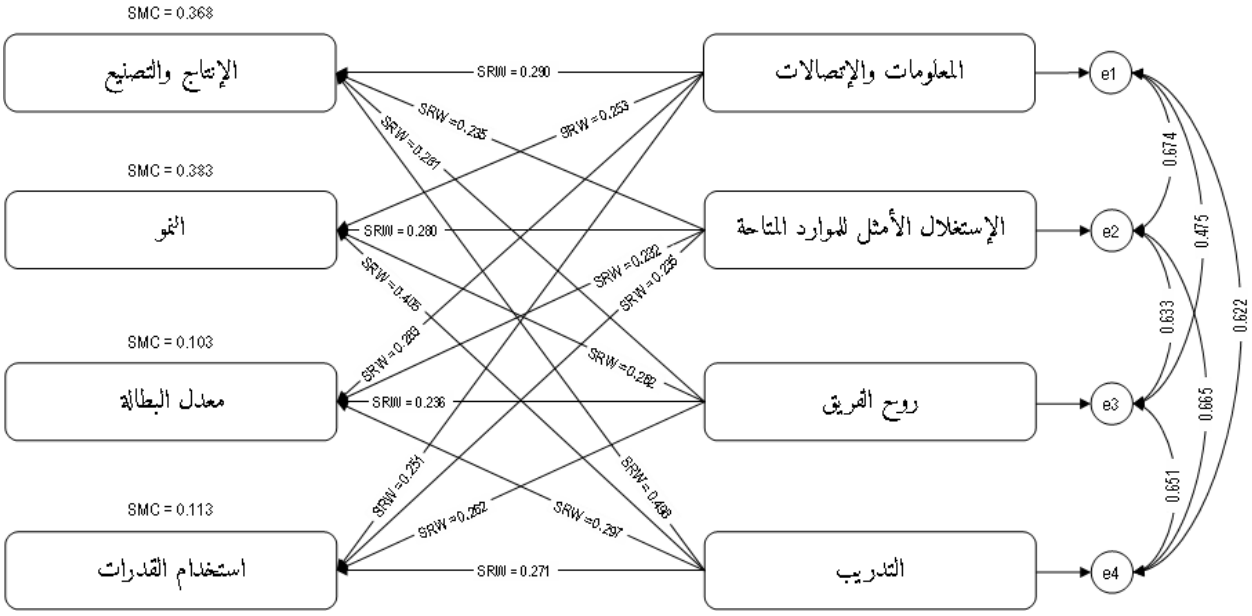
يتضح من الجدول أعلاه (6) أن واقع متطلبات إدارة الأزمات بالقطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية كان مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ (4.075) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد متطلبات إدارة الأزمات بين (3.968 – 4.147)، إذ حصل متطلب المعلومات والإتصالات على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.147)، وجاء متطلب الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.135) تلاه في المرتبة الثالثة متطلب التدريب بمتوسط حسابي بلغ (4.050)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، متطلب روح الفريق بمتوسط حسابي (3.968). كما يبين الجدول ( ) أن مستوى أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية بشكل عام كان مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ (4.048) حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية بين (3.943 – 4.167)، إذ حصل معدل البطالة على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.167)، وجاء النمو بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.011) تلاه في المرتبة الثالثة استخدام القدرات بمتوسط حسابي بلغ (4.069) وفي المرتبة الرابعة والأخيرة الإنتاج والتصنيع بمتوسط حسابي (3.943).

ثانياً: إختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة استخدام الباحث أنموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) وذلك بهدف التحقق من تأثير متطلبات إدارة الازمات على أبعاد أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، وكما هو موضح بالشكل(2). حيث بينت النتائج أن هناك موائمة تامة للأنموذج المُختبر لفرضيات الدراسة، إذ بلغت قيمة الحد الأدنى للتباين والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة $\chi 2$ على درجات الحرية DF (1.844) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث أن قيمة الحد الأدنى للتباين من المفترض أن لا تتجاوز القيمة (5)، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي (RMSEA) (0.065) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وقد بلغت قيمة مؤشر مواءمة الجودة goodness of fit index (GFI) قيمته (0.998) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق، بلغت قيمة مؤشر المواءمة المقارن comparative fit index (CFI) (0.999) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وبنفس السياق، بلغت قيمة مؤشر الموائمة الطبيعي Normed Fit Index (NFI) (0.998) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح، وهذه النتائج تؤكد على مستوى المواءمة الجيد لأنموذج التأثير المُختبر. كما يبين الشكل أن قيمة معامل الإرتباط بين المتغيرات المستقلة تراوحت بين (0.475) كحد أدنى و (0.674) كحد اعلى.

ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

شكل(2) أنموذج المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) لاختبار فرضيات الدراسة



ويوضح الجدول (7) نتائج إختبار فرضيات الدراسة، حيث يتضح أن المعلومات والإتصالات "X1" تؤثر بشكل إيجابي على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيم التأثير "الوزن الإنحداري المعياري" البالغة (0.290) و (0.253) و (0.283) و (0.251) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) بدلالة قيمة المسار الحرج .C.R البالغة قيمها (5.179) و (5.163) و (5.241) و (4.328) على التوالي. كما يبين الجدول () أن الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة "X2" يؤثر بشكل إيجابي على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيم التأثير "الوزن الإنحداري المعياري" البالغة (0.235) و (0.280) و (0.232) و (0.235) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) بدلالة قيمة المسار الحرج .C.R البالغة قيمها (3.507) و (4.746) و (3.569) و (3.357) على التوالي. كما تشير النتائج بأن روح الفريق "X3" تؤثر بشكل إيجابي على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيم التأثير "الوزن الإنحداري المعياري" البالغة (0.261) و (0.262) و (0.236) و (0.262) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) بدلالة قيمة المسار الحرج .C.R البالغة قيمها (4.745) و (5.458) و (4.453) و (4.596) على التوالي. وأخيراً، تبين بأن التدريب "X4" يؤثر بشكل إيجابي على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية، إذ بلغت قيم التأثير "الوزن الإنحداري المعياري" البالغة (0.498) و (0.405) و (0.297) و (0.271) على التوالي وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05) بدلالة قيمة المسار الحرج .C.R البالغة قيمها (8.737) و (8.100) و (5.400) و (4.593) على التوالي. أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.368) و (0.383) و (0.103) و (0.113) على التوالي، أي أن ما قيمته (0.368) و (0.383) و (0.103) و (0.113) من التغيرات في أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل

ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بمتطلبات إدارة الأزمات.

الجدول (7)

نتائج اختبار تأثير متطلبات إدارة الازمات بأبعادها (المعلومات والاتصالات، الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، روح الفريق، التدريب) على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع، النمو، معدل البطالة، إستخدام القدرات) في المملكة العربية السعودية

							القرار
			قيمة التأثير Estimate	الخطأ المعياري S.E.	المسار الحرج C.R.	P	
المعلومات والإتصالات	←	الإنتاج والتصنيع	0.290	0.056	5.179	***	مؤثر
	←	النمو	0.253	0.049	5.163	***	مؤثر
	←	معدل البطالة	0.283	0.054	5.241	***	مؤثر
	←	إستخدام القدرات	0.251	0.058	4.328	***	مؤثر
الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة	←	الإنتاج والتصنيع	0.235	0.067	3.507	***	مؤثر
	←	النمو	0.280	0.059	4.746	***	مؤثر
	←	معدل البطالة	0.232	0.065	3.569	***	مؤثر
	←	إستخدام القدرات	0.235	0.070	3.357	***	مؤثر
روح الفريق	←	الإنتاج والتصنيع	0.261	0.055	4.745	***	مؤثر
	←	النمو	0.262	0.048	5.458	***	مؤثر
	←	معدل البطالة	0.236	0.053	4.453	***	مؤثر
	←	إستخدام القدرات	0.262	0.057	4.596	***	مؤثر
التدريب	←	الإنتاج والتصنيع	0.498	0.057	8.737	***	مؤثر

ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

	←	النمو	0.405	0.050	8.100	***	مؤثر
	←	معدل البطالة	0.297	0.055	5.400	***	مؤثر
	←	إستخدام القدرات	0.271	0.059	4.593	***	مؤثر

وهذا يؤكد صحة الفرضيات المحددة، وعليه تقبل الفرضيات التي تنص على:

تؤثر المعلومات والاتصالات "X1" إيجاباً على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤثر الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة "X2" إيجاباً على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتؤثر روح الفريق "X3" إيجاباً على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤثر التدريب "X4" إيجاباً على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع "Y1"، النمو "Y2"، معدل البطالة "Y3"، إستخدام القدرات "Y4") في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الجزء الخامس: نتائج وتوصيات الدراسة:

أولاً: ملخص نتائج الدراسة:

1. إن الإتجاه العام نحو واقع متطلبات إدارة الأزمات بالقطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية كان مرتفعاً.
2. إن الإتجاه العام لمستوى أداء القطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية بشكل عام كان مرتفعاً.
3. إن المعلومات والإتصالات تؤثر بشكل إيجابي على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع، النمو، معدل البطالة، وإستخدام القدرات) في المملكة العربية السعودية.
4. إن الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة يؤثر بشكل إيجابي على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع، النمو، معدل البطالة، وإستخدام القدرات) في المملكة العربية السعودية.
5. إن روح الفريق تؤثر بشكل إيجابي على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع، النمو، معدل البطالة، وإستخدام القدرات) في المملكة العربية السعودية.
6. إن التدريب يؤثر بشكل إيجابي على أداء القطاعات الحكومية والخاصة بأبعادها (الإنتاج والتصنيع، النمو، معدل البطالة، وإستخدام القدرات) في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: توصيات الدراسة:

1. تبني أنموذج الدراسة والمتعلق بتطوير متطلبات إدارة الأزمات بالقطاعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية لإدارة الأزمات والتصدي لها.
2. الإستمرار في دراسة ورصد وتشخيص وتحليل أداء منظمات القطاعات الحكومية والخاصة.
3. الإستمرار في تحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في القطاعات الحكومية والخاصة للتعامل مع الضغط الهائل في ظل الأزمات، واتباع النهج الإحترازي للحد من انتشار فيروس COVID-19 من خلال توجيه الموظفين للقيام ببعض الأعمال من المنزل، والمراجعة والتحديث المستمر للمعلومات والبيانات الخاصة

ISSN Online: 2709-071X
DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243 ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022 العدد (12) مايو 2022

بالأزمات.

4. قيام القطاعات الحكومية والخاصة بوضع الخطط لمواجهة الأزمات في ضوء مواردها المالية والمادية والبشرية والتنظيمية، وتوظيف الإمكانيات واستغلالها بالشكل الأمثل لمواجهة وإدارة الأزمات من خلال إتباع الأسلوب والمنهج العلمي السليم.

5. الإبقاء على تشكيل القطاعات الحكومية والخاصة لفرق العمل المتخصصة لإدارة الأزمات واكسابها المعلومات اللازمة والحديثة. وصقل مهارات أعضاء الفريق،وزيادة قدراتهم،والإرتقاء بأدائهم بالشكل الذي يساهم في تحقيق المواءمة والتوافق وروح الفريق بين المتخصصين في مواجهة الأزمات.

6. صقل مهارات الفرق التدريبية في القطاعات الحكومية والخاصة لإدارة الأزمة بالتعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة، واتباع أساليب المحاكاة للتدريب على سيناريو الأحداث المحتمل، وعقد البرامج التدريبية وورش العمل للموظفين في مجال إدارة الأزمات.وبهذا الصدد فإن الفريق البحثي في جامعة طيبة والمعد لهذا البحث يضع كافة إمكاناته العلمية والعملية تحت تصرف القطاعات الحكومية والخاصة في مجال تقديم الاستشارات والتدريب والتطوير اللازم للموارد البشرية الوطنية.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم اللحيدان،(2017)، دور مؤشرات الإنذار المبكر الرئيسة في إدارة الأزمات، المجلة الدولية لأبحاث الأزمات،مج 1،العدد التعريفي،الرياض.
2. بغدادي فيصل،(2014) دور القيـــــادة في إدارة الأزمـــات فـــي المنظمـــة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامـــعـــة المسـيلـة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلـوم السياسيـة والعلاقـات الدوليـــة.
3. ختام عبد العزيز العناتي، سوسن سعدالدين بدرخان، محمد أحمد المبيضين، (2018) دور التخطيط االستراتيجي في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة من موظفي جامعة عمان الأهلية، دراسات، العلوم التربوية،المجلد 45 العدد 4.الأردن.
4. رولا طيان،(2020) تكنولوجيا الاتصالات..دور متزايد الأهمية خلال الأزمات،البيان الإماراتية،2020/4/4.الإمارات.
5. زينات موسى مسك،(2011) واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين،رسالة ماجستير، جامعة الخليل،كلية الدراسات العليا والبحث العلمي.فلسطين.
6. فاضل حمد سلمان، رافد عبد الواحد مهاوي،(2016)، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية ادارة الازمات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، ع 94،مج 22.
7. ساره الفريح وأحمد البكر،(2019) مؤشرات إنتاجية القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية،ورقة عمل، مؤسسة النقد العربي السعودي.
8. سمير عبدالله سماعنة و حمزة خليل الخدام،أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية.
9. صفاء محمد صلاح الدين،(2018) تأثير العلاقات العامة فى مؤسسات القطاع الخاص على إدارة الأزمات دراسة تطبيقية بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، المجلد 3، العدد 45.
10. عبد الغفار عفيفي الدويك،(2017) الاتجاهات الحديثة في ادارة الازمات الدولية الشرق الاوسط نموذجاً،المجلة الدولية لأبحاث الأزمات،مج 1،العدد التعريفي،الرياض.
11. فادي حامد القضاة، جامعة طيبة،المنظور الاستراتيجي في إدارة الأزمة، وكالة عجلون الإخبارية.
12. فهد محمد نعمان زيادة،(2012) أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير،الجامعة الإسلامية – غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال،غزة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

13. Asta Valackiene.(2011). Theoretical Substation of the Model for Crisis Management in Organization, Engineering Economics, 2011, 22(1).
14. BIBI M. ALAJMI , CHARLENE L. AL-QALLAF.(2018). Crisis-Management Content in LIS Curricula: Developing a Model for Future Improvement. Journal of Library Administration, Published with license by Taylor & Francis ISSN: 0193-0826 print / 1540-3564 online DOI: 10.1080/01930826.2018.1514838.
15. Caroline Sapriel.(2003). Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, Journal of Communication Management, Henry Stewart Publications 1363–254X Vol. 7,4 000–000 1
16. CHARLES D. BAKER **&** KARYN E. POLITO (2020). Crisis Standards of Care Planning Guidance for the COVID-19 Pandemic, April 7, 2020. The Commonwealth of Massachusetts Executive Office of Health and Human Services Department of Public Health.Washington Street, Boston.
17. David A. Welch.(2014). CRISIS Management Mechanisms: Pathologies and Pitfalls, CIGI PAPERS NO. 40.
18. Hair, J., Black, W., Babin, B. Y. A., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
19. Iryna Oplachko, Mariana Malchyk, Olena Popko.(2019). Organizational support of the crisis management mechanism of industrial enterprise activity on the basis of the reflexive approach, ANNALES UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA LUBLIN – POLONIA VOL. LIII, 1 SECTIO H .
20. John E. Spillan.STRATEGIES FOR SUCCESSFUL CRISIS MANAGEMENT,(2000) School of Business,University of North Carolina At Pembroke,Pembroke, North Carolina 28374
21. Marie Mikušová & Petra Horváthová.(2019). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization. Economic Research-Ekonomska Istrazivanja,VOL. 32, NO. 1, 1844–1868
22. Monica Naime .(2019). BRIDGING CRISIS MANAGEMENT AND POLICY TRANSFER: A COGNITIVE APPROACH,International Public Management Review Vol. 19, Iss. 2.
23. RUCHI VERMA et al. Implementation of Information System in Crisis Management Using Modeling and Simulation. DOI 10.5013/IJSSST.a.17.32.12 12.1 ISSN: 1473-804x online, 1473-8031 print.
24. Ufiem Maurice Ogbonnaya.(2013). Regional Integration, Political Crisis and the Transformation of ECOWAS Crisis Management Mechanisms,TJP Turkish Journal of Politics Vol. 4 No. 2.
25. Vladimir Vukajlović & Ivana Simeunović & Isidora Beraha & Miodrag Brzaković4(2019). Importance of Information in Crisis Management – Statistical Analysis, Industrija, Vol.47, No.3, 2019

26. Wen-Bao Lin, Sungyi Lee , Mei-Ling Tsao.(2016).Establishment of Crisis Management Mechanisms in Public Hospitals. The International Journal of Organizational Innovation Vol 8 Num 3.

DOI: https://doi.org/10.33193/JEAHS.12.2022.243
ISSN Online: 2709-071X
ISSN Print: 2709-0701
مجلة العلوم التربوية والإنسانية
Journal of Educational and Human Sciences
www.jeahs.com
Volume (12) May 2022
العدد (12) مايو 2022

27. Zainal Ariffin Bin Ahmad, & Abdullah Alkharabsheh, &Abdelrhman Alkharabsheh ,(2013). Characteristics of Crisis and Decision Making Styles among Leaders in Jordanian Civil Defense, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 7(14)

المواقع الإلكترونية:

1. www.vttresearch.com/impact/publications, Anna-Mari Heikkilä,Denis Havlik, Sascha Schlobinski,Modelling crisis management for improved action and preparedness.
2. www.researchgate.net/publication/221229426, Jerry Wenjie Ping,Tingru Cui, Shan L. Pan, Strategies of Crisis Management From Contingent Perspective.
3. www.maaal.com/archives/20200521/144655 , **زياد الصاعدي , أهمية دور إدارة الموارد البشرية في مواجهة الأزمات، صحيفة مال الإقتصادية.** 2020/مايو/21
4. https://www.stats.gov.sa **الهيئة العامة للإحصاء**
5. https://www.stats.gov.sa/sites/default/files/labor_market_statistics_q12020_ar_1.pdfhttps://www.vision2030.gov.sa **إنجازات رؤية المملكة 2030**
6. https://csc.org.sa **تقرير مجلس الغرف السعودية**
7. www.spa.gov.sa **وكالة الأنباء السعودية (واس)**
8. **تقرير / المملكة وجائحة كورونا .. أنموذجٌ متفردٌ في إدارة الأزم الأزمات، الاثنين 23/8/1442 هـ الموافق 05/04/2021م**
9. https://www.kacst.edu.sa **مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنية**