

أثر إدارة الأزمات على الخدمات المجتمعية للمنظمات الإنسانية

دراسة حالة في منظمة الأونروا الدولية بدمشق

The impact of crisis management on community services for humanitarian organizations

A case study at UNRWA organization in Damascus

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية

إدارة عمليات

A project prepared for obtaining a master's degree in business administration / executive management - Operations Management

**إشراف الدكتور:
رانب محمد البلخي**

**إعداد الطالبة:
عطاء نايف عودة**

2021 – 2022

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمات الإنسانية خلال إدارتها للأزمات في سورية، والتعرف على البدائل المتاحة للتعامل مع الأزمات والوسائل المستخدمة في إدارتها. ودراسة كفاءة ومؤهلات العاملين في المنظمات في مجال إدارة الأزمات ومدى التزامهم بالمنهج العلمي لإدارة الأزمات والتزامهم بالخطط الموضوعة لذلك. ودراسة جاهزية المنظمات للتعامل مع الأزمات والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف وتأثير ذلك على الخدمات المجتمعية المقدمة من قبل المنظمة. وتسليط الضوء على الأدوار المهمة التي يمكن أن تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات مثل التخطيط ونظم المعلومات – المعلومات والبيانات – الاتصالات – اتخاذ القرار وتأثيرها على الخدمات المجتمعية المقدمة من قبل المنظمة. ودراسة أثر تطبيق إدارة الأزمات على الخدمات المجتمعية المقدمة من قبل المنظمات الإنسانية.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وتم استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات.

تم استخدام الاستبانة كأداة لاستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من مدراء وموظفين ومتطوعين في منظمة الأونروا بدمشق والذين بلغ عددهم 125 موظف، حيث مثل هذا العدد مجتمع الدراسة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل في الدراسة.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود قسم خاص بإدارة الأزمات وخضوع العاملين في منظمة الأونروا للتدريب على إدارة الأزمة إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الأزمات على الخدمة المجتمعية المقدمة للأفراد.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها: ضرورة إجراء مسوحات للمجتمع لمعرفة إحتياجات المجتمع في حالة حدوث أزمات، والإستعانة بخبراء من خارج المنظمات في إدارة الأزمات، كذلك زيادة الاهتمام والدعم اللازم من الموارد المادية والمالية في كل مايتعلق بإدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية.

The study aimed to:

Knowing about the most important obstacles and difficulties that humanitarian organizations face during their management of crises in Syria, and the available alternatives to deal with crises and the means used in managing them. And Studying the efficiency and qualifications of workers at organizations in the field of crisis management and the extent of their commitment to the scientific approach of crisis management and their commitment to the plans developed for that. And Studying the readiness of organizations to deal with crises and revealing gaps and weaknesses and their impact on the community services provided by the organization. And highlight the important roles that can contribute effectively to crisis management, such as planning and information systems - information and data - communication - decision-making and their impact on community services provided by the organization. And Studying the impact of applying crisis management on community services provided by humanitarian organizations.

The researcher depended on the **descriptive analytical approach**, which is based on data collection and interpretation of the sample, and the SPSS statistical program was used to analyze the data.

The questionnaire was used as a tool to survey the opinions of the study sample, which consisted of 125 directors, employees and volunteers at UNRWA in Damascus, as this number represented the study population, and the comprehensive survey method was used in the study.

The most important results of the study were: the existence of a special section for crisis management and the subjection of UNRWA employees to training in crisis management, in addition to the presence of a statistically significant impact of crisis management on the community service provided to individuals.

The study recommended several recommendations, including: the necessity of conducting community surveys to know the community's needs in the event of crises, and the use of experts from outside organizations in crisis management, as well as increasing the attention and necessary support from material and financial resources in everything related to crisis management in humanitarian organizations.

الإهداء والشكر

أُتقدم بالشكر الجزيل إلى من كان له مساهمة كبيرة في إنجاز بحثي الدكتور راتب البلخي المشرف على هذه الرسالة والذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنارة طريق البحث لي من خلال توجيهاته وإرشاداته، جعلها الله في ميزان أعماله.

إلى من شرفني بحمل إسمه، واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي، من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية، ورحل قبل أن يرى إنجازاتي في الحياة.

والدي الغالي رحمه الله

إلى من كانت دعوتها رفيق دربي ونجاعي في الحياة، إلى الشامخة، التي علمتني معنى الإصرار والأشياء مستحيل في الحياة مع قوة الإيمان والتخطيط السليم.

والدتي الغالية أمد الله في عمرها

إلى مصدر فخري في الحياة، والذين أرى جمال الأيام من خلالهم.

أختي وإخوتي

جدول المحتويات

Contents

2 الملخص
8 قائمة الجداول والأشكال والمصطلحات
9 الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
10 1.1 المقدمة
10 1.2 مصطلحات الدراسة
10 1.3 الدراسات السابقة
10 1.3.1 دراسة (2019، سليمان حسين)
11 1.3.2 دراسة (2015) Rush
11 1.3.3 دراسة (2017) Chul Hyun Park, Erik W Johnston
12 1.3.4 دراسة (2010) Unlu, A., Kapucu
12 1.3.5 دراسة 2014 Darling
13 1.3.6 دراسة (2012 crisis planning in nonprofit sector)
13 1.3.7 دراسة 2013 Pearson&Mitroff
14 1.4 متغيرات الدراسة
14 1.5 مشكلة الدراسة
14 1.6 أهمية الدراسة وأهدافها
15 1.7 أهداف الدراسة
15 1.8 مجتمع الدراسة وعينتها
15 1.9 أداة الدراسة
15 1.10 منهج الدراسة
15 1.11 حدود الدراسة
17 الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
18 القسم الأول: إدارة الأزمات واستراتيجياتها
18 2.1 تمهيد
18 2.2 المبحث الأول - إدارة الأزمات
18 2.2.1 مفهوم الأزمات
20 2.2.2 أنواع الأزمات
21 2.2.3 مراحل نشأة وتطور الأزمات
21 2.2.4 أبعاد الأزمات
22 2.2.5 مفهوم إدارة الأزمة
24 2.2.6 مبادئ إدارة الأزمات
25 2.2.7 مراحل معالجة الأزمات
27 2.2.8 مقومات إدارة الأزمات

29	2.2.9 مهارات التدخل في الأزمات
30	2.3 المبحث الثاني - استراتيجيات إدارة الأزمات
30	2.3.1 قواعد إدارة الأزمات
30	2.3.2 أنواع الاستراتيجيات
32	2.3.3 أساليب حل الأزمات والتعامل معها
35	القسم الثاني: الرعاية والخدمة الاجتماعية الأهداف والمبادئ والمجالات
35	2.4 تمهيد
35	2.5 المبحث الأول: أهداف ومبادئ الرعاية والخدمة الاجتماعية
35	2.5.1 الخدمة الاجتماعية والرعاية الاجتماعية
35	2.5.2 أسس الرعاية الاجتماعية
35	2.5.3 سياسة الرعاية الاجتماعية
36	2.5.4 الأجهزة المسؤولة عن سياسات الرعاية الاجتماعية
36	2.5.5 المرتكزات الفلسفية للخدمة الاجتماعية
36	2.5.6 أهداف الخدمة الاجتماعية
37	2.5.7 مبادئ الخدمة الاجتماعية
38	2.5.8 دور الخدمة الاجتماعية في التنمية الاجتماعية
39	2.6 المبحث الثاني: الطرق التقليدية للخدمة الاجتماعية الكلاسيكية
39	2.6.1 طريقة خدمة الفرد وخصائصها
41	2.6.2 طريقة خدمة الجماعة
43	2.6.3 أدوار الأخصائي الاجتماعي
45	2.6.4 طريقة تنظيم المجتمع
48	2.7 المبحث الثالث: الطريقة الحديثة للخدمة الاجتماعية
48	2.7.1 الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية
48	2.7.2 أهداف الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية
48	2.7.3 أهم خصائص الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية
49	2.7.4 أنساق التعامل في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية
49	2.7.5 أهداف التدخل المهني في الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية
50	2.7.6 التدخل المهني للخدمة الاجتماعية في حالة الأزمات
52	2.7.7 دور الأخصائي الاجتماعي في التعامل مع الأزمات والكوارث
54	الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
55	3.1 مقدمة
55	3.2 منهج الدراسة
55	3.3 مجتمع الدراسة
56	3.4 أداة جمع البيانات

57خطوات إجراء الدراسة	3.5
57صدق الإستبانة (Scale)	3.5.1
58التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الديموغرافية والوظيفية	3.5.1.3
70الإجابة على تساؤلات الدراسة :	3.5.2
72النتائج	
73التوصيات	
74المراجع	
74المراجع باللغة العربية	
76References in English	
77الملاحق	
78الملحق (1): نسخة عن الموافقة لتطبيق استبانة الدراسة من قبل ادارة منظمة الأونروا	
80الملحق (2): نسخة عن الإستبانة المطبقة	

قائمة الجداول والأشكال والمصطلحات

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
58	توزع العينة حسب النوع	1
58-59	توزع العينة حسب العمر	2
59	توزع العينة حسب المؤهل العلمي	3
60	توزع العينة حسب الحالة الإجتماعية	4
60	توزع العينة حسب سنوات الخبرة	5
61	توزع العينة حسب الوصف الوظيفي	6
61-62	جدول التكرارات الخاص بالإجابة على تساؤلات القسم الأول من الاستبانة	7
62-63	جدول التكرارات الخاص بالإجابة على تساؤلات القسم الثاني من الاستبانة	8
64	جدول التكرارات الخاص بالإجابة على تساؤلات القسم الثالث من الاستبانة	9
65-66	جدول التكرارات الخاص بالإجابة على تساؤلات القسم الرابع من الاستبانة	10
67-68	جدول التكرارات الخاص بالإجابة على تساؤلات القسم الخامس من الاستبانة	11
69	جدول التكرارات الخاص بالإجابة على تساؤلات القسم السادس من الاستبانة	12
70	تحليل الإنحدار الخاص بكل محور من محاور الإستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة	13

قائمة المصطلحات:

الصفحة	العنوان	رقم المصطلح
19	تعريف الأزمة	1
22-23	تعريف ادارة الأزمات لعدد من الكتّاب	2

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

Chapter (1): Methodological Section of the study

1.1 المقدمة

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في ظل هذه البيئة الديناميكية، وهذه الأزمات تهدد استمرارية المنظمة وتهدد بقائها وقدرتها على مواصلة تقديم خدماتها الاجتماعية كما أنها تضع سمعتها وصورتها أمام المجتمع على المحك ما لم تستطع هذه المنظمة التعامل مع الأزمات من خلال الإدارة الفعّالة لمراحل الأزمة المختلفة سواء قبل أو أثناء أو بعد وقوعها، ففي هذا العصر الذي لا تكاد تنجو فيه منظمة من الأزمات.

زاد الاهتمام بإدارة الأزمات كأداة فعّالة في مواجهتها والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق في الأغلب، فإدارة الأزمة تساعد المنظمة الإنسانية في استثمار عوامل القوة الداخلية وتجنب التهديدات الخارجية بما فيها الأزمات ويضعها في موضع تجد فيه الأزمات فرصة لتقديم أفضل الخدمات المجتمعية وليس تهديداً من شأنه أن يخرجها من بيئة العمل ويقضي على وجودها، كما أنّ عملية إدارة الأزمة تساعد المنظمة في اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ويحسن من استعداد المنظمة في مواجهة هذه الأزمات حتى أثناء وبعد وقوعها مما يساعدها على مواجهتها بفاعلية.

ولما كانت الأزمات سمة رئيسية من سمات العمل الإداري خصوصاً في واقعنا الحالي، زادت الحاجة لدراسة الأزمات والتعامل معها على أساس سليم وعلمي.

شاركت المنظمات الإنسانية في مجموعة كبيرة من المجالات وفي مراحل متعددة للكوارث والأزمات الإنسانية من خلال البرامج واللجان والوكالات المتخصصة وبما أن الأزمات الإنسانية بطبيعتها معقدة وذات أبعاد متعددة ويمكن أن تكون محلية أو دولية، ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه المنظمات الدولية المتخصصة في مختلف الجوانب المتعلقة بالخدمات المجتمعية والإنسانية ونظراً لتعدد وتعقد الأزمات الإنسانية التي تواجهها في سبيل القيام بأعمالها، التي تتسم بالتعقيد والتشابك وسرعة تغير الأحداث وتفاعلها مما يستوجب قدرات علمية منهجية من خلال دراسة الواقع المحلي والإقليمي والدولي ومحاولة الاستفادة من التجارب المماثلة السابقة في هذا المجال ونظراً للقدرات المالية والإدارية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمات الإنسانية المتخصصة فقد اخترت دراسة أثر إدارة الأزمات على الخدمات المجتمعية التي تقدمها المنظمات الإنسانية، دراسة حالة على منظمة الأونروا.

1.2 مصطلحات الدراسة

إدارة الأزمات، المنظمات الإنسانية، الخدمة المجتمعية، منظمة الأونروا.

1.3 الدراسات السابقة

1.3.1 دراسة (سليمان حسين)¹

بعنوان: دور مؤسسات الخدمة الاجتماعية في إدارة الأزمات في السودان.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور مؤسسات الخدمة الاجتماعية في إدارة الأزمات في السودان بالتطبيق على بعض المؤسسات الاجتماعية بولاية النيل الأزرق، أجريت هذه الدراسة على العاملين بالمؤسسات الاجتماعية بولاية النيل الأزرق، حيث إختار الدارس عينة قصدية من العاملين، شملت (341) مبحوث من مجتمع الدراسة، لجمع البيانات أعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان التي أحتوت على الأسئلة المغلقة والمفتوحة للمبحوثين حسب أهداف وفرضيات الدراسة، وأستخدم

¹ حسين، سليمان، 2019، دور مؤسسات الخدمة الاجتماعية في إدارة الأزمات في السودان، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الخدمة الاجتماعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.

الدارس المنهج الوصفي التحليلي، كما أستخدم الدارس برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لمعالجة البيانات الميدانية بعد ترميزها وتحويلها إلى أرقام.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة الآتي: أكدت الدراسة الميدانية أن المؤسسات ساهمت في إدارة الأزمات بالولاية من خلال المساعدات العينية والنقدية والمشروعات الإنتاجية، وأكدت الدراسة أن الحروب الأهلية هي سبب أزمات الولاية، كما أكدت الدراسة أن هناك غياب الأخصائيين الإجتماعيين في المؤسسات الإجتماعية، وأفاد معظم المستفيدين بأن الشرائح الضعيفة لها أولوية في تقديم الخدمات.

1.3.2 دراسة Rush (2015) ¹

بعنوان: التواصل في الأزمات في العصر الرقمي: تسخير قوة وسائل التواصل الاجتماعي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير وسائل التواصل الاجتماعي على الإدارة الفعّالة للأزمات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الباحث استبانة على عينة عشوائية مكونة من 150 مبحوثاً في الشركة محل الدراسة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن وسائل التواصل الاجتماعي تسمح بالتواصل السريع مع الجمهور أثناء الأزمة، وهذا ساهم في نجاح التواصل أثناء الأزمة.
- ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في المحافظة على سمعة المنظمة أثناء الأزمة.
- ساعدت وسائل التواصل الاجتماعي في بناء وإعادة بناء الثقة مع الجمهور.
- وأنه في عصر التكنولوجيا، وسائل التواصل الاجتماعي ساعدت على سرعة التواصل، فالمعلومات يتم مشاركتها مباشرة من خلال الإنترنت.

1.3.3 دراسة Chul Hyun Park, Erik W Johnston (2017) ²

A framework for analyzing digital volunteer contributions in emergent crisis response efforts.

هدفت الدراسة التي طبقت على 300 شخص في ولاية أريزونا، إلى التعرف على تحديات شبكات المتطوعين الرقمية استجابة للكوارث والأزمات، والتعرف على دور شبكات المتطوعين الرقمية في مواجهة الكوارث والأزمات، وإنشاء إطار تكاملي لشبكات المتطوعين الرقمية يتكون هذا الإطار من ثلاثة أبعاد ١- بعد الكوارث والأزمات ٢- عملية الاستجابة الطوعية ٣- المخرجات والنتائج.

وتوصلت الدراسة إلى:

أن التقدم في المعلومات والاتصالات والتقنيات الحاسوبية تسمح للناس بتقديم مساهمة مجدية في الاستجابة للأزمات والكوارث.

¹ Rush Madeleine (2015). Crisis communication in the digital age: Harnessing the power of social media, PhD thesis, University of Minnesota, School of Journalism and Mass Communications, USA.

² Chul Hyun Park, Erik W Johnston(2017) .A framework for analyzing digital volunteer contributions in emergent crisis response efforts (Search published in new media & society, Arizona State University, USA, Vol. 19(8).

1.3.4 دراسة Unlu, A., Kapucu (2010)¹

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى تطوّر أنظمة إدارة الأزمات والكوارث لدى الحكومة والنظام التركي. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أنه توجد لدى النظام التركي مشكلة كبيرة في التنسيق حيث لا توجد آلية واضحة للتعاون والتنسيق بين المؤسسات العاملة في إدارة الأزمات والكوارث، مما يسبب ازدواجية في النظام، وبناءً عليه فإنّ الخطط والإجراءات تفشل في حالة التنفيذ.
- وأنّ الحكومة التركية تركز على الأزمات والكوارث بعد وقوعها وذلك في مرحلتي الإستجابة واستعادة النشاط.
- وعدم وجود الدعم السياسي والإمكانات والموارد في تفعيل نظام لإدارة الأزمات. وعدم الاستفادة من التجارب السابقة لأزمات وكوارث حصلت في أوقات سابقة.
- عدم كفاية القدرة التنظيمية في بعض المقاطعات التركية، مما يصعب نقل الموارد والإمكانات إليها من مقاطعة أخرى.
- واكتشف البحث بأنّ اتخاذ القرار يكون بيد رئيس مركز إدارة الأزمات، ومع ذلك لا يملك السلطة في توفير الإمكانيات التقنية والمادية في حال حصول الأزمة. وتجاهل المنظمات الأهلية وغير الحكومية وعدم إدراجها ضمن خطط الطوارئ وخاصة في الإنقاذ.

1.3.5 دراسة Darling² 2014

بعنوان إدارة الأزمات في المنظمات الدولية (المفتاح لاتخاذ القرار الفعال)

اهتمت الدراسة بأزمات منظمات الأعمال الدولية وأوضحت أن تلك المنظمات تتأثر بالعديد من الأزمات أو ما يشبه الأزمات التي ليس لها علاقة بعملياتها الإعتيادية وأوضح الباحث أنه من خلال استخدام طريقة الإنذار المبكر يمكن منع العديد من الأزمات أو على الأقل التخفيف من آثارها، كما أن التحدي الحقيقي ليس الإعتراف بالأزمة فقط وإنما الإعتراف بها في الوقت المناسب.

وأشارت الدراسة إلى أن الأزمات في منظمات الأعمال الدولية تتضمن أربعة مراحل مختلفة هي على النحو التالي:

1. مرحلة الإنذار
2. مرحلة التأزم
3. مرحلة الإدمان
4. مرحلة الحل
5. وأن الإعتراف بهذه المراحل والتعامل معها بفعالية يعطي المديرين فرصة للتعامل مع القضايا المهمة في المنظمة.

¹ Unlu, A., Kapucu, N., Sahin, B., (2010). Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system, Journal of Disaster Prevention and Management, Vol. 19 No. 2.

² Darling, j, 1994, "Crisis management in international business: key to effective decision making" Leadership and organization development journal, 15

1.3.6 دراسة (2012 crisis planning in nonprofit sector)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع عملي للتخطيط للأزمات وإدارتها في منظمات الأعمال غير الربحية، التي لا تهدف إلى الربح في عملها بل هدفها تقديم خدمات اجتماعية أو صحية للجمهور في الولايات المتحدة الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (980) منظمة غير ربحية في الولايات المتحدة الأمريكية وقد اعتمدت النتائج تحليل (190) استبيان تم جمعها من تلك المنظمات وكانت أهم النتائج:

- من مجمل 29% بلغت نسبة المنظمات التي تتوافر فيها فريق لإدارة الأزمات.
- الخمس منظمات التي شاركت في الدراسة، دلت النتائج على الدور الكبير الذي تلعبه خبرة المنظمة من تعرضها للأزمات في الماضي على زيادة اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط للأزمات المستقبلية.

1.3.7 دراسة Pearson&Mitroff 2013¹

From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management

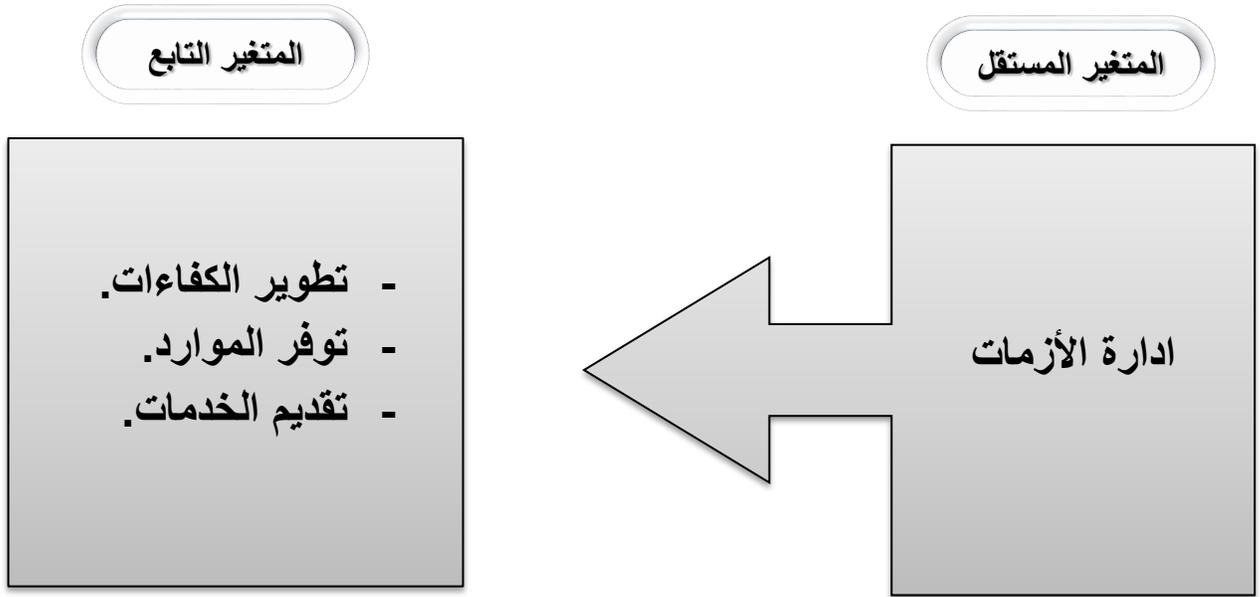
هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج يساعد الإدارات العليا بشكل عام على زيادة قدرة منظماتهم وجاهزيتها في مواجهة الأزمات المحتملة، وقد اعتمد الباحثان في تطوير هذا النموذج على آراء عينة من (500) مدير مسؤول عن إدارة الأزمات في (200) منظمة أعمال من مختلف القطاعات في الولايات المتحدة وذلك باستخدام أسلوب المقابلة الشخصية لجمع البيانات المطلوبة. وقد اشتمل النموذج المقترح على البيانات التالية:

نوع الأزمة، مراحل الأزمة، الأنظمة العاملة في المنظمة، الأطراف المعنية بعمل المنظمة، وقد أوصى الباحثان بضرورة توافر العناصر الأساسية لنظام إدارة الأزمات والمتمثلة في:

الجانب التنظيمي، القيم، الثقافة التنظيمية، الجانب الاستراتيجي، الاتصال.

أوجه التشابه مع دراستي هو أنها تقوم بدراسة لأثر ادارة الأزمات على الخدمات المجتمعية من حيث جاهزيتها في مواجهة الأزمات، وبالتالي التعرف على واقع عملي للتخطيط لإدارة الأزمات. والدراستين تمت على مجتمعات ومنظمات أهلية تقدم خدمات مجتمعية. أوجه الاختلاف هي أن كل دراسة تمت في مناطق مختلفة مثل أريزونا وتركيا والسودان وأميركا، بينما في دراستي أقوم بدراسة أثر ادارة الأزمات على الخدمات المجتمعية بسوريا وتحديداً دمشق لدى المنظمة الدولية الأونروا.

¹ Cristine Person and Ian Mitroff, 2013, " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management", Academy of Management Executive . Vol 7, No 1
Page 13 of 83



1.5 مشكلة الدراسة

تركز مشكلة الدراسة حول أهمية التعرف على نظام إدارة الأزمات لدى المنظمات الإنسانية وإلى مدى ساهمت إدارة الأزمة إلى تقديم الخدمة المجتمعية بالشكل الأفضل والتخفيف من آثار وحدة الأزمة ويمكن صياغة مشكلة البحث على النحو التالي:

هل تؤثر إدارة الأزمات على الخدمة المجتمعية المقدمة من قبل المنظمات الإنسانية. دراسة حالة على منظمة الأونروا؟ ويتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد قسم خاص لإدارة الأزمات في المنظمة؟
2. هل يوجد تدريب للعاملين في المنظمة على إدارة الأزمات؟
3. هل تتوفر العناصر الأساسية لإدارة الأزمات في المنظمة (قبل - أثناء - بعد الأزمة)؟
4. هل هناك دور فاعل لإدارة الأزمات في المنظمة على تقديم الخدمة المجتمعية؟

1.6 أهمية الدراسة وأهدافها

ترجع أهمية البحث للعديد من الاعتبارات العلمية والتطبيقية أهمها:

1. تتناول الدراسة موضوعاً حديثاً، غاية في الأهمية في الوقت الراهن حيث تمثل المنظمات الإنسانية إحدى أهم الأدوات الإدارية اللازمة لعملية إدارة الأزمات وتقديم أفضل خدمة مجتمعية.
2. الوقوف على أحدث الأساليب النظرية والتطبيقية المستخدمة لدى المنظمات الإنسانية في إدارة الأزمات تحديداً اكتشاف إشارات الإنذار، الإستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، إستعادة النشاط.
3. تعد بمثابة إحدى المؤشرات عن مستوى وفعالية دور المنظمات الإنسانية في تقديم الخدمات المجتمعية.
4. الكشف عن تأثير والعلاقة بين تطبيق نظام إدارة الأزمات على الخدمات المجتمعية المقدمة من قبل المنظمة؟

5. تبرز أهمية البحث في تطوير وإدارة الأزمات في واحدة من أهم المنظمات الانسانية العاملة في سورية في مجال تقديم الخدمات المجتمعية؟

1.7 أهداف الدراسة

1. التعرف على أهم المعوقات والصعوبات التي تواجه المنظمات الإنسانية خلال إدارتها للأزمات في سورية والتعرف على البدائل المتاحة للتعامل مع الأزمات والوسائل المستخدمة في إدارتها.
2. دراسة كفاءة العاملين في المنظمات ومؤهلاتهم في مجال إدارة الأزمات ومدى إلتزامهم بالمنهج العلمي لإدارة الأزمات وإلتزامهم بالخطط الموضوعة لذلك.
3. دراسة جاهزية المنظمات للتعامل مع الأزمات والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف وتأثير ذلك على الخدمات المجتمعية المقدمة من قبل المنظمة.
4. تسليط الضوء على الأدوار المهمة التي يمكن أن تسهم بشكل فعال في إدارة الأزمات مثل: (التخطيط ونظم المعلومات - المعلومات والبيانات - الاتصالات - اتخاذ القرار وتأثيرها على الخدمات المجتمعية المقدمة من قبل المنظمة).

1.8 مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في المنظمات الإنسانية العاملة في مجال تقديم الخدمات المجتمعية، ودراسة حالة على منظمة الأونروا، كعينة مقصودة للدراسة يبلغ حجم مجتمع الدراسة 142 مبحوثاً (مدير - رئيس قسم - متطوعين) تم تفرغ 125 استبانة صالحة للتحليل.

1.9 أداة الدراسة

سيتم الاعتماد على الإستبيان من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة كأداة للحصول على البيانات والمعلومات وإجراء الإختبارات الإحصائية.

1.10 منهج الدراسة

ستعتمد الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراءات الدراسة والذي يفيد في فهم أبعاد وجوانب الظاهرة موضع الدراسة بدقة، لكونه أنسب المناهج لمثل هذه الدراسة، ولأنه يناسب موضوع الدراسة حيث يصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفاً وكماً، ومن ثم استخلاص النتائج وتقييمها واختبار فرضيات الدراسة بهدف التوصل الى توصيات واضحة وعملية. منهج دراسة حالة: واعتمدت الباحثة هذا المنهج للتعلم في دراسة تأثير إدارة الأزمات في المنظمة على الخدمات المجتمعية في منظمة الأونروا.

1.11 حدود الدراسة

1. حدود زمنية: آب - أيلول من عام 2022

2. حدود مكانية: منظمة الأونروا بدمشق – مدراء وموظفين وعاملين ومتطوعين.

3. حدود موضوعية:

- الاقتصار على مدى أثر ادارة الأزمات على الخدمات المجتمعية لدى مدراء وموظفين وعاملين ومتطوعين بدمشق، حيث أنه ليس بالامكان الوصول الى جميع العاملين في المنظمة بكل اقليم سوريا.
- الصعوبات والتحديات: صعوبة الوصول الى عدد من المدراء، تحفظ بعض من الموظفين على الاجابة والمشاركة في الاستبيان، صعوبة في الحصول عل بالموافقة من قبل ادارة منظمة الأونروا لتطبيق الدراسة كما أن اجراءات الموافقة تأخذ وقت طويل جداً للحصول عليها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

Chapter (2): Theoretical Section of the study

القسم الأول: إدارة الأزمات واستراتيجياتها

2.1 تمهيد

فرضت مستلزمات ومتطلبات واقعنا المعاصر فن وعلم إدارة الأزمات في جميع المؤسسات والمنظمات المختلفة، وإن لكل أزمة من الأزمات الخصائص المميزة لها التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارته، يتوافق مع طبيعتها، بحيث تخضع كل الأزمات لعمليات علمية ومنهجية مشتركة في إدارتها لتجنب وقوعها، والتخفيف من آثارها السلبية، حيث أكدت العديد من الدراسات على أن إدارة الأزمات بفاعلية تتطلب عمليات منهجية علمية وسليمة.

وتمثل الأزمات التي تمر بها المنظمة نقطة حرجة وحاسمة في كيانها، تختلط فيها الأسباب بالنتائج، مما يفقد القادة قدرتهم على التعامل معها، وإتخاذ القرار المناسب حيالها في ظل عدم التأكد، وضيق الوقت، ونقص المعلومات، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المنظمة عن تحقيق أهدافها، وإحداث الخسائر المادية والبشرية، وتواجه المنظمات أنواعاً متعددة من الأزمات التي تختلف في أسبابها، ومستويات حدتها، وشدة تأثيراتها، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة، سواء أكانت اجتماعية، أو اقتصادية، أو تقنية¹.

من خلال ما سبق ستركز الباحثة في هذا المبحث على الأزمات، مفهومها، أنواعها، مراحلها نشأتها، وتطورها، أبعادها، إدارة الأزمات: مفهومها، مراحل إدارة الأزمات، متطلبات إدارة الأزمات، وختاماً عوامل نجاح إدارة الأزمات.

أصبح موضوع الأزمات يمتلك أهمية خاصة تميزه عن باقي المواضيع ذات العلاقة، نظراً لما تمثله الأزمات من تهديد للكيان برمته ويهدد وجوده وبقائه ويتجاوز المستوى الفردي ويتعداه إلى مستوى المنظمات والمؤسسات والدول، والسبب في تزايد الأزمات يرجع إلى عدة أسباب منها:

- شدة المنافسة التي أفرزتها المتغيرات الدولية في هذا العصر.
- صراع المصالح.
- وغيرها الكثير من الأسباب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ².

2.2 المبحث الأول - إدارة الأزمات

2.2.1 مفهوم الأزمات

نشأ مفهوم الأزمة Crisis في نطاق العلوم الطبية، حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كريونو) ويعني نقطة تحول، وهي لحظة مرضية محددة للمريض، يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وإذا كان مصطلح الأزمة قد نشأ في نطاق علم الطب فإنه انتقل بعد ذلك بمعان مختلفة إلى العلوم الإنسانية الأخرى وخاصة علم السياسة، وعلم النفس، ثم علم الاقتصاد، والإدارة.³

¹ أبو طه، سامي 2013، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص 22

² الخفاجي، كزار، الحدراوي، حامد، 2010، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها - دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص 20

³ السيد سعيد، عبد الوهاب، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 9

واجه تعريف الأزمة صعوبات في تعريفه، كنتيجة مباشرة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية السريعة والمتلاحقة التي تعمل في إطارها المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية، الأمر الذي قد يترتب عليه حدوث أزمات تفرض على المنظمات إدارتها بكفاءة وفعالية، بهدف الحد من نتائجها السلبية، والإستفادة من نتائجها الإيجابية.¹

وورد عدة تعريفات للأزمة من عدد من الباحثين نعرض أهمها في الجدول التالي:

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المراجع السابقة.

م	الكاتب أو الباحث	تعريف الأزمة
1	Ying&sui, 2009	حدث ذو احتمالية قليلة وأثر عال الذي يمكن أن يهدد المؤسسة وتتم الأزمة بغموض أسبابها ونتائجها ووسائل حلها.
2	Oliveira, 2010	موقف غير متوقع (لا يمكن التنبؤ به) يتضمن سلسلة من التهديدات الخطيرة سواء لأصحاب المصالح أو الأهداف التنظيمية أو سمعة المنظمة، أو بقاء المنظمة.
3	سيد جاد, 2011	تعرض المنظمة لمواقف أو أحداث تترك إدارتها العليا وتؤثر على المنظمة سواء في الأجل القصير أو الطويل، بالرغم من الغموض المحيط بالأزمة فعلى الإدارة العليا إتخاذ القرارات اللازمة.
4	Harrington, 2011	وقوع مفاجئ وغير متوقع لحدث ما يفرض تحديات لقدرة المجتمع أو المنظمة نحو الإستجابة بطريقة تضمن إستمرار العمل أو العمليات أو أداء الأفراد.
5	آل سعود 2013	حالة تهديد مفاجئة تتعرض لها المنظمة، تهدد وجودها والوقت المتاح للتعامل مع هذه الحالة ضيق جداً، ورغم التهديد الذي تحمله الأزمة، فإنها إذا أُديرت بالشكل المناسب يمكن أن تتحول إلى فرصة للإتجاه بالمنظمة للأحسن.
6	أبو فارة 2015	لحظة القرار، وهي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة، تتلاحق فيه الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت، وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على الموقف، وعلى اتجاهاته المستقبلية.
7	الخطيب 2015	حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد مما يستلزم تحركاً مضاداً وسريعاً للحفاظ على تلك الأهداف.

لاحظت الباحثة أن التعريفات السابقة ركزت على عنصرين أساسيين في تحديد مفهوم الأزمات وتناولته بأشكال مختلفة، **العنصر الأول:** وهو حالة التهديد المباشر، أو حدث مفاجئ غير متوقع، أو الحالة غير العادية التي تخرج من نطاق التحكم والسيطرة.

والعنصر الثاني: هو اتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمة وما سيتبعها من آثار من أجل تفكيكها والقضاء عليها.

¹ الخطيب، محمد، 2015، مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة

ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر فلسطين، ص33

وبناءً على ما سبق تضع الباحثة تعريفاً للأزمة وهو: أن الأزمة عبارة عن موقف مفاجئ يتخلله حدوث أحداث خارجة عن السيطرة تؤدي إلى تشكيل تهديد في تحقيق الأهداف المطلوبة للمنظمة وتحدث حالة إرباك تحتم على الإدارة إتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها.

2.2.2 أنواع الأزمات

تناول الباحثون عدد من التقسيمات لأنواع الأزمات، حيث يقوم كل باحث بطرح تقسيم من زاوية معينة ويمكن إجمال هذه التقسيمات:

- 1- إما حسب النوع: سياسية، اقتصادية، أمنية، إدارية، اجتماعية.
- 2- أو حسب التأثير: تنظيمية، محلية، قطاعية، إقليمية، عالمية.
- 3- أو حسب التوقع: متوقعة، مفاجئة.¹

وتقسم الأزمات التي تتعرض لها المنظمات إلى ستة أنواع هي:²

- 1- حسب المحتوى: معنوية، مادية.
- 2- حسب إمكانية الاستفادة إلى: تنمية وغرضية.
- 3- حسب شدة الأثر: شديدة الأثر، ضعيفة الأثر.
- 4- حسب مراحل التكوين: النشوء، والتصعيد، والتكامل، الاحتواء، والنهاية.
- 5- حسب البعد الزمني: متكررة الحدوث يمكن التنبؤ بها، ومفاجئة يصعب التنبؤ بها.
- 6- حسب كيان الضرر: دولية، وقومية، ومجتمع معين، وفردية، تنظيمية.

إن الأزمات تقسم كالتالي:³

- 1- الأزمات المادية أو المعنوية: الأزمات المادية ذات الطابع الاقتصادي، والمادي، والكمي، وقابلة للقياس، ويمكن دراستها والتعامل معها مادياً وبأدوات تتناسب مع طبيعتها، أما الأزمات المعنوية فهي أزمات ذات طابع نفسي، شخصي، وغير ملموس، ولا يمكن الإمساك بأبعادها بسهولة، ولا يمكن رؤية أو سماع الأزمة، بل يمكن الشعور بها.
- 2- الأزمات البسيطة أو الحادة: الأزمات البسيطة هي الأزمات خفيفة التأثير، ويسهل معالجتها بشكل فوري، وسريع، أما الأزمات الحادة فهي الأزمات التي تتسم بالشدة والعنف وقهر الكيان الإداري للمنظمة وتفويض أركانه.

¹ أبو حجير، طارق، 2014، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، ص 80

² العزاوي، نجم، 2009، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن، ص 33

³ خليفة، محمد، 2018، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، جامعة عمان العربية، دار المنظومة للرسائل الجامعية، عمان، الأردن، ص 21

- 3- أزمات جزئية أو عامة: الأزمات الجزئية هي أزمات تطال جزءاً من كيان المنظمة أو النظام، وليس كله ويكون الخوف من أن استمرار الأزمة قد يمتد إلى باقي أجزاء النظام. أما الأزمات العامة فهي أزمات تغطي كافة أجزاء الكيان (سواء شركة أو منظمة أو دولة) وهي تؤثر على كافة أطراف النظام وأشخاصه، ومنتجاته.
- 4- أزمات وحيدة أو متكررة: الأزمات الوحيدة هي أزمات فجائية، غير دورية، وغير متكررة، ويصعب التنبؤ بحدوثها، وعادة ما يكون هناك أسباب خارجة عن الإرادة هي التي تؤدي إليها، أما الأزمات المتكررة فهي أزمات تتسم بالدورية والتكرار وتحدث في دورات اقتصادية ومواسم يمكن التنبؤ بها.
- وبالدراسة والبحث يمكن تحديد متى ستقع الأزمة ودرجة حدتها وبالتالي يمكن السيطرة عليها.

2.2.3 مراحل نشأة وتطور الأزمات

تمر الأزمة في دورة حياتها بالعديد من المراحل بدءاً من مرحلة النشأة، مروراً بمرحلة التعامل معها وحتى مرحلة إنهائها وحل كل ما يترتب عنها من معيقات ومشاكل.

وهناك خمس مراحل لتطور الأزمة وهي على النحو التالي:¹

- 1- مرحلة ميلاد الأزمة: تبدأ على شكل إحساس بها وتندر بوجود شيء يلوح في الأفق مجهول المعالم والإتجاه والحجم والأزمة، غالباً لا تنشأ من فراغ وهي نتيجة الأزمة.
- 2- مرحلة النمو والانتعاش: نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى في الوقت المناسب لذا فإن الأزمة تأخذ في النمو من خلال محفزات أخرى تنمو من خلالها.
- 3- مرحلة النضج والصدام: تعد من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار وعند نضج الأزمة يحصل الصدام.
- 4- مرحلة الانحدار والتقلص: تبدأ الأزمة بالإنحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم إتخاذه والذي يفقد الأزمة جزءاً مهماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تجدد لها قوة دفع أخرى عندما يفشل الصراع في تحقيق الأهداف.
- 5- مرحلة الاختفاء والتلاشي: تصل الأزمة في هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام والحديث عنها.

2.2.4 أبعاد الأزمات

تتمثل أبعاد الأزمة في الآتي:²

1. البعد الزمني: ويتضمن تحديد متى بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي مازالت قائمة خلاله وتوقعات إستمرارها مستقلاً، لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية وإجراءات مواجهتها مستقلاً.
2. البعد الموضوعي: ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.

¹ الدليمي، عبد الرزاق، 2012، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص29

² الرهوان، محمد، 2010، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص99

3. البعد التأثيري: بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار، فلابد من تحديد أثارها على المجتمع بصفة عامة وعلى الأمن بصفة خاصة، ووضع الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.
4. البعد المكاني: ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت ولا زالت تعاني منها حالياً ويساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على الجماعات المتطرفة في منطقة ما، فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور تلك الجماعات.
5. البعد البشري: ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
6. البعد المؤسسي: ويتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد التي ستشارك في إتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية للأزمة.
7. البعد البيئي: ويقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلاً.

2.2.5 مفهوم إدارة الأزمة

تواجه منظمات الأعمال مزيداً من التعقيدات والتهديدات المتنوعة، وهذا يؤدي إلى تعرضها إلى الأزمات، فالأزمة تضع المنظمة في مفترق طرق إما الاستمرار أو الإنتهاء، والاستمرار هنا يعني النمو لمواجهة هذه التغيرات والتعقيدات وخلق من الأزمة فرصة للتقدم.¹

إن الأزمات التي تحدث في المنظمات ماهي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة دون توقع لها أو أي فرض لتجنبها، وكثيراً ما يقال أن كل أزمة تحتوي داخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، لذلك كان لابد من إيجاد وسائل من أجل مواجهتها وهو ما اصطلح على تسميته إدارة الأزمات.²

في ظل تزايد الأزمات وانتشارها كان من الضروري أن يظهر مفهوم إداري يتناول جوانب الأزمات والأساليب الإدارية في التعامل معها، وقد قدم الكتاب والباحثون عدداً من التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات أهمها:

الجدول رقم (2)

تعريف إدارة الأزمات لعدد من الكتاب

الكاتب أو الباحث	تعريف إدارة الأزمات
1	طريقة السيطرة على الأزمة باستخدام مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة، وإحتواء الأزمات المسببة لها والإستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة حتى يمكن تفادي الأزمات المستقبلية.
2	كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها ما أمكن وتنظيم الإيجابيات.

¹ للامي، غسان، العيساوي، خالد، 2016، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للطبع والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص117

² الخفاجي، كرار، الحيدراوي، حامد، 2010، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، المعهد التطويري

لتنمية الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص198

إعداد وتطبيق الاستراتيجية التي يمكن أن تمنع أو تعدل أثر الأحداث الكبرى، أو الرئيسة على الشركة أو المنظمة.	(Goldman. 2008: 23)	3
مجموعة من العمليات الممنهجة والمستمرة من أجل تحديد وتحليل ومعالجة الأزمات، من خلال تطبيق الإدارة.	(White, 2009: 31)	4
هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة، تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاثة هي (منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة).	سيد جاد 2011 , ص 106	5
حدث لا يمكن التنبؤ به وتهدد توقعات أصحاب المصالح ويمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المؤسسة وتولد نتائج سلبية.	(Coombs, 2011:16)	6
الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها.	الدليمي 2012	7
أسلوب إداري منهجي للتعامل مع الأزمات باستخدام عمليات منهجية علمية سليمة تتمثل في التخطيط، التنظيم والتوجيه والمتابعة والتدريب والتفويض وتشكيل أعضاء فرق الأزمات ونظام الإتصال ونظام المعلومات واتخاذ القرارات والتقويم.	أبو طه 2013	8
تطبيق الإستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها.	(Margante,2013:3)	9
عملية ديناميكية، وعملية مستمرة تتضمن أفعالاً، وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية وأفعالاً وتصرفات مستجيبة ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة والتخطيط للأزمة ومواجهتها، ومعالجتها.	أبو فارة , 2016 , ص 13	10
عملية التخطيط المسبق لحدث سلبي غير متوقع للحد أو التقليل من أضراره على المنظمة وذلك بوضع استراتيجيات أو مجموعة من السيناريوهات المتوقعة الحدوث واقتراح الحلول المناسبة لكل منها في حال حدوثه.	جعفر 2017,ص301	11

لاحظت الباحثة أن التعريفات السابقة تختلف من باحث إلى آخر للأسباب التالية:

- بسبب اختلاف الباحثين في التعامل مع الأزمة كظاهرة.
 - واختلاف جوانب الاهتمام.
 - وتعدد وجهات النظر.
 - إضافة إلى إختلاف اختصاص كل باحث، كما ركزت أغلب التعريفات على العناصر التالية: (وجود الأزمة أو التهديد الذي تواجهه المنظمة، مديري ومتخذي القرار القادرين على التعامل مع الأزمات، وضع اقتراحات وحلول وسيناريوهات للتعامل مع الأزمات).
- ومن خلال ماسبق يمكن للباحث أن يعرف إدارة الأزمات بأنها:

جهود إدارية مبدولة تتضمن وضع إستراتيجيات وخطط لمواجهة أحداث متوقعة قد تسبب أزمات، والعمل على معالجتها، من أجل التغلب على كل المشاكل التي قد تحدث والعمل على حلها بكفاءة وفاعلية.

2.2.6 مبادئ إدارة الأزمات

توجد هنالك العديد من المبادئ لإدارة الأزمات منها:

1- وضع الخطة:

الغرض من الخطة هو توفير طرق لحماية أي فرد أو شركة قد تضرر بسبب هذه الأزمة، كما توفر الخطة طرق التعامل مع الجمهور بكل فئاته، كما يجب كتابة هذه العناصر في خطة واضحة وتحديد من المسؤول عن تنفيذها حتى وإن كنت موجوداً، وبصرف النظر عن الموقف أو الوضع.

2- كن صريحاً ومباشراً:

إذا لم تكن شركتك أو مؤسستك صريحة وتتسم بالشفافية منذ البداية ستبدأ الإشاعات في الظهور ولن تجد طريقة لمنع هجوم الرأي العام والإعلام، يجب أن يكون رد شركتك واضحاً ثابتاً وصريحاً منذ البداية بغض النظر عن الأداة سواء كانت بيانات صحفية أو شبكات التواصل الاجتماعي أو المقابلات التلفزيونية أو الإذاعية رسالتك، وردك يجب ألا يتغيراً.

3- حدد متحدثاً واحداً بإسم المؤسسة:

للتأكد من أن الشركة أو المؤسسة لا توفر إلا مصدراً واحداً لردود الأفعال ومن أجل تقديم رسالة واضحة ثابتة عليك بتعيين شخصاً واحداً يكون صوت المؤسسة في حالة حدوث أزمات، تأكد من قدرة هذا الشخص في تحمّل قدرته على تمالك أعصابه لفترة طويلة.

4- اجعل موظفيك جزءاً من الموقف:

موظفي المؤسسة هم أداة الدعم الرئيسي، يجب اطلاعهم على أحدث المستجدات دوماً ويجب الإستعانة بآرائهم ومقترحاتهم، كما لا ننسى أن دعمهم وإلتزامهم بحماية الشركة، سيساعدك إلى الوصول لبر الأمان بصورة أسرع.¹

5- إهتم بالعملاء:

تواصل مباشرة مع عملائك وأبلغهم بأحدث المستجدات الخاصة بالأزمة أو بأول ومن أكبر الأخطاء في وقت الأزمات أن تمتنع عن كونك المصدر الأساسي للمعلومات وأن تترك عملائك في مهب الحصول على المعلومات من الإعلام أو من التكهّنات كما حدث في مصر مع حادث الطائرة الروسية، إستخدم أقصى درجات الشفافية والصرحة دوماً.

6- إنشر التطورات أولاً بأول:

لن تجد من يمل من الحصول على أحدث المعلومات، أن تُطلع الآخرين أكثر من أن تترك مساحة رمادية للشائعات، استخدم البريد الإلكتروني والبيانات الصحفية وشبكات التواصل الاجتماعي لتصل لكل فرد من جمهورك وحتى أعدائك، أطلعهم على كل ما يحدث فور حدوثه.

7- استخدم شبكات التواصل الاجتماعي:

- استخدم أعضاء الفريق على شبكات التواصل الاجتماعي.
- إطلب منهم مراقبة وكتابة تقارير عن ردود الأفعال والأسئلة المتواترة بخصوص الأزمة. شبكات التواصل الاجتماعي قد تنفذك أو تدمر جهودك لإحتواء الأزمة، استخدمها بحرص فور تعاملك مع الأزمة وانتهائها بسلام، عليك مراجعة الخطوات اللازمة لحماية سمعة مؤسستك.
- إنسى الفكرة السائدة بأن السلبية مازالت دعاية، لن تجد شركة تعبر أزمته بنجاح بعد تأثر سمعتها وسط العملاء والمنافسين، أهم خطوة أن تكون صريحاً دوماً وتطلب الدعم من الكل.¹

2.2.7 مراحل معالجة الأزمات

لمعالجة الأزمات والكوارث لا بد من اتباع هذه الخطوات:²

1. التلطف: لا بد للأخصائي الاجتماعي من تلطيف الأجواء وبث الطمأنينة لعملائه.
2. الاستعداد والتحفيز: لا بد من الاستعداد المبكر التام من قبل المؤسسات الاجتماعية ومنظمات المجتمع المهني لمعالجة الأزمات.
3. المجابهة: وهنا تتم مواجهة الأزمات بالتدخل المهني من قبل الأخصائي الاجتماعي.
4. إعادة التوازن: بعد المجابهة تأتي مرحلة إعادة العملاء إلى المرحلة السابقة قبل حدوث الأزمة.
5. التعلّم.
6. مراحل ما بعد الطوارئ والأزمات.

2.2.7.1 الأزمات في حالة الانتعاش

1. الفشل في التشغيل الاقتصادي السليم لتحقيق أقصى طاقة للإنتاج.
2. ضعف وكفاءة ومهارة القوى العاملة.
3. جذب بعض المستثمرين الباحثين عن الربح السريع.
4. استخدام تكنولوجيا سليمة ومتطورة.

¹ Scholtens, Astrid. (2008). "Controlled Collaboration in Disaster and Crisis Management in the Netherlands", History and Practice of an Overestimated and Underestimated Concept', Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 16, NO. (4), PP. 195-207

² Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10 (3), 163-176

2.2.7.2 الأزمات في حال الركود

1. أزمات البطالة المدمرة.
2. أزمات التوتر الاجتماعي مثل الحروب الأهلية والقبلية.
3. أزمات انتشار الأمراض الاجتماعية مثل الجرائم والمخدرات.....إلخ.
4. أزمات القلاقل والتوترات.
5. أزمات النظام الحكومي.
6. عدم الولاء والانتماء.

2.2.7.3 سمات إدارة الطوارئ والأزمات

1. عملية مستمرة: لا بد من استمرارية التخطيط لإدارة الأزمة.
2. تقليل عدم التأكد: لا بد من التأكد التام من خلال عملية المساعدة حتى لا نبدد الموارد.
3. قائمة الاحتمالات: نتوقع دائماً الاحتمالات ونتحسب لها.
4. نشاط تعليم الأفراد: لا بد من تعليم الناس كيفية مواجهة الطوارئ والأزمات.
5. تهتم بالتجارب: يجب الرجوع لتجارب المناطق المجاورة أو تجارب الآخرين في كيفية إدارتهم لهذه الأزمات.
6. تنظيم البرامج البيئية لتناسب وجهة الطوارئ.
7. تحديد الموقف: يجب تحديد وتقدير الموقف تقديراً حقيقياً.
8. يجب تطوير البرامج الطويلة: يجب تطوير ومراجعة وتقويم البرامج الطويلة.

2.2.7.4 الدليل الإرشادي لخطة إدارة الأزمات

يشتمل الدليل الإرشادي للأزمات على عدة خطوات وهي:

1. مقدمة ووصف مختصر عما يتوقعه فريق إدارة الأزمات وكيفية استخدام نموذج الأزمات.
2. الإجراءات المتبعة وخلاصة ما تسلكه المؤسسة من إجراءات في التعامل مع الأزمات.
3. يجب أن يضم فريق إدارة الأزمات على كافة التخصصات والبيانات الخاصة بالأعضاء.
4. إعداد قائمة نوعية الجمهور وتقسيمه حسب طبيعته وإمداده بتلفونات الطوارئ والنواحي الأخرى المتعلقة بخدمات المؤسسة.
5. الرسائل الاتصالية بأنواعها المختلفة لضمان فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات.
6. تخصيص مراكز للتعامل مع الأزمة لتسهيل إجراءات الاتصال مع الجمهور.
7. إعداد قائمة بالمقابلات واللقاءات مع وسائل الإعلام المختلفة.
8. خلفيات عن المؤسسة وعن نشاطها ودورها في خدمة المجتمع والجمهور.
9. الأرقام والعناوين الهامة والتلفونات.
10. أي معلومات هامة أخرى مثل تقارير وبرامج وسائل الإعلام.¹

¹ السيد سعيد، عبد الوهاب، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص128

2.2.7.5 مهددات إدارة الأزمات والكوارث 1

1. ضعف التوعية بمخاطر الأزمات.
2. عدم الاهتمام اللازم بالعامل البشري تدريبياً وتأهلياً.
3. عدم توفر الاحتياجات الضرورية من الموارد وعلى أساسها الأموال وقواعد المعلومات ووسائل الاتصالات الحديثة والمواصلات، أنواعها، وأجهزة الإنذار المبكر المتطورة في الوقت المناسب.
4. ضعف الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة وقلة الدراسات والبحوث في مجال إدارة الكوارث والأزمات بأنواعها.
5. صعوبة التمييز بين الأزمات والكوارث في بعض الظروف لتشابه عناصرها وتتابع مكوناتها في كثير من صورها.
6. غياب إدراك أن الأزمة أو الكارثة لا يمكن تجنبها بصورة مطلقة ولكن يمكن إضعاف خسائرها من خلال مجموعة من الوسائل والأساليب العلمية.

2.2.8 مقومات إدارة الأزمات

يمكن أن نحدد أبرز مقومات الإدارة الفعالة للأزمات من خلال أدبيات الدراسة التي تطرقت لتلك المقومات فيما يلي:²

1. تبسيط الإجراءات وتسهيلها:

لا يجوز إخضاع الأزمة للتعامل بنفس الإجراءات التقليدية، فالأزمة عادة تكون حادة وعنيفة، وأيضاً لا يمكن تجاهل عنصر الوقت الذي قد يؤدي تجاهله إلى دمار كامل للكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة، فالأمر يتطلب التدخل السريع والحاسم من خلال تبسيط الإجراءات مما يساعد على التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجته.

2. إخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار من العشوائية الارتجالية أو سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب أن يخضع التعامل مع الأزمة للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح، وحماية الكيان الإداري من أي تطورات غير محسوبة قد يصعب عليه احتمال ضغطها، ويقوم المنهج الإداري على أربع وظائف أساسية هي: (1)- التخطيط (2)- التنظيم (3)- التوجيه (4)- المتابعة.

3. تقدير الموقف الأزموي:

لا بد أن يشمل تقدير الموقف الأزموي تحليلاً كاملاً لأسباب الأزمة وتطورها، وتحديد دقيق وشامل للقوى الصانعة للأزمة والمساعدة لها والمؤثرة فيها، ثم تقدير القدرات والإمكانات المتاحة لدى الجهة المسؤولة من إدارة الأزمة، وذلك من خلال جمع المعلومات الدقيقة من أبعاد الأزمة، والتنبؤ باحتمالات تطور الأحداث، وإمكانية السيطرة عليها.

4. تحدد الأولويات:

¹ يوسف، حسن محمد، 2014، إدارة الكوارث، شركة السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، ص 43

² الخميشي، سارة، صالح، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، هند فايع الشهراني، 2015 ، ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص14

بناء على تقدير الموقف الحالي والمستقبلي لأحداث الأزمات، توضع الخطط والبدائل التي يتم ترتيبها في ضوء الأولويات التي تم تحديدها وفق معايير معينة.

5. تفويض السلطة:

يعد تفويض السلطة قلب العملية النابض، وشريان الدورة الدموية في إدارة الأزمات، ومن ثم ينظر إلى تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أم في نطاق فريق المهام الخاصة بالأزمة، ويتطلب تفويض السلطات منح كل فرد من أفراد الفريق المناط به معالجة الأزمة السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدود، وفي الوقت ذاته على الفرد أن يعرف المهام والأنشطة التي يتوقع منه إنجازها.

6. فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مفتوحة مع الطرف الآخر:

تحتاج عملية إدارة الأزمة إلى كم مناسب من المعلومات، وإلى متابعة فورية لتداعيات أحداث الأزمة وسلوكيات أطرافها، ونتائج هذه السلوكيات، ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال مع الطرف الآخر يساعد على تحقيق هذا الهدف.

7. الوفرة الاحتياطية الكافية:

الأزمة تحتاج إلى الفهم الكامل لأبعاد الموقف الناشئ عن الحضور في موقف الأزمة، كما تحتاج إلى الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد في التصدي للأحداث إضافة إلى ما يملكه القطاع الخاص من معدات وإمكانات كبيرة يمكن توظيفها والاستفادة القصوى من القوى البشرية المخلصة والتي من الممكن أن تساعد في عمليات إدارة الأزمة وإتاحة فرص العمل التطوعي وفق أسس مدروسة.

8. التواجد المستمر في موقع الأحداث:

لا يمكن معالجة أزمة وهناك غياب للمعلومات الخاصة بها لدي متخذي القرار، لذا فإن التواجد في مواقع الأحداث يأخذ أحد أسلوبيين أساسيين هما:

1. التواجد السري في موقع الحدث.
2. تأمين تدفق كم مناسب من البيانات الكافية لمتخذ القرار في إدارة الأزمات.

9. إنشاء فرق مهمات الخاصة:

هذه الفرق تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، نظراً لتباين الأزمات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلك للتدخل السريع عند الحاجة إليها على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالٍ حسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى ذات السبق في هذا المجال.

10. الخطة الإعلامية في الأزمة:

تعد الخطة الإعلامية من أهم مقومات إدارة الأزمات والضرورة تحتم وجود سياسة إعلامية قبل وأثناء وبعد الأزمة، ونظراً لما للإعلام من أهمية كبرى في إدارة الأزمات، ولأنه عندما يهمل الدور الإعلامي يكون لذلك انعكاس سلبي على عملية إدارة الأزمة، ولذا يقترح إزاء ذلك تعيين متحدث رسمي على قدر من الكفاءة والتأهيل والخبرة بحيث يتولى الإدلاء بكافة التصريحات عن الأزمة.

2.2.9 مهارات التدخل في الأزمات

يتضمن مهارات التدخل المهني في:¹

1- تشخيص سريع ودقيق لعوامل الأزمة وذلك من خلال تحليل:

- أسلوب الحياة السابقة على الأزمة.
- الطريقة الحالية لحل المشكلة موضحاً كيفية تحريك الموارد الداخلية والخارجية.
- أنماط الحاجة، الإشباع، والاستجابة.

2- التركيز على الأزمة ذاتها، فمثلاً يجب التركيز على التفاعل في مواقف الأسرة أكثر من التركيز على أفرادها، وعلى المشاعر الكامنة أكثر من الاهتمام المتطرف بأسبابها.

3- أهداف محددة لحل الأزمة وهذه الأهداف يجب أن تكون:

- حاسمة وقاطعة ومرتبطة بالأزمة مباشرة.
- يمكن تحقيقها والسيطرة عليها.
- أن تكون الأهداف محددة.

وتعتبر المساعدات المقدمة للعملاء في هذه الأزمات بمثابة تخفيف حدة المشكلة لاستعادة توازن العملاء، وليست علاجاً جذرياً لمشكلاتهم والتي قد تكون سبباً لحدوث هذه المحنة، فيرجع هذا إلى مؤسسات أخرى متخصصة على العميل الرجوع إليها، ويغلب على هذا المدخل العلاجي عنصري التدخل والحسم، بل يمتد أحياناً إلى فرض الخدمة ذاتها إذا استدعي الأمر ذلك دون الانتظار لرأي العملاء حتى لا تتفاقم الأزمة ويصعب مواجهتها.

¹ الصديقي، سلوي عثمان عباس، 2004، وجلال الدين عبد الخالق " نظريات علمية وإتجاهات معاصرة في طريقة العمل مع الحالات الفردية "الإسكندرية، دار

2.3 المبحث الثاني - استراتيجية إدارة الأزمات

2.3.1 قواعد إدارة الأزمات

من واقع إستقراء مفهوم الأزمة، وبحث الجوانب المختلفة وخاصة الجوانب ذات الطابع الإداري والسياسي في ضوء الخبرة المعاصرة لتنظيم السياسة بصدور إدارتها للأزمات المختلفة وخاصة تلك الأزمات المتعلقة بإدارة البيئة، ومن الاستراتيجيات المقترحة لإدارة الأزمات تقوم على القواعد التالية:¹

- 1- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية.
- 2- تأصيل مناخ إداري يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات والتخصصات خاصة الوظيفية على مستوى الإداري أو المستوى المركزي.
- 3- المرونة التي تمكن من التسلسل التنظيمي للخدمات وإعادة تشكيلها وفق ظروف الأزمة.
- 4- العناية بتشكيل ووضع سياسات عامة لكافة القضايا المجتمعية المتعلقة بإدارة الأزمات.
- 5- صياغة التشريعات المتعلقة بقضايا الأزمات.
- 6- تشجيع الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة الأزمات.
- 7- القدرة على ترتيب الأولويات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد إليها وإعطاء عناية خاصة للتغذية العكسية.
- 8- بناء وتنمية شبكة من الاتصالات الفعالة التي توفر المعلومات بالسرعة المطلوبة وتعين في أبعاد المشكلة أو المشكلات المماثلة ووضع المؤشرات لما سيرتب عليها من نتائج.²
- 9- الكفاءة والفاعلية في استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة ويمكن استكشاف كل البدائل المختلفة لدرء أخطارها أو التخفيف منها أو الإعداد بمواجهتها عند حدوثها.
- 10- القدرة على تحديد الأسبقيات وتوجيه اهتمام المجموعات والأفراد والمشكلات الرئيسية مع الإستفادة من التغذية المرتدة التي تفيد التنظيم بردود فعل متباينة تجاه أساليب معالجة الأزمة.
- 11- الفاعلية في تنمية العلاقات المتبادلة والتعاونية والتكاملية مع فعاليات البيئة ذات العلاقات والعمل على تنسيق جهودها في إطار منظومة موحدة مع النشاطات الرسمية.
- 12- تحديد أفضل الأساليب لتنمية وعي الرأي العام بمخاطر وتحديات الأزمات.³

2.3.2 أنواع الاستراتيجيات

هنالك العديد من الاستراتيجيات في إدارة الأزمات منها:

2.3.2.1 أولاً: استراتيجية العنف

تستخدم هذه الاستراتيجية في الحالات التالية:

1. عدم توفر البيانات عن الأزمة.

¹ اللامي، غسان، العيساوي، خالد، 2016، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للطبع والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص 117
² الخفاجي، كزار، الحيدراوي، حامد، 2010، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، المعهد التطويري

لتنمية الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص21

³ الصيرفي، محمد، 2008، إدارة الأزمات المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 98

2. الإنتشار المتشعب للأزمة.
3. الأزمات المتعلقة بالقيم والمبادئ والأخلاقيات.

الأسلوب المتبع في هذه المواجهة:

1. التدمير الداخلي للأزمات: وذلك عن طريق خلق صراع بين القوى الصانعة للأزمة.
2. التدمير الخارجي للأزمات: وذلك من خلال:
 - حصار العناصر المسببة للأزمة.
 - استخدام أجهزة التجسس والإنصات.¹

2.3.2.2 ثانياً: استراتيجية وقف النمو

تستخدم في قضايا الرأي العام والإضطرابات العمالية وهي تسعى إلى تحقيق حدة الحذر المصاحب للأزمة وضمان عدم وصولها إلى درجة الانفجار.

الأسلوب المتبع في المواجهة:

1. التوجيه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة.
2. التعامل بحرص مع القوى المسببة للأزمة.
3. تقديم بعض التنازلات التكتيكية.
4. تهيئة الظروف للتفاوض.

2.3.2.3 ثالثاً: استراتيجية التجزئة

تستخدم هذه الاستراتيجية في تفتيت الأزمات الكبيرة التي تشكل تهديداً كبيراً عندما تكون مجمعة في كتلة واحدة والأسلوب المتبع هنا:

1. خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة والمكونة لتحالفات الأزمة.
2. تساعد بعض القيادات المغمورة على الصراع على قيادة أحد الأجزاء.
3. تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

2.3.2.4 رابعاً: استراتيجية إجهاض الأفكار

تركز هذه الاستراتيجية على التأثير على الفكر الصانع للأزمة، وذلك عن طريق إضعاف الأسس والركائز التي يستند عليها بحيث ينشأ عنه بعض القوى المؤيدة والأسلوب المتبع في المواجهة هنا:

1. التشكيك في العناصر المكونة للفكرة.
2. التحالف مع الفئات المرتبطة بشكل ضعيف بهذا الفكر.²

¹ الصيرفي، محمد، 2008، إدارة الأزمات المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 98

² الصيرفي، محمد، 2008، إدارة الأزمات المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 99

2.3.2.5 خامساً: استراتيجية الأزمة للأمام

تستخدم في مواجهة التكتلات التي تصنع الأزمة وهي في ذات الوقت غير متشابهة ومتنافرة ومن ثم تعتمد هذه الاستراتيجية على دفع الصراعات بين هذه التكتلات إلى الأمام، والأسلوب المتبع:

1. تقديم تنازلات لتكون مصداً للصراع.
2. تسريب إشاعات عن إنهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة.
3. التظاهر بالضعف وعدم القدرة على المقاومة.

من جملة ما تقدم نصل إلى أطروحات ثلاث: ¹

- (1) أن إدارة الأزمات تستوجب بطبيعتها توافر معلومات عن جوانب متعددة وخبرات مهنية وفنية لا تأتي لكيان تنظيمي واحد، الأمر الذي يجعل إدارة الأزمات مسؤولية جماعية أي العمل الجماعي الذي تتداخل وتندرج فيه أدوار ونشاطات أجهزة وكيانات مختلفة.
- (2) أن التكوين المؤسسي التقليدي القائم على البيئة الوظيفية لما فيه من تجزئة للإختصاصات والمسؤوليات وما يكتنفه من محدودية وبطء في الاتصالات.
- (3) أن التنسيق التنظيمي لإدارة الأزمات ينبغي أن يبني على تفاعل وتمازج فيه نشاطات وجهود كل الكيانات والخبرات.

2.3.3 أساليب حل الأزمات والتعامل معها

هنالك نوعان من أساليب حل الأزمات وهما:²

2.3.3.1 الطرق التقليدية

ومن أهم هذه الطرق:

- **إنكار الأزمة:** حيث تتم ممارسة تعميم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وأن الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليه، وتستخدم هذه الطريقة في ظل الأنظمة الدكتاتورية التي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري، أفضل مثال لها أثناء التعرض للوباء، وأي مرض صحي... الخ.
- **كبت الأزمة:** تعني تأجيل ظهور الأزمة وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
- **إخماد الأزمة:** أي تقليل من شأن الأزمة من تأثيرها ونتائجها وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير مهمة.
- **تنفيس الأزمة:** وتسمى تنفيس البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.
- **تفريغ الأزمة:** حسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة لتحويل إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده ويقلل من خطوته ويكون التفريغ إلى ثلاث مراحل:
 1. مرحلة الصراع: أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوي، الدافعة للأزمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك الفرد التي أنشأها.

¹ سويلم، محمد صالح، 2018، إدارة الأزمات والكوارث، مؤسسة شباب الجامعة، ص 22

² علي، عبد السلام، 2015، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة زهراء الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 99

2. مرحلة وضع البدائل: وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصراع.

3. مرحلة التفاوض: مع أصحاب كل فرع أو بديل أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكيف أصحاب كل بديل، عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع من خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل: ماذا تريد من أصحاب الفرع الآخر؟ وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد؟ وما الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض؟

• **عزل قوى الأزمة:** يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن تأثيرها وذلك من أجل منع إنتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

2.3.3.2 الطرق غير التقليدية

وهي طرق مناسبة للعصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق:

- **طريقة فريق العمل:** وهي من أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حيث يتم حساب كل عامل من عوامل وتحديد التصرف المطلوب مع عامل.
- **طريقة الإحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:** حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات فيتم تكوين إحتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص السيولة.
- **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:** وهي أكثر الطرق تأثيراً وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد ويكون عنصرها بشري، وتعني الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.
- **طريقة الإحتواء:** تعني هذه الطريقة أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات الأزمات.
- **طريقة تصعيد الأزمة:** تستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هنالك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعمد المتعاون مع الموقف إلى تصعيد الأزمة لفك هذا التكتل ويقلل ضغط الأزمة.
- **طريقة تفرغ الأزمة من مضمونها:** وهي من أنجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً... الخ، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها، وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

1. التحالفات المؤقتة.

2. الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

3. تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

- **طريقة تفتيت الأزمة:** هي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات.

- **طريقة الوفرة الوهمية:** وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمات كما في حالات فقدان الموارد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.¹
- **طريقة تحويل مسار الأزمة:** وتستخدم هذه الطريقة مع الأزمات بالغة التعقيد والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق إستيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى تقليل أخطارها.²

¹ علي، عبد السلام، 2015، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة زهراء الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 100

² علي، عبد السلام، 2015، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة زهراء الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، ص 102

القسم الثاني: الرعاية والخدمة الاجتماعية الأهداف والمبادئ والمجالات

2.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل أربع مباحث: المبحث الأول يتناول الرعاية والخدمة الاجتماعية أهدافها، مجال عملها، أساليبها، أسسها أما المبحث الثاني: يتناول الطرق التقليدية للخدمة الاجتماعية وهي: طريقة خدمة الفرد، طريقة خدمة الجماعة، وطريقة تنظيم المجتمع، والمبحث الثالث: يتناول الطريقة الحديثة للخدمة الاجتماعية أو كما تسمى الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، أما المبحث الرابع والأخير: يتناول التدخل المهني للخدمة الاجتماعية في حالة الأزمات.

2.5 المبحث الأول: أهداف ومبادئ الرعاية والخدمة الاجتماعية

2.5.1 الخدمة الاجتماعية والرعاية الاجتماعية

إن مهنة الخدمة الاجتماعية كواحدة من المهن العاملة في مجال الرعاية الاجتماعية يجب أن يكون لها إسهاماً واضحاً في تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية، فمن المتعارف عليه أن مهنة الخدمة الاجتماعية تحتل مركزاً متقدماً بالنسبة لغيرها من المهن العاملة في نطاق الرعاية الاجتماعية، وذلك لعدة أسباب منها:¹

- تعمل الخدمة الاجتماعية في معظم قطاعات الرعاية الاجتماعية تقريباً.
- تشغل الخدمة الاجتماعية مركزاً رئيسياً في بعض القطاعات، وتعمل كمهنة مساعده لمهن رئيسيه في قطاعات أخرى.
- جماهيرية الخدمة الاجتماعية تجعلها أكثر قرباً وإحساساً بتطلعات المواطنين.
- أخلاقيات الخدمة الاجتماعية التي تدعو لها لتدعيم الرعاية الاجتماعية كنظام أساسي في المجتمع.
- تساهم الخدمة الاجتماعية في صياغة سياسات الرعاية الاجتماعية والتخطيط لتنفيذها.

2.5.2 أسس الرعاية الاجتماعية

تقوم الرعاية الاجتماعية على أربع أسس أساسية هي:²

- 1- المسؤولية: أي تحديد من المسؤول مسؤولية مباشرة عن جهود الرعاية الاجتماعية.
- 2- الموارد: أي تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الرعاية الاجتماعية، وهنا لابد من توفير الموارد الكافية لمشروعات الرعاية الاجتماعية ويجب أن تكون المشروعات واضحة.
- 3- الخدمات: أي تحديد ما الخدمات التي يجب تقديمها وما هي الأساليب المثلى في تقديمها.
- 4- المنظمات: ما المنظمات والبنائات التنظيمية التي تقدم من خلالها خدمات الرعاية الاجتماعية.

2.5.3 سياسة الرعاية الاجتماعية

تسعى الرعاية الاجتماعية لتحقيق:³

- 1- توفير فرص العمل لضمان حياة كريمة لأفراد المجتمع.

¹ بركات، وجدي محمد احمد، 2003، المعلوماتية والخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر، ص 39

² خاطر، احمد مصطفى، 2002، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص 189

³ سيكر بول، وحازم مطر، 2017، مبادئ الرعاية الاجتماعية " المركز الديمقراطي العربي بألمانيا، ص 15

- 2- ضمان الحق في التعليم والصحة، وهنا لابد من العمل لتوفير التعليم العام الجيد لجميع أفراد المجتمع وكذلك توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية.
- 3- توفير الحد الأدنى من الدخل المناسب.
- 4- توفير الحماية والدعم من جانب الدولة في حالات العجز الجسدي والعقلي.

2.5.4 الأجهزة المسؤولة عن سياسات الرعاية الاجتماعية

- 1) الأجهزة التشريعية: وهي المسؤولة عن إتخاذ القرارات بشأن صياغة السياسات الاجتماعية وتقوم بدورها بتحديد الأهداف وتوزيع الموارد من خلال المؤسسات التعليمية.
- 2) الأجهزة التخطيطية: وهي المسؤولة عن تحويل الغايات والأهداف المحددة من قبل السلطة التشريعية وتقوم بتحويلها إلى برامج ومشروعات وتخصص لها الموارد البشرية والمادية وهذا ما يعرف بالخطة القومية للتنمية في المجتمع.
- 3) الأجهزة التنفيذية: وهي التي تقوم بتنفيذ الخطة بتفاصيلها في كل قطاع.
- 4) الأجهزة المتابعة: وهي المسؤولة عن متابعة وتعديل طرق التنفيذ وتقييم الخطط بعد نهاية كل مشروع.¹

2.5.5 المرتكزات الفلسفية للخدمة الاجتماعية

هنالك العديد من المرتكزات الفلسفية لمهنة الخدمة الاجتماعية منها:

- الإيمان بكرامة وقيمة الفرد و إحترامها.
- الإيمان بالفروق الفردية سواء بين الأفراد أو الجماعات أو المجتمعات.
- الحق في تقرير المصير سواء بالنسبة للفرد أو الجماعات مع احترام حقوق الآخرين.
- الإيمان بأن الفرد مهما كان عمره أو وضعه الصحي أو الاجتماعي له طاقات وقدرات كبيرة في دفع عجلة التنمية.
- الإيمان بالعدالة الاجتماعية والمساواة ونبذ التمييز العنصري سواء على أساس الجنس أو العرق أو الدين،... الخ.
- تؤمن الخدمة الاجتماعية بأن الآلام التي تواجه الفرد تؤثر علي كفاءته وقدرته على أداء دوره في الحياة ولهذا يجب مساعدته علي تخطي تلك العوائق.
- تؤمن الخدمة الاجتماعية بالحب والتسامح وترفض السيادة والدارونية الاجتماعية.
- الإيمان بأن الإنسان هو الطاقة الفردية في إحداث التغيير الاجتماعي وهو وسيلة التنمية والغاية من الرفاهية.
- الإيمان بأن مساعدة الإنسان عند الحاجة هي تعبير عن الشرائع.²

2.5.6 أهداف الخدمة الاجتماعية

للخدمة الاجتماعية العديد من الأهداف السامية منها:

1. تهيئة ظروف معيشية وحياتيه كريمة تناسب الأفراد والجماعات في المجتمع وتغنيهم عن سؤال الناس.

¹ سيكر بول، وحازم مطر، 2017، مبادئ الرعاية الاجتماعية " المركز الديمقراطي العربي بألمانيا، ص16

² أبو صنوبرة، عبد الله، 2011، الحركة الجموعية في الجزائر ودورها في ترقية طرق الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، رسالة دكتوراه، ص 127

2. توفير الحاجات المادية والمتطلبات الضرورية التي تلزم كل فرد يعيش في المجتمع ويقع تحت رعاية مؤسسة الخدمة الاجتماعية.
3. ضمان وتوفير مستوى صحي ملائم والذي يشمل علاج الأفراد أو الجماعات من الأمراض التي تصيب الفرد أو الجماعة.
4. إحداث تغيير مهم وحاسم مرغوب فيه من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات وذلك لإيجاد تكيف بين الفرد وبيئته الاجتماعية التي يعيش فيها.
5. تحقيق الهوية المهنية الخاصة بها التي تميزها عن غيرها من المهن الأخرى والتي تجعلها مختلفة ومستقلة عن عملها عما سواها من المهن الإنسانية الأخرى.
6. تطوير المهنة والسعي للإرتقاء بها من أجل مواجهة التحديات العصرية الحديثة.
7. العمل على تحقيق رفاهية الإنسان وذلك من خلال توفير كل ما يحتاجه.

هنالك ثلاث أهداف للخدمة الاجتماعية هي:¹

- 1) **الأهداف الوقائية:** يتم من خلالها تلافي المشكلات، والحد من التكاليف الباهظة للأزمة وتسعى لعلاج المشكلات قبل وبعد حدوثها.
- 2) **الأهداف العلاجية:** وهي الأساليب التي تستخدم لإيجاد معالجة للمشكلات بهدف التخفيف من أعراض هذه المشكلات.
- 3) **الأهداف التأهيلية:** وهي تستخدم عند فشل الأساليب الوقائية والعلاجية بهدف المحافظة.
- 4) **الأهداف التأهيلية:** وهي تستخدم عند فشل الأساليب الوقائية والعلاجية بهدف المحافظة على قيمة الإنسان ومساعدته على الإنتاج بأقصى حد ممكن والتأهيل خاصة للذين يعانون من أمراض القلب، المعاقين،... الخ.

2.5.7 مبادئ الخدمة الاجتماعية

من أهم مبادئ الخدمة الاجتماعية:²

2.5.7.1 مبدأ التقبل (القبول)

نعني بالتقبل أن يقبل الأخصائي الاجتماعي العميل سواء كان فرداً أو جماعة أو مجتمعاً كما هو وليس كما يجب أن يكون دون تحيز لجنس أو لون أو دين... الخ وتقبل الأخصائي للعميل مهم للغاية لأنه يبث في العميل الثقة والتعاون مما يساعد الأخصائي الاجتماعي بالقيام بدوره في المساعدة.

2.5.7.2 مبدأ السرية

تعني المحافظة على أسرار العملاء أحد القيم الأخلاقية، حيث أن القيم الدينية تدعو إلى أن يحافظ الإنسان على الأسرار، وهناك مخاطر محققة تنتج عن إذاعة الأسرار، إلا أن هناك إستثناءات من مبدأ السرية أهمها:

- السرية الجماعية: وتعني أن الأخصائي الاجتماعي اليوم يعمل مع فريق متكامل في كثير من المؤسسات الاجتماعية يعمل كل منهم من خلال تخصصه، يلتقون جميعاً حول هدف واحد وهو خدمة العميل، هذا الفريق المهني يمكن أن يتناول الحقائق الخاصة بالعميل ليناقشها ويصل عن طريقها لأفضل أساليب المهنة.

¹ عثمان، عبد الفتاح، 2014، خدمة الفرد في المجتمع النامي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص 209

² فهمي، محمد سيد، 2013، الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية، (مجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ص 20

- إذا كانت الأسرار تمثل درجة من الخطورة على المجتمع أو على الفرد أو الجماعة كما في حالة الإصابة بمرض وبائي، أو أن العميل يرتكب أمراً يعاقب عليه القانون، وكذلك في حالات الأمراض العقلية... الخ.

2.5.7.3 حق تقرير المصير

في إطار خدمة الفرد، ألا يفرض على العميل حلاً للمشكلة طالما أن العميل يتمتع بالقدرة على الإسهام في علاج مشكلته بل يجب أن يراعي الأخصائي الاجتماعي أن تقوم الجماعة بتحديد أهدافها ووضع برامجها وتنفيذها وتقويمها.

2.5.7.4 العلاقة المهنية

نعني بها العلاقة التي تنشأ بين الأخصائي الاجتماعي والوحدة التي يتعامل معها، فرداً أو جماعة أو مجتمع، فهي علاقة أو صلة ترتبط بمجال عمل الأخصائي الاجتماعي مع هذه الوحدة اصطلاحاً على تسميتها بالعلاقة المهنية وتتميز العلاقة المهنية بالآتي:

- أنها موقوتة بوقت معين تبدأ منذ بدء عملية المساعدة وتنتهي بإنهاء العمل مع الوحدة.
- أنها وسيلة لغاية محددة وهي مساعدة العميل.
- تتسم بالموضوعية باعتبارها تقوم على الحقائق والمهارات والخبرات المهنية.

2.5.7.5 مبدأ الدراسة العلمية

دائماً يعتمد الأخصائي الاجتماعي في عملية الدراسة العلمية الموضوعية التي توضح له أبعاد الموقف والعوامل التي اشتركت في إحداثه سواء كانت عوامل ذاتية أو موضوعية.

2.5.7.6 مبدأ التقويم الذاتي

الأخصائي الاجتماعي يلتزم بالموضوعية في عمله ويقيس مدى نجاحه في تحديد عمله من وجهة نظره الذاتية ويدخل في هذا الإطار تقويم الأخصائي الاجتماعي لذاته فيما يتعلق بسلوكه مع رؤسائه وزملائه في العمل وخارج المجتمع.

2.5.8 دور الخدمة الاجتماعية في التنمية الاجتماعية

تتمثل أهمية ودور الخدمة الاجتماعية في التنمية في:¹

1. تسعى الخدمة الاجتماعية إلى تحقيق الرفاهية للإنسان مستخدمه في ذلك الطرق والأساليب المهنية المختلفة.
2. المساهمة في إحداث تغييرات في النظم الاجتماعية للأفراد وذلك لتحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع.
3. المساهمة في دعم التنمية الاقتصادية ومساعدتها بما تسمح به إمكانياتها، أساليبها وطرقها المهنية المختلفة، وذلك بتوفير طرق العمل المناسبة والتي تحقق زيادة الإنتاج والإنتاجية.
4. المساهمة في زيادة وعي المواطنين بأهداف وأغراض خطة التنمية الاجتماعية والاقتصادية والعمل على استثارة المواطنين للمساهمة من خلال التنظيمات المختلفة في الدولة للمساهمة في تحقيق هذه الأهداف.
5. المساهمة في القضاء على الآفات الاجتماعية في المجتمع والتي تتمثل في الفقر، الجهل المرض، الأمية... الخ.
6. المساهمة في توفير مناخ اجتماعي سليم يسهم بدوره في تنمية مشاعر الولاء والانتماء للوطن ويدفعهم نحو زيادة الإنتاج.
7. العمل على إعادة المعوقين إلى عجلة الإنتاج والحد من مسببات الإعاقة.

¹ عثمان، عبد الفتاح، 2014، خدمة الفرد في المجتمع النامي (مكتبة الأنجلو المصرية)، مصر، ص 274

8. المساهمة في دعم حجم وفاعلية مشاركة المواطنين في جهود التنمية.
9. العمل على وقاية المجتمع من المتاعب والأخطار وذلك عن طريق تحديد الحلول المناسبة لها في صوره السياسية العامة للدولة.

2.6 المبحث الثاني: الطرق التقليدية للخدمة الاجتماعية الكلاسيكية

تنقسم طرق الخدمة الاجتماعية الكلاسيكية إلى ثلاث طرق وهي:

2.6.1 طريقة خدمة الفرد وخصائصها

تتكون خدمة الفرد من العمليات التي تهدف إلى تنمية الشخصية بواسطة تأثيرات محسوبة في الفرد، لكي ينسجم مع بيئته الاجتماعية كما أنها تعرف بأنها فن جميل فن عمل أشياء مختلفة من أناس مختلفين بواسطة التعاون معهم إلى تحسين حالتهم وحال المجتمع في نفس الوقت.

2.6.1.1 خصائص خدمة الفرد

يمكن تلخيص بعض خصائص خدمة الفرد في:

- 1- تتميز عملية خدمة الفرد بطريقة التعامل الفردي على مستوى الموقف الإشكالي الواحد، فعلى سبيل المثال لا بد لنا من الاتصال بالأسرة لأن الفرد عضو في وحدة أكبر هي الأسرة، ولا يمكن فهمه ومساعدته في حالات كثيرة إلا بعد دراسة الأحوال المعيشية وتكوين أسرته وعلاقاته معها وعلاقاته مع المجتمع الخارجي بوحداته الصغيرة والكبيرة.
- 2- على الرغم من التسليم بالفروق الفردية بين الناس إلا أن عملاء خدمة الفرد يشتركون في خاصية واحدة هي وجود مشاكل تعوق تكيفهم الاجتماعي، وأنهم راغبون في التخلص منها، وإذا كانت الرغبة ودرجتها وجديتها تختلف من عميل لآخر.
- 3- تنمية شخصية العملاء، والمقصود بتنمية الشخصية هنا استغلال العوامل الشخصية الكامنة في الشخص حتى يمكنه أن يعيش معيشة تحقق التوافق الاجتماعي والمعروف أن فهم شخصية العميل والعوامل التي تأثرت بها والقوى ما زالت خاضعة لها.¹
- 4- تعتمد خدمة الفرد على قاعدة من العلوم الإنسانية، كما تعتمد على التعاون مع تخصصات مهنية أخرى من أجل القياس الدقيق.
- 5- التعامل والتفاعل بين الأخصائي الاجتماعي والعميل هو الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف خدمة الفرد وذلك كما يبدو من قول ريتشمند (تنمية الشخصية بواسطة تأثيرات محسوسة في الفرد) ولذلك فإن للعلاقة المهنية بين الأخصائي الاجتماعي والعميل مركز الصدارة في العملية المهنية.
- 6- يمارس خدمة الفرد مهنيون يعملون في مؤسسات اجتماعية ويؤدون وظائفها المحددة.
- 7- تمارس وفق نظام أخلاقي ينبثق من الميثاق الأخلاقي لمهنة الخدمة الاجتماعية.

¹ الصديقي، سلوي عثمان عباس، وجلال الدين عبد الخالق، 2004، نظريات علمية وإتجاهات معاصرة في طريقة العمل مع الحالات الفردية، دار المعرفة

8- هناك مستوى مهني مطلوب في الأخصائي الاجتماعي في الناحيتين النظرية والعلمية، أما من الناحية النظرية فهي استيعابه و فهمه لعلوم العلاقات الإنسانية على أنه يمكنه هذا الفهم من الوعي الكافي بما يواجهه به العملاء في الوضع الاجتماعي المرعوب.

9- من الناحية العملية فهي إكتساب المهارة عن طريق التعلم والتدريب والخبرة العلمية في تكوين العلاقات المهنية التي تمكن الممارس المهني من السيطرة على الموقف الاجتماعي وتخليص العميل من العوامل السيئة التي تعوق وصوله إلى الموقف الاجتماعي الذي يرجوه، ومساعدته على الإشتراك الإيجابي في التفاعل الاجتماعي.

10- يشير الاتجاه العام لخدمة الفرد إلى الإستفادة من قوة شخصية العميل وقوة البيئة المحيطة بها في تصحيح موقفه، والفرد يتأثر ويتفاعل مع كل ما يحيط به من عوامل ومواد تتصل بحاجته الشخصية.¹

2.6.1.2 محاور خدمة الفرد

تتكون خدمة الفرد من ثلاثة محاور أساسية هي:

- العميل: وهو الفرد الذي يعاني من سوء التكيف بينه وبين مجتمعه.
- المشكلة: المشكلة أو الموقف الذي يعاني منه العميل، فلا بد أن تكون هنالك مشكلة معينة تتطلب التدخل المهني من قبل الأخصائي الاجتماعي.
- الأخصائي الاجتماعي: وهو الشخص الذي يتعامل مع العميل في حل مشكلته.²

تأخذ عملية تقديم الخدمة في خدمة الفرد للعميل مساراً منهجياً محدداً، لذا الأخصائي الاجتماعي في خدمة الفرد يمر بأربعة مراحل في أداء عمله:

1. عملية الدراسة: هنا لا بد أن يدرس أبعاد المشكلة بكل تشعباتها وتداخلاتها.
2. التشخيص: التشخيص عندما يكون سليماً يساهم مساهمة كبيرة في حل المشكلة.
3. العلاج: ويقصد به هنا وضع الحل المناسب لعلاج المشكلة.
4. التقييم: ويسمى التقييم، والتابعة للعميل، من خلال الزيارات المنزلية... الخ.

2.6.1.3 معوقات عملية المساعدة في خدمة الفرد

للمقاومة عند العميل صور ومظاهر مختلفة منها:

1. السلبية المطلقة في المقابلة وعدم التعاون في إبداء أي تجاوب لأسئلة الأخصائي الاجتماعي ورفض إعطاء المعلومات المطلوبة، أو إعطائها بطريقة ملتوية وغير واضحة، وعدم الرغبة في الإصغاء إليه.
2. عدم الإلتزام بالمواعيد والتعلل بعدم وجود الوقت الكافي أو المناسب لها.
3. التأخر المتكرر مع ذكر أسباب واهية لذلك في كل مرة.
4. التشكيك في أسئلة الأخصائي الاجتماعي وتحليلها بشيء من الحذر.

¹ الصديقي، سلوي عثمان عباس، وجمال الدين عبد الخالق، 2004، نظريات علمية وإتجاهات معاصرة في طريقة العمل مع الحالات الفردية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص21

² رمضان، السيد، 2011، ممارسة خدمة الفرد أسس عملية للمساعدة، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 178

5. التشكيك في بعض المقترحات ومحاولة إثبات وجود ضرر لها وإثبات خطئها ورفضها.
6. إلقاء اللوم على الآخرين كأسباب في تعليل خطة العلاج.
7. النسيان، والإنكار، والتبرير.
8. الإسترسال في موضوع واحد.
9. الموافقة المفرطة على كل ما يقوم به الأخصائي الاجتماعي دون نقاش.
10. اللجاجة وفتلات اللسان وتصحيح ما يقوله.
11. الملل والضيق والضجر وظهور علامات مثل اللعب بأجزاء الجسم، والملابس،... الخ¹

2.6.2 طريقة خدمة الجماعة

2.6.2.1 مبادئ خدمة الجماعة

تضم مبادئ خدمة الجماعة مجموعة من المبادئ منها:²

1) مبدأ التخطيط في تكوين الجماعة:

ويتضمن هذا المبدأ حقيقة أن الجماعات، كالأفراد تختلف عن بعضها البعض وأن الجماعات بالمثل تتطور وتنمو وتتغير بصفة مستمرة، وتغير تأثير الجماعات الكبيرة في سلوك الأفراد أساس طريقة العمل مع الجماعات وليس من الضروري أن يكون تأثير الجماعة لا على الفرد.

2) مبدأ الأهداف الخاصة:

يجب على الأخصائي الاجتماعي أن يدرك أهمية الحاجة إلى الدراسة العلمية وتحديد الأهداف الخاصة بالأفراد والجماعات ، وتصبح طريقة العمل مع الجماعات عملية مقصودة تخضع لخطة معينة وليست عملية عفوية، ومع ذلك فهي تظل غير رسمية ولكن ليس معنى ذلك أنها تخلو من الخطة والهدف.

3) مبدأ العلاقة المهنية:

ويسلم هذا المبدأ بأهمية وضرورة تكوين علاقة مهنية فعالة بين الأخصائي الاجتماعي والجماعة قبل أن يتمكن الأخصائي من مساعدة الجماعة، ويفترض هذا المبدأ أن خواص مثل هذه العلاقة يمكن تحديدها وإدراكها، فالعلاقة الفعالة إنما تنمو بالتقبل المتبادل لكل من الأخصائي الاجتماعي والجماعة في حد ذاتها أداة أساسية وتحدد نوع هذه العلاقة وقوتها، ومن المساعدة التي يمكن تقديمها للجماعة حتى تحقق أقصى قوتها ومن المساعدة التي يمكن تقديمها للجماعة حتى تحقق أقصى حدود طاقتها وقدرتها.

4) مبدأ التفريد المستمر:

¹ رمضان، السيد، 2011، ممارسة خدمة الفرد أسس عملية للمساعدة، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 179

² ناصر، بدور احمد، 2019، دور الخدمة الإجتماعية في الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص 57

من المسلم به أن الجماعات تختلف عن بعضها البعض وأن الأفراد يستخدمون خبرات الجماعة بطرق متنوعة في إشباع حاجاتهم المختلفة، ومن ثم لابد وأن يلاحظ الأخصائي الاجتماعي الفردية المستمرة للجماعة، وينبغي أن يدرك ويسلم بمبدأ التفريد أو الفردية، يتقبل طبيعة الاختلاف، وعند دراسة الأخصائي الاجتماعي للجماعات في تغييرها المستمر ونموها في درجات مختلفة للسرعة، ويقلل من توقعاته التعسفية ثم يستجيب ويتقبل أهمية المرونة في عمله مع الجماعة.

(5) مبدأ توجيه التفاعل:

يعتبر التفاعل والإستجابات المتبادلة بين الأعضاء، المصدر الأساسي للطاقة التي يتحرك الجماعة وتؤثر في تغيير الفرد، ويؤثر الأخصائي الاجتماعي في هذا التفاعل بنوع وطريقة مشاركته في الجماعة، فالأخصائي يعمل مع الجماعة على أساس وجوده في الجماعة إنما ينطلق ويزيد التفاعل لا أن يقلل منه أو يعوقه عن الإنطلاق وهو يدرك الأهمية القصوى للتفاعل بين أعضاء الجماعة فهو يزيد من قوى التفاعل.

(6) مبدأ الحكم الذاتي الديمقراطي في الجماعة:

في خدمة الجماعة ينبغي مساعدة الجماعة في اتخاذ قراراتها الخاصة وتحديد نشاطاتها الخاصة، ويتوقف لديها أكبر قدر من المسؤولية في حدود قدرتها وإمكانياتها، ويفترض هذا المبدأ للجماعات حق الاختيار والقدرة المختلفة لإتخاذ قرارات تحقق إشباع حاجاتها.

(7) مبدأ البناء الوظيفي المرن:

تعتبر عملية توجيه الجماعة نحو تكوين بناء رسمي لها وكذلك التفاصيل البنائية الوقائية لهذا التنظيم على جانب كبير من الأهمية ويجب أن يكون البناء الرسمي للجماعة على قدر من المرونة ولا نشجعه إلا إذا كان يقوم فعلاً بإشباع حاجات مباشرة للجماعة، ويفهم الأعضاء الغرض من وجوده ويقوم بوظيفته على الأساس والبناء الرسمي للجماعة يجب أن يتلاءم مع حاجات الجماعة ويتغير بتغير الجماعة.

8) مبدأ تسلسل الخبرات في الجماعة:

في تخطيط وتنفيذ البرامج التي تعبر عن حاجتها وعن طريق التقويم يمكن أن يتحرك الأخصائي الاجتماعي أو أخصائي الجماعة نحو خبرات أكثر تعقيداً وصعوبة، ولما كان النجاح في أنواع النشاط البسيطة نسبياً يوفر الأمن والثقة، فإن الجماعة تستطيع بعد الشعور بالأمان والاطمئنان ممارسة برامج مشحونة بالعمل والنشاط وتعتمد برامج مشحونة بالعمل والنشاط وتعتمد على خبرات البرنامج المتجدد إلى حد كبير.

9) مبدأ التقويم:

يعتبر التقويم المستمر والمتابعة لعملية طريقة خدمة الجماعة في ضوء ما يترتب على جانب كبير من نتائج على جانب كبير من الأهمية ويشترك الأخصائي والجماعة والمؤسسة في هذا الإجراء كوسيلة لضمان أعلى إنجازات ممكنة لجميع أعضاء الجماعة.

2.6.2.2 مراحل خدمة الجماعة

تمر مراحل خدمة الجماعة بأربعة مراحل رئيسية في إدارة الأزمات:

1. مرحلة الدراسة: وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الجماعة وأعضائها من خلال عملية التسجيل من أجل الوصول إلى تقديرات عملية تساعد في إدارة الأزمات، وذلك باستعمال العديد من الطرق الدراسية.
2. مرحلة تقصي الحقائق: ليس كل البيانات يعمل بها في الخدمة الاجتماعية وبالتحديد في خدمة الجماعة بل يجب على أخصائي خدمة الجماعة أن يكون دقيقاً في تلقي الأخبار، وأن يحصل على أدق التفاصيل التي تعينه في الخروج من الأزمة.
3. مرحلة تنفيذ الخطة: هنا يدخل الأخصائي الاجتماعي مرحلة التنفيذ على أساس الخطة العلاجية التي وضعها في المجالات التالية:

- خطته بالنسبة للجماعة وتوجيه التفاعل الديناميكي القائم فيها للتغلب على مشاكلها.
- خطته بالنسبة لأعضاء الجماعة ومساعدته لهم خاصة في المشاكل الفردية.
- خطة بالنسبة لبرامج الجماعة ومدى ملاءمتها لاحتياجات أعضائها.
- خطته بالنسبة لعلاقة الجماعة بالجماعات الأخرى في المؤسسات وكذلك علاقة الجماعة بالمؤسسات ذاتها وبالمجتمع ككل.
- 4. مرحلة التقييم: وهي المرحلة الأخيرة التي يقيس فيها الأخصائي الاجتماعي ما مدى التغيير الذي طرأ على الجماعة، وما مدى تحقيق خطته في الإسهام على القضاء على الأزمات.

2.6.3 أدوار الأخصائي الاجتماعي

كل مهنة ترتبط بمجموعة من الوظائف والأنشطة المرتبطة بالتوقعات والتصورات التي تحددها لنفسها من خلال تجربتها التاريخية والتقاليد السائدة في المجتمع فتوافق عليها الهيئات العلمية ويقرها المجتمع، وقد استطاعت مهنة الخدمة الاجتماعية خلال المائة سنة الأولى من عمرها أن تبلور وظائف الأخصائي الاجتماعي وأدواره ونستطيع هنا أن نقول أن كلمة مهنة على اختلاف طبيعتها ظهرت كرد فعل طبيعي لاحتياج معين في المجتمع يتطلب تخصيص فرد معين لأداء بعض

الأدوار، ومن هنا كانت الضرورة لتحديد الأسلوب الأمثل لطريقة أداء المهنة بشكل يساعد على تحقيق المنفعة ولا يتعارض مع الأعراف والأخلاقيات العامة والمعايير السائدة في المجتمع ومن أهم الأدوار¹:

1. الأخصائي الاجتماعي كمعالج/ كمرشد (Clinician/Counselor): يساعد الأخصائي الاجتماعي عملائه من خلال الأدوار التي يقوم بها وبزيادة فاعلية وظائفهم وقدراتهم الاجتماعية وذلك من خلال المساهمة في إرشادهم وتعديل سلوكياتهم وتعليمهم كيفية التعامل الصحيح في أوقات الأزمات والمصائب والمواقف المختلفة.
2. الأخصائي الاجتماعي كمدافع Advocate: في هذا الدور يقوم على حماية حقوق العملاء وتلقي الرعاية والخدمات التي تشبع حاجاتهم ويعمل الأخصائي على تأييد جهود العميل وسعيه لتحقيق أهدافه سواء بتغيير برامج الخدمات الموجودة أو بتحسين وتطوير السياسات الاجتماعية التي لا تتماشى مع احتياجات العميل.
3. الأخصائي كممثل للتغيير يعمل الأخصائي الاجتماعي Change Agent: في هذا الدور يتم تحديد مشكلات المجتمع المحلي والجوانب التي يمكن تنميتها وتطويرها للإرتقاء بمستوى الحياة وذلك من خلال تنشيط أعضاء المجتمع وتزويدهم بالخبرات والمهارات من أجل المطالبة بتحسين الأوضاع المجتمعية عن طريق التعاون بين أعضاء المجتمع.
4. الأخصائي الاجتماعي كمنسق للحالة Coordinator: يتعلق هذا الدور بتحقيق استمرارية استفادة العميل من الخدمة عن طريق متابعة الأخصائي الاجتماعي لخطوات وعمليات توصيل العميل للخدمات الملائمة لاحتياجاته والقيام بالتنسيق مع الجهات المختلفة من أجل تحقيق أهداف العملاء.
5. الأخصائي الاجتماعي كمهني As professional: يأتي هذا الدور من خلال عمله في الخدمة الاجتماعية كمهنة معترف بها ولذا يتوجب على الأخصائي الاجتماعي الالتزام بالمواثيق الأخلاقية للمهنة.
6. الأخصائي الاجتماعي كوسيط Broker: يكون دور الأخصائي الاجتماعي هنا ربط العميل أو العملاء بالمصادر أو المؤسسات التي تقدم الخدمة من أجل تحقيق أهداف العملاء.
7. الأخصائي الاجتماعي كمعلم Teacher: يقوم الأخصائي الاجتماعي بدور المعلم والمربي والمزود بالمعلومات والمهارات المطلوبة لتحسين الوظائف الاجتماعية أو لتفادي التعرض لمشكلة ما.
8. الأخصائي الاجتماعي كمدير Administrator: يقوم بدور المدير من التخطيط والرقابة والإشراف والتقييم وتنفيذ السياسات والخدمات والبرامج في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
9. Workload Manager: وظيفته تحقيق التوافق بين المؤسسات المهنية نتيجة لتعدد مسؤوليات الأخصائي الاجتماعي كمنسق ومتابع وممارس وكمتابع لتنفيذ الأعمال الفنية والأنشطة الإدارية التي تطلبها منه المؤسسة؛ فإن هنالك ضرورة لقيامه بعملية تنسيق ومتابعة مهامه.
10. Staff Developer التنمية المهنية لأعضاء المؤسسات الاجتماعية: يتعلق هذا الدور بعملية التنمية لأعضاء المؤسسة الاجتماعية والتي تقوم على التدريب والإشراف المهني وتقديم الإستشارات، ونظراً لتعدد الأدوار المهنية التي يمارسها الأخصائي الاجتماعي لنوعية المشكلة أو المرض أو الطلاق... الخ.
11. Activitier الأخصائي الاجتماعي كمنشط: يعني قيام الأخصائي الاجتماعي بمجموعة من الإجراءات لتنظيم جهود أنساق التعامل لإحداث تغيير في بيئة العميل وإجراءات الحصول على الخدمات أو إستحداث خدمات جديدة تحتاجها تلك الأنساق بحيث تستجيب لعمليات المطالبة من جانب المستفيدين.²

¹ سليمان، حسن، وآخرون، 2004، الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية مع الفرد والأسرة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت، ص45

² فهمي، محمد سيد، 2013، الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (مجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص46

12. الأخصائي الاجتماعي كباحث Researcher: يتضمن القيام بإجراء البحوث والدراسات التي تتعلق بالعملاء وحاجاتهم وجمع البيانات المطلوبة عن الأنساق وتحليلها لاستخدامها في وضع خطط وبرامج لتحقيق الهدف من رعاية العملاء.¹

13. الأخصائي الاجتماعي كمفاوض Negotiator: يسعى الممارس إلى التوفيق بين وجهات النظر المتعارضة للوصول إلى إتفاق مقبول بشأنها من خلال اكتشاف مواطن عدم الرضا عند أطراف النزاع وخلق الرغبة في الحوار بين أطراف النزاع في المحاولة للوصول إلى حل المشكلة.²

14. الأخصائي الاجتماعي كمخطط Planner: يقوم الأخصائي في هذا الدور بمجموعة من الأنشطة والعمليات لمساعدة نسق العميل على تحقيق الأهداف وتشمل تحديد الأهداف والأولويات والمشكلات والإمكانيات والموارد وترجمتها في خطة لتحقيق الأهداف، تلك الخطة التي تحتوي على برامج وخدمات وأنشطة تتعلق دائماً بتحقيق أهداف مستقبلية، وللقيام بكل هذه الأدوار والوظائف فإنها تحتاج من الممارس العام أن يكون لديه مهارة في التطبيق باعتبار أن الخدمة الاجتماعية علم وفن تعتمد على حقائق العلوم الاجتماعية الأخرى، ثم مهارة في تطبيق هذه الحقائق في الواقع العملي.³

2.6.4 طريقة تنظيم المجتمع

تعتبر طريقة تنظيم المجتمع الطريقة الثالثة من طرق الخدمة الاجتماعية، حيث يباشر المنظم الاجتماعي أساليب وأجهزة ومنظمات تعمل كلها جاهدة لتقديم الخدمات الاجتماعية والتي يكون المحتاجون أو المتضررون من الأزمات بحاجة إليها لعلاج مشكلاتهم، وتعتبر طريقة تنظيم المجتمع من أحدث الطرق التقليدية للخدمة الاجتماعية.

2.6.4.1 أهداف تنظيم المجتمع

تقسم أهداف تنظيم المجتمع على النحو التالي:

1- أهداف تخطيطية: وتشمل:

- المساعدة في دراسة المجتمع لتحديد احتياجاته.
- المساعدة في وضع خطة عامة للإصلاح في المجتمع وفق مراحل زمنية مع القيام بإيضاح دور كل فئة في المجتمع في الخطة المرسومة.

• المساعدة في ترتيب الاحتياجات المختلفة حسب أهميتها في المجتمع.

2- أهداف تنسيقية:

• المساعدة في التنسيق بين الجهود الأصلية في الإصلاح.

• المساعدة في التنسيق بين الجهود الأصلية في كل المستويات.

3- أهداف تدعيمية:

- المساعدة في تدعيم الهيئات التي تخدم المجتمع عن طريق مدّها بالإعانات المادية المشروطة والمساعدات الفنية.

1 فهمي، محمد سيد، 2013، الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (مجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص47

2 فهمي، محمد سيد، 2013، الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (مجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص47

- المساعدة في رفع مستوى الخدمات الأهلية والحكومية في المجتمع عن طريق تشجيع برامج التدريب والمؤتمرات والبحوث.¹

2.6.4.2 مبادئ تنظيم المجتمع

هناك العديد من المبادئ لتنظيم المجتمع منها:

1. مبدأ التقبل: ونعني بهذا المبدأ تقبل الأخصائي الاجتماعي للمجتمع الذي يعمل معه كما هو لا كما يرغب بأن يكون، وأن يقوم بالعمل معه كما هو على طبيعته، كذلك أن يتقبل هذا المجتمع الأخصائي الاجتماعي الذي يعمل معه، وتقبل أفراد المجتمع للأخصائي الاجتماعي وهذا موضوع في غاية الأهمية، يركز على هذا التقبل مدى استجابة أفراد المجتمع لدور الأخصائي الاجتماعي، وكذلك مدى تعاونهم معه لإنجاز الأهداف.
2. مبدأ التخطيط: ينبغي أن تتم ممارسة أنشطة تنظيم المجتمع على أساس مخطط يحتوي على تحديد الغاية وتحقيقها حسب برنامج عمل، وذلك في مدة زمنية معينة، ويتضمن هذا المبدأ على ما يلي:
 - تحديد الأولويات.
 - ترجمة الاحتياجات صاحبة الأولوية إلى أهداف أي احتياجات ممكن تلبيتها.
 - تحديد فترة زمنية لتحقيق الهدف باستخدام موارد متاحة.
 - المتابعة والتقييم.
3. مبدأ المشاركة: يعني هذا المبدأ انضمام مجموعة من الأهالي والقادة المؤثرين في المجتمع المحلي لصياغة وتشكيل السياسات وتنفيذ البرامج.
4. مبدأ حق تقرير المصير: يعني أن الأفراد والمواطنين لهم الحق في تقرير ما يرونه مناسباً، أي ما يناسبهم من المشروعات الإصلاحية التي يجب أن تُقدم في مجتمعهم.
5. مبدأ النمو الشامل المتوازن: وهو أن يعرف الأخصائي الاجتماعي أن المجتمع الذي يقوم بالتعامل معه هو جزء من مجتمع كبير، وأن مشكلات هذا المجتمع المحدد هي جزء من مشكلات المجتمعات الكبيرة بشكل عام.
6. مبدأ الاعتماد على الجهود الذاتية: يعني أهمية التوجه إلى الجهود الذاتية أولاً، مما يفرض على الأخصائي الاجتماعي توجيه الأفراد إلى الانتفاع من الموارد المتاحة في المجتمع المحلي وتلبية حاجاتهم وحل مشكلاتهم.
7. مبدأ الاستمرارية: يواصل المنظم عمله للاستمرار في الحركة والإعلام والتقدم المتزايد فتظهر الابتكارات دائماً مثيرات حديثة تدعو إلى التقدم في العمل ومواصلته، كذلك إلى توافر نجاح المجتمع فالنجاح يقود إلى تحقيق الكثير من الطموحات والإنجازات.
8. مبدأ الرجوع إلى الخبراء: من مبدأ أن طريقة تنظيم المجتمع تقوم بالتعامل مع المجتمع بكافة الجوانب وفي جميع المجالات ومع مشكلاته العديدة، فالأخصائي ليس بإمكانه الإلمام بكل الخبرات الفنية في المجالات المختلفة، ولذلك ظهرت أهمية الاستعانة بالخبراء المختصين كرجال التعليم والصحة.
9. مبدأ التقويم: فعلى الأخصائي الاجتماعي المداومة على تقويم عمله وذلك بمتابعة جهوده أولاً كي يقف بموضوعية على نواحي الضعف فيتخلص منها ونواحي القوة ليدعمها.

10. مبدأ الإستثارة: يقوم هذا المبدأ على إستثارة المجتمع، تنظيم المجتمع وتنمية المجتمع يعتبر (ساندز) أن تنمية المجتمع هي في واقع الأمر وليدة قوتين، بدليل أنها تحمل اسم كل منهما، فأب تنمية المجتمع هو التنمية الاقتصادية، أما الأم فطريقة تنظيم المجتمع لذلك فهي تسمى تنمية المجتمع.¹ ورغم ذلك فلم تكن طريقة تنظيم المجتمع في دول الغرب الصناعية، وفي الولايات المتحدة الأمريكية بالذات لها تأثير من خلال الأربعينات وحتى منتصف الخمسينات بتنمية المجتمع على رغم أنها جهود تبذل للنهوض بريف الدول النامية، وكان تنظيم المجتمع يركز على التعامل بين منظمات الرعاية الاجتماعية.

تناول (روس) مفهوم (العمل مع المجتمع) كمفهوم يتضمن ثلاث أفرع رئيسية وهي: تنظيم المجتمع - تنمية المجتمع - والعلاقات الاجتماعية، وبذلك توجد الرابطة بين تنظيم المجتمع وتنمية المجتمع كفعالين لأصل واحد هو العمل مع المجتمع، غير أن الربط الأساسي بين تنمية وتنظيم المجتمع جعله (روس) في مفهوم (العملية) إذ كان مفهوم العملية فيما قبل (روس) يناقش الخطوات أو المراحل المتعاقبة التي يمر بها العمل المهني. ويمكن النظر إلى تنمية المجتمع من خلال أربع زوايا:

1. عملية تتضمن تغيرات مقصودة وترتكز على التأكد على ما يحدث للناس نفسياً واجتماعياً.
2. طريقة أو أسلوب لاستخدام عملية من عمليات تحقيق الهدف.
3. برنامج يتضمن مجموعة من الإجراءات لتحقيق أنشطة محدودة سبق تصميمها أو التخطيط لها.
4. حركة تصبح فيها تنمية المجتمع بداية وأساساً لنظام اجتماعي.

❖ أوجه الاختلاف:²

- 1) تتعامل مع الحاجات الأساسية خاصة التي لها مردوداً اقتصادي أو أكثر من تنظيم المجتمع التي تهتم بالجوانب الاجتماعية.
- 2) تنظيم التسمية بإحداث التغيير مباشرة، أما تنظيم المجتمع فيتم ذلك عن طريق إحداث التغيير من خلال المنظمات الاجتماعية.
- 3) تمارس تنمية المجتمع على مستوى المجتمع المحلي، بينما تنظيم المجتمع يمارس على عدة مستويات من بينها المجتمع المحلي.
- 4) تمت ممارسة المجتمع المحلي بأسلوب ديمقراطي، بينما تنظيم المجتمع يلتزم بذلك إلى حد ما.
- 5) تشارك كافة التخصصات في برامج تنمية المجتمع، أما طريقة تنظيم المجتمع فهي تمارس من خلال مهنة الخدمة الاجتماعية.
- 6) يتضمن تحقيق أهداف تنمية المجتمع من خلال استخدام استراتيجية الوفاق بينما تنظيم المجتمع يستخدم كل من استراتيجية الوفاق والصراع.
- 7) برامج تنمية المجتمع نابعة من المجتمع نفسه بينما تنظيم المجتمع غالباً ما تكون حكومية.

¹ عثمان، عبد الفتاح، 2014، خدمة الفرد في المجتمع النامي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص 72

² المفرحي، محمد عبد الله محمد، 2009، ورقة علمية، دور الأخصائي الاجتماعي في تنمية وتنظيم المجتمع، مجلة آداب الفراهيدي، العدد(1)، ص 461

2.7 المبحث الثالث: الطريقة الحديثة للخدمة الاجتماعية

2.7.1 الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية

تعتبر الممارسة العامة أحد الأساليب الحديثة في ممارسة الخدمة الاجتماعية، وإذا كانت تلك الأساليب قد نمت وتطورت مؤخراً بشكل أقرب ما يكون إلى إنفجار علمي واسع النطاق حتى صارت حالياً بالعشرات، وتحت أسماء مختلفة من طرق وأساليب أو نظريات أو نماذج، فمن بينها جميعاً قرر مجلس تعليم الخدمة الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية إعتبارها متطلب إجباري لازم للحصول على درجة البكالوريوس في الخدمة الاجتماعية، كما إشتراط أيضاً الممارسة العامة المتقدمة في مستوى الماجستير والدكتوراة، وهكذا صار لزاماً على كل جهة علمية تعمل في مجال إعداد وتخرج الأخصائيين الاجتماعيين أن تدرج أسلوب الممارسة العامة ضمن المتطلبات الإجبارية لبرامجها الدراسية إذا كانت تتطلع للحصول على الاعتراف العلمي بتلك البرامج الأمر الذي يؤكد أهمية هذا الأسلوب وضرورة الأخذ به في الممارسة التطبيقية.

2.7.2 أهداف الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية

تتمثل أهم الأهداف العامة للممارسة العامة للخدمة الاجتماعية في:¹

1. مساعدة الناس لزيادة كفاءتهم وقدرتهم على حل المشاكل أو التكيف معها من خلال مساعدتهم على اختيار أفضل البدائل لمواجهة تلك المشكلات.
2. مساعدة الناس في الحصول على الموارد المتاحة، وتوجيههم للاستفادة من المؤسسات التي تقدم الخدمات التي يحتاجون إليها.
3. زيادة استفادة الناس من المؤسسات وزيادة تجاوب تلك المؤسسات معهم.
4. تسهيل التفاعلات بين الأنساق المختلفة في البيئة الاجتماعية.
5. التأثير في التفاعلات بين المؤسسات المجتمعية من خلال القيام بأنشطة تنسيقية.
6. التأثير على السياسات الاجتماعية، حيث من أهداف الممارسة العامة النهوض بالسياسات والتشريعات التي ترفع من مستوى البيئة الاجتماعية والمساهمة في حل مشاكل الأفراد والأسر والجماعات والمجتمعات، بل السعي إلى معرفة واكتشاف الأسباب المجتمعية لتلك المشكلات، وتدعيم الجهود التي تحسن من البيئة ارتباطاً بالأهداف الوقائية.
7. التدخل بفاعلية لصالح السكان الأكثر تعرضاً للخطر أي الأكثر تعرضاً للمشكلات.

2.7.3 أهم خصائص الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية

1. اتجاه تطبيقي يحدد خطوات التدخل المهني للأخصائي الاجتماعي ويمنحه الفرصة لاختيار ما يتناسب من أساليب علاجية مع مشكلات العملاء بغض النظر عن النظرية أو الاتجاه الذي تنتمي إليه هذه الأساليب.
2. يعتمد نموذج الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية على مفاهيم العديد من النظريات، منها المنظور الإيكولوجي Ecological ونظرية الأنساق العامة General System Theory خاصة فيما يتعلق بتفسير مشكلات العملاء، في ضوء العلاقة المتبادلة بين Perspective الأنساق وبعضها وبين البيئة التي تعيش فيها.

¹ فهمي، محمد سيد، (2013م) الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (مجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، ص 33

3. تعتبر الممارسة العامة نموذجاً وحدوياً متكاملًا شاملاً يتضمن العمل مع الأفراد والجماعات والمجتمعات، حيث لا يركز على طريقة معينه للتدخل المهني بل يعتبر أسلوباً عاماً وشاملاً لوصف وتفسير المشكلات على أي مستوى حيث يركز التدخل المهني على أنساق مؤثرة تؤدي إلى سهولة اختيار الأخصائي الاجتماعي للأساليب المناسبة التي تتلاءم مع الموقف أو المشكلة التي يواجهها العميل في أي مجال من مجالات الخدمة الاجتماعية.
4. تؤكد الممارسة العامة على أهمية التعامل مع العميل والبيئة التي يعيش فيها من أجل تفهم التأثير المتبادل والتفاعل المستمر وكيفية تعديل هذه التفاعلات من أجل التغيير المطلوب.

2.7.4 أنساق التعامل في إطار الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية

توجد خمس أنساق رئيسية للممارسة العامة للخدمة الاجتماعية هي:

1. نسق الممارس:

وهو الأخصائي الاجتماعي الممارس العام الذي يعتبر نسق محدد التغيير بالتعاون مع أنساق أخرى من خلال مؤسسة هي في حد ذاتها نسق للتغيير بما تحتويه من سياسات وموارد وخدمات تقدمها للعملاء.

2. نسق العملاء:

وهم الذين يستفيدون من الخدمة التي يقدمها الأخصائي الاجتماعي لهم ويمكن تقسيمهم إلى عدة أنساق:

- النسق الفردي وهم العملاء كأفراد.
- النسق الجماعي وهم العملاء كجماعات.
- النسق المجتمعي وهم العملاء كمجتمع أو المجتمعات المهنية الوظيفية.

3. نسق الهدف:

وهم الناس أو المنظمات المطلوب إحداث التغيير فيهم من أجل تحقيق أهداف التدخل المهني لصالح العميل.

4. نسق المشكلة:

وهي الموقف الإشكالي الذي يتعامل معها الأخصائي الاجتماعي، وهي مختلفة ومتنوعة فقد تكون أسرية، صحية، مدرسية، طفولة وغيرها.

5. نسق المؤسسة:

وهي المؤسسات التي تقدم الخدمة الاجتماعية سواءً من خلال تفاعل الأخصائي الاجتماعي مع العاملين داخل المؤسسة، أو من تعاون الأخصائي الاجتماعي مع المؤسسات الأخرى في المجتمع، والمؤسسات متنوعة ومتعددة وتختلف عن بعضها من حيث النظام الذي يحكمها والخدمات التي تقدمها.¹

2.7.5 أهداف التدخل المهني في الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية

للتدخل المهني العديد من الأهداف منها:

1. تحديد الأفراد المعرضين للانحراف والذين يعانون من مشكلات، كذلك تحديد العوامل البيئية التي تعرض الأفراد والجماعات والمجتمعات للمشكلات.

¹ فهمي، محمد سيد، (2013م) الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (مجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، ص22

2. إيجاد الصلات الفعالة بين الناس ومصادر الخدمات، كذلك تحسين العلاقات التعاونية بين مختلف مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
3. إجراء البحوث والدراسات التي تسهم في تحسين مستويات الخدمات الاجتماعية.
4. الوقوف بجانب العملاء الذين يحتاجون إلى عون للمطالبة بحقوقهم وإزالة المعوقات المجتمعية التي تحول دون إشباع احتياجاتهم ومساعدتهم على الاستفادة الكاملة من الخدمات.
5. مساعدة المستفيدين من الحصول على المعلومات الكافية التي تمكنهم من التعامل مع المواقف الاجتماعية بمهارة وفاعلية.
6. إيجاد موارد وإجراء التعديلات والتعامل مع المنظمات بما يؤدي إلى الإسهام في تنمية المجتمعات والوقاية من الوقوع في المشكلات.¹

2.7.6 التدخل المهني للخدمة الاجتماعية في حالة الأزمات

هنالك العديد من الخطط والطرق للتدخل منها:²

1. الإستعانة بفريق عمل للتدخل مع الأزمات يضم عدد من المختصين حسب نوعية الأزمة، وقد شاع هذا الأسلوب في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الصحة النفسية أو المجال الأسري، ويمكن تكوين فريق يضم مثلاً الطبيب البشري، الطبيب النفسي، الأخصائي الاجتماعي، الأخصائي النفسي، والممرض.
2. لا بد أن يراعي الأخصائي الاجتماعي أن العملاء في فترة الأزمة يكونوا أكثر اعتمادية وتبعية وأقل ميلاً إلى الاستقلال وتلك سمة لا خوف منها لأنها تتضاءل تدريجياً مع نجاح التدخل في تحقيق أهدافه وخروج العميل من موقف الأزمة.
3. يكون التدخل المهني أكثر نجاحاً إذا بدأ مع ظهور الأزمة.
4. التدخل المهني في الأزمة من أنواع العلاج القصير الأمد لذلك يجب أن يحتوي على عدد محدود من المقابلات تصل في المتوسط إلى (6) مقابلات.
5. يحتاج العميل إلى أن يكون الأخصائي بالقرب منه لذا لا بد من تقصير الفترة الزمنية بين المقابلات.
6. تقديم المساعدات للعملاء لاستعادة توازنهم الطبيعي وليس لعلاج جذري لمشكلاتهم فتلك مسؤولية مؤسسات أخرى.

اهتمام الممارس المهني لخطة الأزمات والكوارث:

1. معرفة حجم الأزمة وحدود السلسلة المترتبة عليها.
2. معرفة مدى تناسب إنهاء العميل بالكارثة ومدى تناسب هذا الإنهيار بالأزمة حيث يجب التمييز بين الاستجابات الطبيعية والشاذة مثل حالات الإضراب النفسي العميق الجذور والمرتبط بالأحاسيس الدقيقة مثل الذنب أو النقص أو الإضطهاد أو الخوف المرضي من الأحداث الماضية.
3. تحديد الجانب الأكثر إيلاًماً في الأزمة فقد يكون العوز مادي أو فقد العاطفي.

¹ عبد اللطيف، رشاد احمد، 2013، الممارسة العامة لمهنة الخدمة الاجتماعية في ضوء التوجهات العالمية الحديثة، مكتبة دار الزهراء، الرياض، ص45

² الصديقي، سلوي عثمان عباس، وجمال الدين عبد الخالق، 2004، نظريات علمية وإتجاهات معاصرة في طريقة العمل مع الحالات الفردية، دار المعرفة

4. مدى ديمومة الأزمة واستمراريتها.
5. تركيز التأثير الفوري على الممكن والأهم من خلال طبيعة الأزمة وطبيعة العملاء.

أهداف التدخل من قبل الخدمة الاجتماعية في التعامل مع الأزمات:

يمكن تقسيم أهداف التصرف حيالها إلى شقين أساسيين هما:¹

(1) الهدف العاجل المؤقت:

وهو الوصول بالعمل إلى النقطة التي يعيد فيها ثقته بنفسه وقدرته على التفكير السليم والتعامل الصحيح مع الموقف وإزالة التحديد الذي يتعرض له أو إشباع الحاجات الملحة التي يعرض عدم إشباعها حياة العميل وتوازنه للخطر بحيث يصبح الموقف قابلاً للاحتمال وبمعنى آخر تحويل الأزمة أو الكارثة إلى مشكلة عادية، ويمكن تحديد أهم الانطباعات العامة المتعلقة بتحقيق هذا الهدف فيما يلي:

1. دراسة سطحية للظروف المحيطة بالأزمة.
2. تقليل التوترات التي تصاحب الأزمة.
3. مساعدة العميل على استعادة توازنه وثقته في نفسه والقدرة والتحكم على التفكير السليم والتعامل الصحيح مع الموقف.
4. جرعات خاطفة من التعاطف والواقعية بهدف تكوين العلاقات المهنية.
5. صرف مساعدات عينية مباشرة لكل من تأثر بالأزمة وذلك بغض النظر عن درجة أحقيته لمقدار هذه المساعدة.

(2) الهدف النهائي:

تسعى إلى تحقيقه عندما يسترد العميل توازنه بعض الشيء لتحقيق الهدف المؤقت وهنا تخف حدة الموقف ويصبح أكثر قابلية للاحتمال وتلاشي الأخطار التي كانت تهدد حياة العميل وتضعف مشاعره السلبية ويصبح أكثر فاعلية وكفاءة في التعامل مع الموقف وهنا يسعى الأخصائي الاجتماعي إلى تحقيق الهدف النهائي من التدخل المهني الذي يختلف من حالة إلى أخرى وذلك في ضوء طبيعة الأزمة والمرحلة التي وصلت إليها وشخصية العميل والإمكانيات البيئية المتاحة. ويمكن تحديد أهم الانطباعات العامة المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف في الآتي:

1. التعمق في دراسة الأزمة أو الكارثة تفصيلاً خاص بالجوانب التي لم تتناولها في مرحلة تحقيق الهدف المؤقت.
2. التوصل إلى عمق التشخيص الذي يترتب عليه علاج الأزمة والكارثة بعد ذلك بفاعلية.
3. التقليل من جهات التعاطف ومساعدة العميل على المواجهة الواقعية للأزمة.
4. التركيز على إيجاد الواقعية والإيجابية لدى العميل من أجل تحمل المسؤولية في مواجهة الأزمة والكارثة ووضع بدائل الحلول في مواجهتها.
5. الاستمرار في تزويد العميل بالمساعدات المادية إذا كانت الإمكانيات تسمح بذلك.
6. إرشاد العميل وتوعيته بالجهات والسلطات المختلفة التي تعينه في حل الأزمة والكارثة.

¹ الخميشي، سارة، صالح، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، هند فايع الشهراني، 2015، ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي، مكتبة الشقري

7. توزيع المسؤوليات بين أفراد الأسرة الواحدة بطريقة تكفل تعريف كل منهم بدوره الذي يمكن من خلاله أن يواجه الأزمة والهدف النهائي الذي نعمل على تحقيقه، ينبغي الوصول إليه من خلال أحد المستويات التالية التي تحقق الأهداف النهائية.

2.7.7 دور الأخصائي الاجتماعي في التعامل مع الأزمات والكوارث

تفرض الأزمات والكوارث على الأخصائي الاجتماعي التعامل معها وأن يتعامل بأساليب غير تقليدية تتبلور فيما يلي:

- السرعة للاستجابة عند الإبلاغ.
 - الوصول لموقع الكارثة ضمن فريق عمل لتناول مكافحة الأزمة من جميع الجوانب.
 - الاشتراك في الحصر الدقيق وبصورة تتسم بالسرعة والعمق حول آثار الأزمة.
 - كتابة تقرير وافي عن حجم الخسائر لدى المتضررين بالأزمة.
 - السرعة في وضع الخطة للتعامل مع آثار الأزمة من خلال محورين:¹
- أولهما:** تقديم المساعدات المادية اللازمة لوقف مزيد من التدهور كعون مادي عاجل وشامل.
- ثانيهما:** الاشتراك مع زملائه الأخصائيين الاجتماعيين في المؤسسات الأخرى مثل المدارس الموجود فيها أبناء المتضررين من الأزمة أو الكارثة وكذا المؤسسات التي يعمل فيها المتضررين لمكافحة الآثار النفسية اللازمة وتقديم العون النفسي للإسهام التدريجي في إخفاء الآثار المترتبة على حدوث الأزمة أو الكارثة.
- أن يشرك العملاء بما يتفق مع مبدأ مكافحة السلبية والتواكل لدى العملاء لتنمية إحساسهم بإشباع الرغبات ومكافحة الأزمة والطوارئ.
 - تقارب أزمنة اللقاءات والمقابلات، أهمية ذلك في إشعار العملاء بقرب الأخصائي الاجتماعي منهم وسرعة تلبية احتياجاتهم والقدرة على مواجهة ما يطرأ من مواقف.
 - تتسم عملية المواجهة بالحسم والشمول والمشاركة وسرعة تقديم الخدمات مع التنسيق وتبادل المعلومات منعاً للإزدواجية والتضارب في تقديم الخدمة ودرءاً لوقوع توزيعات غير عادلة على المتضررين ومواجهة ما يظهر من سلبيات وأساليب للتحايل للحصول على الخدمات من بعض العملاء.
- أما عمليات المساعدة التي تسهم بها الخدمة الاجتماعية فهي على النحو التالي:

(1) العمليات الوقائية:

- توعية الأفراد مسبقاً بأخطار الحوادث والإجراءات الضرورية لتجنب آثارها مستقبلاً وبصفة خاصة في المدارس ومراكز الإيواء.
- التأكد من سلامة المباني والتوصيلات الكهربائية أو الغازية من خلال لجان الأمن والسلامة داخل المؤسسات الاجتماعية.
- المشاركة في التنمية الإعلامية لإخطار الكوارث لأهل الحي والأسر المقيمة.
- إجراء تدريبات داخل المؤسسة لكيفية التصرف عند الكوارث لتحديد الأخطاء ومعالجتها وتقويمها.

¹ ناصر، بدور احمد، 2019، دور الخدمة الاجتماعية في الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص 21

- اختيار كوارث خارجية عالمية أو محلية في الماضي أو الحاضر لتكون موضوعاً لندوات تنويرية داخل المدارس أو المؤسسات الاجتماعية مع التركيز على شرح أسبابها وآثارها والمحاولات التي بذلت لمواجهتها مع تقييم هذه المحاولات إيجاباً أو سلباً.

(2) العمليات العلاجية:

- تقديم الخدمات الفورية العينية الضرورية لضحايا والمنكوبين.
- تحويل الحالات المنكوبة فوراً إلى الهيئات والمؤسسات المتخصصة.
- اكتشاف الضحايا وتحديد شخصياتهم ومقر إقامتهم وتبليغ أسرهم.
- تنظيم عمليات الإيواء المؤقت للضحايا.
- التنبيه إلى الأخطار المحتملة وخاصة عند إنهيار المباني والسدود.
- مراعاة أولوية عمليات الإنقاذ لنساء والأطفال والمسنين.
- إرشاد وتوجيه أسر الضحايا لحالة ضحاياهم مع تقديم المعونة النفسية المناسبة.¹

¹ ناصر، بدور احمد، 2019، دور الخدمة الاجتماعية في الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ص 21

الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة
Chapter (1): Practical Section of the study

3.1 مقدمة

منهجية الدراسة وإجراءاتها تعتبر محورياً أساسياً من خلاله يتم إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث يتم الحصول عن طريقها على البيانات المطلوبة التي تضمن إجراء عملية التحليل الإحصائي، من أجل الوصول إلى النتائج وتفسيرها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تهدف لتحقيقها.

وبناء على ذلك يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة التي تم إتباعها، من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة وكيفية إعدادها وتطويرها، ومدى صدق الإستبانة، وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة وخطوات إجراء الدراسة، ومصادر جمع البيانات، واختبار توزيع البيانات، وفي نهاية الفصل سيتم عرض المعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومن ثم إستخلاص النتائج، وهذه الإجراءات سيتم وصفها كما يلي.

3.2 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وبناء على طبيعتها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والربط والتفسير، للوصول إلى استنتاجات.

استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين من أنواع ومصادر المعلومات وهما:

- المصادر الرئيسية: قامت الباحثة ومن أجل معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث بجمع البيانات الأولية من خلال تصميم أداة الدراسة (الإستبانة) وذلك للتعرف على أثر إدارة الأزمات على الخدمات المجتمعية المقدمة في المنظمات الإنسانية.
- المصادر الثانوية: قامت الباحثة من أجل الإطار النظري للدراسة باللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية المتمثلة بالدراسات والأدبيات السابقة، وما تحويه المكتبات من دراسات وأبحاث وكتب، ودوريات ومقالات، ومراجع في مجال الدراسة، والبحث ومطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

3.3 مجتمع الدراسة

هو مدراء والعاملين في الأونروا في دمشق، وعددهم 142 مديراً وعاملاً يتوزعون ما بين إدارة عليا ومدراء إدارات ومدراء أقسام، والذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. وقد تم استخدام هذا الأسلوب لكون حجم العينة ليس كبيراً أولاً، ولكونه يسمح بدراسة كل فرد من العينة من دون استثناءات وهذا ما يجعله دقيقاً جداً وواقعياً جداً، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للدراسة والتحليل (125) استبيان.

3.4 أداة جمع البيانات

في ضوء مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت إدارة الأزمات، وبعد استشارة عدد من المتخصصين ذو الخبرة، استخدمت الباحثة الإستبانة للحصول على البيانات الأولية اللازمة، وذلك لكون الإستبانة تعطي فرصة كافية للمبحوثين للتفكير دون ضغوط نفسية كما في المقابلات. كذلك لكون عينة الدراسة هي من حملة الشهادات الجامعية وذو الخبرة الاختصاصية في العمل الإنساني القادرين على القراءة بوضوح والفهم الكامل لأسئلة الإستبانة وخيارات الإجابة المتاحة. والنقطة الأهم هي عدم خشية الباحثة من تأخر المبحوثين في الرد على الإستبيان لكون عددهم ليس كبيراً أولاً، ولكون الباحثة قادرة على التواصل المباشر معهم وشرح أهمية الإستبانة وضرورة السرعة في ملئها وإعادة إرسالها. وقد تم إعداد الإستبانة وفق الخطوات التالية:

- تحديد متغيرات الدراسة التي ترى الباحثة أنه من الواجب تضمينها في الإستبانة للإجابة على أسئلة البحث.
- إعداد العبارات الخاصة لكل متغير من المتغيرات بما يناسب الهدف المنشود (ادارة الأزمة – الخدمة الاجتماعية).
- مراعاة أن تكون الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها.
- تم استخدام مقياس ليكرت على كل عبارة من العبارات الموضوعة في الإستبانة.
- إعداد المسودة الأولى للإستبانة في صورتها الأولية.
- تحكيم الإستبانة واختبار صدقها.
- توزيع الإستبانة على عينة صغيرة أولية لاختبارها والتأكد من ملاءمتها.
- إعداد الإستبانة في صورتها النهائية.
- توزيع الإستبانة بشكل الكتروني على عينة البحث.
- جمع الاستبانات وتحليلها.

احتوت الإستبانة على 51 عبارة بالمجمل مقسمة إلى:

- ✓ 8 عبارات تقيس المتغير المستقل (إدارة الأزمات في المنظمة).
- ✓ 7 عبارات تقيس تدريب العاملين بالمنظمة على إدارة الأزمات.
- ✓ إدارة الأزمات في المنظمة تم قياسها من خلال: 7 عبارات عن مرحلة ما قبل الأزمة، 12 عبارة أثناء الأزمة، 10 عبارات بعد الأزمة.

✓ 7 عبارات تقيس الدور الفاعل لإدارة الأزمات في تقديم الخدمة المجتمعية في الأونروا.

تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام أسلوب تحليل الإحصاء الوصفي متمثل في الجداول التكرارية لوصف عينة الدراسة بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة بواسطة اختبار One Sample t Test. وذلك بمقارنة مستوى المعنوية أو القيمة الاحتمالية للخطأ (0.05) إذا كانت أكبر منها يرفض الفرض أما إذا كانت القيمة أقل من 0.05 يقبل الفرض.

3.5 خطوات إجراء الدراسة

3.5.1 صدق الإستبانة (Scale)

يقصد من صدق الإستبانة قدرتها على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها. في هذا السياق تم التأكد من صدق الإستبانة ومدى تحقيقها لأهدافها عن طريق إجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع المتخصصين في إدارة الأعمال في مجال العمل الإنساني وإدارة الأزمات في (UNRWA) أثناء مرحلة التصميم، ومن ثم الإستبانة بالدكتور المشرف على البحث، وقد إستجابت الباحثة لآراء الدكتور المشرف وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وإعادة صياغة لتظهر الإستبانة بشكلها النهائي.

صدق الأداة وثباتها:

قامت الباحثة بإستخدام مقياس ليكرت (likert) الخماسي نظراً لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً بإعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة كما هو موضح في الشكل التالي:

أولاً: محور البيانات الأولية:

الإجابات	موافق بشدة	موافق	لا أعلم	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، حيث يتم عادة تطبيق الإستبيان على عينة إستطلاعية حجمها 30 على الأقل، قامت الباحثة بتطبيق الإستبيان على عينة إستطلاعية مكونة من 30 مبحوث، وتم الحصول على تغذية راجعة من هؤلاء المستجيبين بهدف معرفة التوافق بين الأهداف الموضوعية وأسئلة الإستبيان الموجودة. وقد لاحظ المستجيبين وجود التوافق المطلوب بين الأهداف الموضوعية والأسئلة المرتبطة بها في الإستبيان كل حسب القسم المخصص له، حيث أنهم قد وجدوا إنعكاس واضح للأهداف في أسئلة الإستبيان، وآلية ربط كل هدف مع أسئلته المخصصة له. جدير بالإشارة أن العينة المستطلعة لاحظت عدم وضوح في صياغة بعض الأسئلة مما استدعى تعديل صياغتها لتعكس الهدف الأساسي التي وضعت من أجله.

لاحقاً، وبعد توزيع الإستبيان وإسترجاعه بشكل نهائي، قامت الباحثة بتحويل البيانات إلى بيانات كمية، ومن ثم حساب معامل الثبات عن طريق إختبارها بمقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والذي أعطى النتيجة (0.960) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بأقل نسبة مقبولة وهي (0.60) وبالتالي فإن إجابات المبحوثين ستكون متقاربة إذا ما وزعت نفس الإستبانة عليهم في فترتين متباعدتين، وهذا ما أكد بأن الإستبيان ثابت بدرجة عالية، بإعتبار أنه قد تم أخذ كافة عناصر المجتمع كعينة للبحث.

3.5.1.1 إجراءات توزيع الإستبيان

بعد إعداد الإستبيان في شكله النهائي، وبعد التأكد من صدقه وثباته، تم إدراجه الكترونياً ضمن تطبيق Google Form وقبل مشاركة الإستبيان مع المبحوثين، قامت الباحثة بالحصول على موافقة الإدارة العليا لمنظمة الأونروا للسماح بتوزيع

الإستبيان، ومن ثم مقابلة عدد من المدراء والعاملين المبحوثين وإعلامهم شخصياً عن الإستبيان وهدفه وأهميته، ومن ثم مشاركته معهم، وعددهم 125 مديراً وعاملاً ومنتووعاً، عبر البريد الإلكتروني الرسمي الخاص بمنظمة الأونروا.

3.5.1.2 الأساليب والمقاييس الإحصائية المستخدمة

قامت الباحثة باستخدام مقاييس إحصائية حسب متطلبات الدراسة لعرض وتحليل بيانات الإستبيان، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته (24) بالنظر إلى كون البحث يدرس دور المتغير المستقل في المستقل التابع فإن أنسب المقاييس التي تطلبها الدراسة هي مقاييس النزعة المركزية ممثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار t للعينات الواحدة.

3.5.1.3 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الديموغرافية والوظيفية

باستخدام الجداول التكرارية:

التحليل الوصفي لمتغير جنس العاملين في المنظمة:

للتعرف على أفراد العينة من حيث جنسهم، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (1) توزيع العينة حسب النوع

النسبة %	التكرار	البيان
52.8	66	ذكر
47.2	59	أنثى
100	125	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية للباحثة

يوضح الجدول رقم (1) أن 52.8 % من العينة من الذكور مقابل 47.2 % من الإناث، وهذا يفسر أن الذكور تواجدون بالمنظمة أكثر من تواجد الإناث والسبب الظروف الاقتصادية التي تدفع العامل إلى البحث عن مصدر رزق إضافي حتى يتمكن من مواجهة هذه الظروف.

التحليل الوصفي لمتغير عمر العاملين في المنظمة:

للتعرف على أفراد العينة من حيث العمر، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (2) توزيع العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
29.6	37	29-20 سنة
45.6	57	39-30 سنة

22.4	28	49-40 سنة
2.4	3	59-50 سنة
100	125	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية للباحثة

يوضح الجدول رقم (2) أن 45.2 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم من (30-39) سنة، وهذا يدل على أن الفئة العمرية هذه أكثر حيوية ونشاط ثم تليها الفئة العمرية من (20-29) ثم الفئة العمرية من (40-49) تليها الفئة العمرية من (50-59) عموماً يمكن القول أن الفئة الشبابية هي الفئة المسيطرة على مجتمع الدراسة.

التحليل الوصفي لمتغير المؤهل العلمي للعاملين في المنظمة:

للتعرف على أفراد العينة من حيث المؤهل العلمي، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (3) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	البيان
41.6	52	ثانوي
56	70	جامعي
2.4	3	فوق الجامعي
100	125	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية للباحثة

يوضح الجدول رقم (3) أن 56 % من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي وهذه نسبة جيدة جداً يليها المستوى التعليمي ثانوي بنسبة 41.6 %، معظم التعيينات القديمة كانت تتم بالشهادة الثانوية، ثم تليها ما فوق الجامعي بنسبة 2.3 % من المبحوثين يدرسون في الدراسات العليا.

التحليل الوصفي لمتغير الحالة الإجتماعية للعاملين في المنظمة:

للتعرف على أفراد العينة من حيث الحالة الإجتماعية، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (4) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة %	التكرار	البيان
54.4	68	متزوج
28.8	36	غير متزوج
14.4	18	مطلق
2.4	3	أرمل
100	125	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية للباحثة

يتضح من الجدول رقم (4) أن 54.3 % من المبحوثين متزوجين تليها نسبة غير متزوج 29 % ثم نسبة مطلق 14.4 %، تليها نسبة أرمل 2.3 % من عينة الدراسة .

التحليل الوصفي لمتغير سنوات خبرة العاملين في المنظمة:

للتعرف على أفراد العينة من حيث سنوات خبرة العاملين، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (5) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	البيان
25.6	32	1-4
55.2	69	9-5
12	15	10-14
7.2	9	15-20
100	125	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية للباحثة

يوضح الجدول رقم (5) أن 54.8 % تتراوح سنين خدمتهم من (5-9) سنة تليها نسبة 25.2 % معظمهم في بداية الخدمة، تليها نسبة 12.3 %، ثم تليها نسبة 7.6 % وهم من أصحاب الخبرة.

التحليل الوصفي لمتغير الوصف الوظيفي للعاملين في المنظمة:

للتعرف على أفراد العينة من حيث الوصف الوظيفي، قامت الباحثة بحساب التكرارات والنسب، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

جدول رقم (6) توزيع العينة حسب الوصف الوظيفي.

النسبة %	التكرار	البيان
28.8	36	إداري
9.6	12	فني
9.6	12	تقني
12.8	16	رئيس قسم
2.4	3	متطوع
36.8	46	موظف
100	125	المجموع

المصدر الدراسة الميدانية للباحثة

3.5.1.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة

- هل يوجد أقسام إدارة أزمات في المنظمة؟

العبارة	درجة التحقق	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	التكرارات المتوقعة	الفروق التكرارية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
يوجد قسم لإدارة الأزمات في المنظمة	أوافق بشدة	37	29.3	113.7	-13.7	2	0.00
	أوافق	85	68.3	113.7			
	لا أوافق	0	0	0			
	محايد	3	2.3	113.7			
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0			
يشكل القسم فريق عمل للتدخل المهني يضم كل التخصصات في المنظمة	أوافق بشدة	36	29	113.7	14.7-	2	0.00
	أوافق	70	56.3	113.7	78.3		
	لا أوافق	18	14.7	113.7	63.7-		
	محايد	0	0	0	0		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
قرارات التدخل المهني يتخذها القسم بشكل ديمقراطي	أوافق بشدة	30	24.3	85.3	-28.3	3	0.00
	أوافق	63	50.7	85.3	157.8		
	لا أوافق	9	7.0	85.3	77.3-		
	محايد	22	17.9	85.3	52.3-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
يشارك القسم أصحاب المصلحة في التخطيط لإدارة الأزمات	أوافق بشدة	21	16.7	85.3	28.3-	3	0.00
	أوافق	89	71.3	85.3	157.8		
	لا أوافق	3	2.3	85.3	-77.3		
	محايد	12	9.7	85.3	-52.3		

		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.00	3	37.3-	85.3	14.1	18	أوافق بشدة	يشارك القسم قادة المجتمع المحلي في إدارة الأزمات
		166.8	85.3	73.9	92	أوافق	
		-68.3	85.3	5	6	لا أوافق	
		61.3-	85.3	7	9	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.00	3	29.3-	85.3	16.4	21	أوافق بشدة	يوجد للقسم إستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات
		166.8	85.3	66	83	أوافق	
		-68.3	85.3	2.3	3	لا أوافق	
		-69.3	85.3	15.2	19	محايد	
		0	85.3	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.00	3	-29.3	85.3	16.4	21	أوافق بشدة	يأخذ القسم بإقتراحات وانتقادات المستفيدين من أجل التجويد في عمله
		139.8	85.3	66	83	أوافق	
		-77.3	85.3	2.3	3	لا أوافق	
		-33.3	85.3	15.2	19	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.00	2	-46.7		19.6	25	أوافق بشدة	تقوم الإدارة بتقييم عملية التدخل المهني بعد إنتهاء الأزمات
		128.3		71	89	أوافق	
		0		0	0	لا أوافق	
		-81.7	113.7	9.4	12	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	

أن معظم إجابات المبحوثين تميل للموافقة على العبارات حيث وافق 68.3% من أفراد العينة على وجود قسم لإدارة الأزمات في الأونروا كما وافق 56.3% على أن يشكل القسم فريق عمل للتدخل المهني يضم كل التخصصات بالمنظمة، ووافق 50.7% على أن قرارات التدخل المهني يتخذها القسم بشكل ديمقراطي بينما وافق 71.3% على أن القسم يشرك أصحاب المصلحة في التخطيط لإدارة الأزمات ويوافق 73.9% على أن القسم يشرك قادة المجتمع المحلي في إدارة الأزمات وتوجد للقسم إستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات على التوالي، كما وافق 66% من العينة على أن القسم يأخذ بإقتراحات وانتقادات المستفيدين من أجل التجويد في عمله بالإضافة لذلك وافق 71% على أن الإدارة تقوم بتقييم عملية التدخل المهني بعد إنتهاء الأزمات، وذلك بفروق تكرارية ذات دلالة إحصائية معنوية وذلك لان القيمة الاحتمالية للخطأ للعبارات أقل من 0.05

• هل يوجد تدريب للعاملين بالمنظمة على إدارة الأزمات؟

العبارات	درجة التحقق	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	التكرارات المتوقعة	الفروق التكرارية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
	أوافق بشدة	49	39.3	170.5	36.5-	1	0.00

		36.5	170.5	60.7	76	أوافق	يوجد تدريب بالمؤسسة في مجال إدارة الأزمات
		0	0	0	0	لا أوافق	
			0	0	0	محايد	
			0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
00.0	2	0	0	0	0	أوافق بشدة	التدريب يكون دائماً عند وقوع الأزمات
		29.3	113.7	41.9	52	أوافق	
		58.3	113.7	50.4	63	لا أوافق	
		87.7-	113.7	7.6	10	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.00	2	61.3	113.7	51.3	64	أوافق بشدة	يجب أن يكون التدريب قبل وقوع الأزمات
		44.3	113.7	46.3	58	أوافق	
		105.7-	113.7	2.3	3	لا أوافق	
			0	0	0	محايد	
			0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.00	3	29.3-	85.3	16.4	21	أوافق بشدة	الدورات التي تقدمها المنظمة ناجحة في تحقيق أهدافها
		63.8	85.3	43.7	55	أوافق	
		34.8	85.3	35.2	44	لا أوافق	
		69.3-	85.3	4.7	6	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.00	1	42.5	170.5	62.5	78	أوافق بشدة	فترة الدورات قصيرة تحتاج إلى زيادة
		42.5-	170.5	37.5	47	أوافق	
		0	0	0	0	لا أوافق	
		0	0	0	0	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.00	3	-59.3	85.3	7.6	10	أوافق بشدة	تشمل الدورات كل العاملين بالمؤسسات
		61.8	85.3	43.1	54	أوافق	
		74.8	85.3	46.9	59	لا أوافق	
		-77.3	85.3	2.3	3	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
	4	-43.3	85.3	12.3	15	أوافق بشدة	تقوم المنظمة بإقامة ندوات توعوية عن كيفية إدارة الأزمات
		12.8	85.3	28.7	36	أوافق	
		107.8	85.3	56.6	71	لا أوافق	
		-77.3	85.3	2.3	3	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	

يتضح من الجدول أن معظم إجابات المبحوثين تميل للموافقة على العبارات حيث وافق 60% من أفراد العينة على وجود تدريب في مجال إدارة الأزمات كما وافق 50.4% على أن التدريب يكون دائماً عند وقوع الأزمات، ووافق 50.3% على التدريب يجب أن يكون قبل وقوع الأزمات بينما وافق 43.7% على أن الدورات التي تقيمها المنظمة ناجحة في تحقيق أهدافها ووافق 62.5% على فترة الدورات قصيرة وتحتاج إلى زيادة، لكن لا يوافق 46.9% من العينة على أن الدورات تشمل كل العاملين بالمؤسسات بالإضافة لذلك لا يوافق 56.6% على أن المنظمة تقوم بإقامة ندوات توعوية تبصيرية عن كيفية إدارة الأزمات، وذلك بفروق تكرارية ذات دلالة إحصائية معنوية وذلك لان القيمة الاحتمالية للخطأ للعبارات أقل من 0.05

• هل تتوفر العناصر إدارة الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة

0.610	3	61.3-	85.3	7	9	أوافق بشدة	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في الوزارة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار
		127.8	85.3	62.5	78	أوافق	
		9.8	85.3	27.9	35	لا أوافق	
		76.3-	85.3	2.6	3	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.254	2	56.3	113.7	49.9	62	أوافق بشدة	تقوم الإدارة بتوفير الدعم للاستعداد للأزمات المتوقعة
		49.3	113.7	47.8	60	أوافق	
		-105.7	113.7	2.3	3	لا أوافق	
		0	0	0	0	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.475	3	0	0	0	0	أوافق بشدة	يوجد اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات
		59.8	85.3	42.5	53	أوافق	
		94.8	85.3	52.8	66	لا أوافق	
		77.3-	85.3	2.3	3	محايد	
		77.3-	85.3	2.3	3	لا أوافق مطلقاً	
0.001	1	11.5-	170.5	46.6	58	أوافق بشدة	يوجد تعاون للاستعداد للأزمة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة
		11.5	170.5	53.4	67	أوافق	
		0	0	0	0	لا أوافق	
		0	0	0	0	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.872	2	36.2-	68.2	9.4	12	أوافق بشدة	يوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة
		58.8	68.2	37.2	47	أوافق	
		71.8	68.2	41.1	51	لا أوافق	
		42.2-	68.2	7.6	10	محايد	
		52.2-	68.2	4.7	6	لا أوافق مطلقاً	
1.00	2	-4.7	113.7	32.0	40	أوافق بشدة	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة
		92.3	113.7	60.4	76	أوافق	
		0	0	0	0	لا أوافق	
		-87.7	113.7	7.6	10	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
523.0	2	-59.3	85.3	7.6	10	أوافق بشدة	تقوم الإدارة بضبط الممارسات الخاطئة بسرعة وكفاءة
		61.8	85.3	43.1	54	أوافق	
		74.8	85.3	46.9	59	لا أوافق	
		-77.3	85.3	2.3	3	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	

يتضح أن هناك موافقة متوسطة من افراد العينة على الأهمية الكبيرة لتحسين عمليات إدارة الأزمة قبل حدوثها وخاصة مايتعلق بالتشخيص والتخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة وبشكل عام كانت القيمة الاحتمالية لأغلب الإجابات أكبر من 0.05 ويعزى ذلك لعدم وجود الاهتمام الكافي بالفرق المختصة بجمع المعلومات والاستعداد للأزمات من حيث توفير

الميزانيات المالية المطلوبة والتدريب والتطوير وهذا يؤكد ضعف نظام إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وقلة الاهتمام بعمليات تحديد المؤشرات الخاصة بوقوع الأزمات وعدم توفر نظام إنذار مبكر يتلائم مع هذه المؤشرات والأحداث التي من الممكن أن تسبب أزمة وهذا يعود إلى ضعف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية التي تعاني منها الأونروا.

• هل تتوفر العناصر الأساسية لإدارة الأزمة في مرحلة أثناء الأزمة؟

العبارة	درجة التحقق	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	التكرارات المتوقعة	الفروق التكرارية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
تستخدم الإدارة التقنيات الحديثة في التعامل عند حدوث الأزمة	أوافق بشدة	38	30.2	170.5	67.5-	1	0.530
	أوافق	87	69.8	170.5	67.5		
	لا أوافق	0	0	0	0		
	محايد	0	0	0	0		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
توفر الإدارة الاحتياجات المالية لاحتواء آثار الأزمات	أوافق بشدة	9	7	85.3	61.3-	3	0.573
	أوافق	78	62.5	85.3	127.8		
	لا أوافق	35	27.9	85.3	9.8		
	محايد	3	2.6	85.3	76.3-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
تقدم الإدارة كافة التسهيلات لفرق العمل المختصة أثناء التعامل مع الأزمة	أوافق بشدة	28	22	85.3	10.3-	3	0.171
	أوافق	85	68	85.3	146.8		
	لا أوافق	3	2.3	85.3	77.3-		
	محايد	10	7.6	85.3	59.3-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
تهتم بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة	أوافق بشدة	0	0	0	0	3	0.00
	أوافق	53	42.5	85.3	59.8		
	لا أوافق	66	52.8	85.3	94.8		
	محايد	3	2.3	85.3	77.3-		
	لا أوافق مطلقاً	3	2.3	85.3	77.3-		
توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمة	أوافق بشدة	30	24	113.7	31.7-	1	0.036
	أوافق	89	71.3	113.7	129.3		
	لا أوافق	0	0	0	0		
	محايد	6	4.7	113.7	97.7-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة	أوافق بشدة	12	9.4	68.2	36.2-	4	0.00
	أوافق	47	37.2	68.2	58.8		
	لا أوافق	51	41.1	68.2	71.8		

		42.2-	68.2	7.6	10	محايد	
		52.2-	68.2	4.7	6	لا أوافق مطلقاً	
0.00	4	7.8	68.2	22.3	28	أوافق بشدة	تعقد اجتماعات دورية في أثناء التعامل مع الأزمات المختلفة
		156.8	68.2	66	83	أوافق	
		60.2-	68.2	2.3	3	لا أوافق	
		44.2-	68.2	7	9	محايد	
		60.2-	68.2	2.3	3	لا أوافق مطلقاً	
0.598	1	61.3-	85.3	7	9	أوافق بشدة	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة
		127.8	85.3	62.5	78	أوافق	
		9.8	85.3	27.9	35	لا أوافق	
		76.3-	85.3	2.6	3	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.408	3	10.3-	85.3	22	28	أوافق بشدة	توفر الإدارة القدرة والسرعة المناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة
		146.8	85.3	68	85	أوافق	
		77.3-	85.3	2.3	3	لا أوافق	
		59.3-	85.3	7.6	10	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.056	3	0	0	0	0	أوافق بشدة	توفر الإدارة وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفاعلية عند حدوث الأزمات
		59.8	85.3	42.5	53	أوافق	
		94.8	85.3	52.8	66	لا أوافق	
		77.3-	85.3	2.3	3	محايد	
		77.3-	85.3	2.3	3	لا أوافق مطلقاً	
0.087	3	31.7-	113.7	24	30	أوافق بشدة	تعتمد الإدارة التوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات عند حدوث الأزمة
		129.3	113.7	71.3	89	أوافق	
		0	0	0	0	لا أوافق	
		97.7-	113.7	4.7	6	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.861		36.2-	68.2	9.4	12	أوافق بشدة	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها
		58.8	68.2	37.2	47	أوافق	
		71.8	68.2	41.1	51	لا أوافق	
		42.2-	68.2	7.6	10	محايد	
		52.2-	68.2	4.7	6	لا أوافق مطلقاً	

هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على الإدارة أثناء الأزمة ويوعد ذلك إلى الاهتمام الكبير والتنسيق الجيد مع الجهات ذات العلاقة أثناء الأزمات، إضافة إلى موافقة الأفراد المبحوثين على ضعف الإمكانيات المالية والمتطلبات اللازمة لمواجهة الأزمات واحتواء آثارها.

وبالنتيجة يوجد اهتمام غير كاف لإدارة الأزمات أثناء وقوعها وعدم الاهتمام الكافي والمناسب بقنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة وأيضاً اهتمام نسبي بعامل الوقت حيث لا يؤخذ عامل الوقت بالحسبان عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبالشكل الذي يؤدي للسيطرة على الأزمات واحتوائها.

• هل تتوفر العناصر لإدارة الأزمة في مرحلة ما بعد الأزمة؟

العبارة	درجة التحقق	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	التكرارات المتوقعة	الفروق التكرارية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
تعمل الإدارة على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة	أوافق بشدة	38	30.2	170.5	67.5-	1	0.00
	أوافق	87	69.8	170.5	67.5		
	لا أوافق	0	0	0			
	محايد	0	0	0			
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0			
تعمل الإدارة على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من أسباب استمرار حدوثها	أوافق بشدة	9	7	85.3	61.3-	3	0.01
	أوافق	78	62.5	85.3	127.8		
	لا أوافق	35	27.9	85.3	9.8		
	محايد	3	2.6	85.3	76.3-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
تقوم الإدارة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها	أوافق بشدة	28	22	85.3	10.3-	3	0.00
	أوافق	85	68	85.3	146.8		
	لا أوافق	3	2.3	85.3	77.3-		
	محايد	10	7.6	85.3	59.3-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
تتواصل الإدارة مع كافة الأطراف لشرح آثار الأزمة وطرق التعامل معها	أوافق بشدة	0	0	0	0	3	0.00
	أوافق	53	42.5	85.3	59.8		
	لا أوافق	66	52.8	85.3	94.8		
	محايد	3	2.3	85.3	77.3-		
	لا أوافق مطلقاً	3	2.3	85.3	77.3-		
تستخلص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات أخرى ذات ظروف مشابهة	أوافق بشدة	30	24	113.7	31.7-	1	0.00
	أوافق	89	71.3	113.7	129.3		
	لا أوافق	0	0	0	0		
	محايد	6	4.7	113.7	97.7-		

		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.217	4	36.2-	68.2	9.4	12	أوافق بشدة	توفر الإدارة بدرجة مرونة عالية الاحتياجات المالية والبشرية بعد الانتهاء من الأزمة
		58.8	68.2	37.2	47	أوافق	
		71.8	68.2	41.1	51	لا أوافق	
		42.2-	68.2	7.6	10	محايد	
		52.2-	68.2	4.7	6	لا أوافق مطلقاً	
0.764	4	7.8	68.2	22.3	28	أوافق بشدة	تدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية
		156.8	68.2	66	83	أوافق	
		60.2-	68.2	2.3	3	لا أوافق	
		44.2-	68.2	7	9	محايد	
		60.2-	68.2	2.3	3	لا أوافق مطلقاً	
0.228	1	36.5-	170.5	39.3	49	أوافق بشدة	تمتاز الإدارة بالسرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة نشاط الوزارة بعد حدوث الأزمات
		36.5	170.5	60.7	76	أوافق	
		0	0	0	0	لا أوافق	
			0	0	0	محايد	
			0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.063	2	0	0	0	0	أوافق بشدة	تعتمد الإدارة سياسات للتقليل من الأزمات والحد من أسباب حدوثها
		29.3	113.7	41.9	52	أوافق	
		58.3	113.7	50.4	63	لا أوافق	
		87.7-	113.7	7.6	10	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.174	2	61.3	113.7	51.3	64	أوافق بشدة	تعتمد الإدارة التقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات
		44.3	113.7	46.3	58	أوافق	
		105.7-	113.7	2.3	3	لا أوافق	
			0	0	0	محايد	
			0	0	0	لا أوافق مطلقاً	
0.327	3	29.3-	85.3	16.4	21	أوافق بشدة	
		63.8	85.3	43.7	55	أوافق	
		34.8	85.3	35.2	44	لا أوافق	
		69.3-	85.3	4.7	6	محايد	
		0	0	0	0	لا أوافق مطلقاً	

هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرة إدارة الأزمة بعد وقوعها نتيجة الاهتمام الكبير من قبل المعنيين للإطلاع على الأزمة وشرح التعامل معها وتشير النتائج إلى أن هناك اهتمام بدرجة متوسطة لإدارة مابعد الأزمة وهذا يؤكد

حرص المنظمة على تقييم سير العمل بشكل مستمر في ظل الأزمات والإمكانيات المتاحة للاستفادة منها والتعلم منها ودمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة وتلافي الأخطاء في خطط الأزمات المستقبلية.

• ماهو الدور الفاعل بين إدارة الأزمات في المنظمة وتقديم الخدمة المجتمعية؟

العبارات	درجة التحقق	التكرارات المشاهدة	النسبة المئوية	التكرارات المتوقعة	الفروق التكرارية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية (sig)
للمنظمة دور فاعل في إدارة الأزمات	أوافق بشدة	38	30.2	170.5	67.5-	1	0.00
	أوافق	87	69.8	170.5	67.5		
	لا أوافق	0	0	0			
	محايد	0	0	0			
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0			
تقدم المساعدات لجميع المحتاجين دون تمييز	أوافق بشدة	9	7	85.3	61.3-	3	00.0
	أوافق	78	62.5	85.3	127.8		
	لا أوافق	35	27.9	85.3	9.8		
	محايد	3	2.6	85.3	76.3-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
الشرائح الضعيفة وذوي الإحتياجات لهم أولوية في تقديم المساعدات	أوافق بشدة	28	22	85.3	10.3-	3	0.00
	أوافق	85	68	85.3	146.8		
	لا أوافق	3	2.3	85.3	77.3-		
	محايد	10	7.6	85.3	59.3-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
تقوم المنظمة بإجراء مسوحات لمعرفة إحتياجات المجتمع	أوافق بشدة	0	0	0	0	3	0.00
	أوافق	53	42.5	85.3	59.8		
	لا أوافق	66	52.8	85.3	94.8		
	محايد	3	2.3	85.3	77.3-		
	لا أوافق مطلقاً	3	2.3	85.3	77.3-		
المساعدات التي تقدم تتوافق فعلياً مع حاجات المواطنين	أوافق بشدة	30	24	113.7	31.7-	1	0.00
	أوافق	89	71.3	113.7	129.3		
	لا أوافق	0	0	0	0		
	محايد	6	4.7	113.7	97.7-		
	لا أوافق مطلقاً	0	0	0	0		
تستعين المنظمة بخبراء من خارج المنظمة في إدارة الأزمات	أوافق بشدة	12	9.4	68.2	36.2-	4	0.00
	أوافق	47	37.2	68.2	58.8		
	لا أوافق	51	41.1	68.2	71.8		
	محايد	10	7.6	68.2	42.2-		
	لا أوافق مطلقاً	6	4.7	68.2	52.2-		

0.00	4	7.8	68.2	22.3	28	أوافق بشدة	تحتفظ المنظمة بملف عن سير معالجة الأزمات من بدايتها إلى نهايتها
		156.8	68.2	66	83	أوافق	
		60.2-	68.2	2.3	3	لا أوافق	
		44.2-	68.2	7	9	محايد	
		60.2-	68.2	2.3	3	لا أوافق مطلقاً	

يتضح من الجدول أن معظم إجابات المبحوثين تميل للموافقة على العبارات حيث وافق 69.8% من أفراد العينة على أن للمنظمات أدوار فاعلة في إدارة الأزمات كما وافق 67.7% على أن المساعدات التي تقدمها المنظمات تقدم في الوقت المناسب، ووافق 62.5% على أن المساعدات تقدم لجميع المحتاجين دون تمييز بينما وافق 68% على أن الشرائح الضعيفة وذوي الإحتياجات لهم أولوية في تقديم المساعدات لكن لا يوافق 52.8% على أن المنظمة تقوم بإجراء مسوحات لمعرفة إحتياجات المجتمع، كما وافق 71.3% من العينة على أن المساعدات التي تقدم تتوافق فعلياً مع حاجات المواطنين بالإضافة لذلك أن لا يوافق 41.1% على أن المؤسسات تستعين بخبراء من خارج المؤسسات في إدارة الأزمات، ووافق 66% على المؤسسات تحتفظ بملف عن سير معالجة الأزمات من بدايتها إلى نهايتها وذلك بفروق تكرارية ذات دلالة إحصائية معنوية وذلك لان القيمة الاحتمالية للخطأ للعبارات أقل من 0.05

وبالتالي: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأزمات والخدمة المجتمعية المقدمة من قبل المنظمات.

3.5.2 الإجابة على تساؤلات الدراسة

للإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بوجود قسم إدارة الازمة وتدريب للعاملين والدور الفاعل لادارة الازمة في تقديم الخدمة قامت الباحثة باستخدام اختبار one sample t test وكانت النتائج على الشكل التالي:

الدلالة الاحصائية	الوزن النسبي	Sig قيمة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
دالة احصائياً	65.741	0.00	4.847	0.665	3.287	وجود قسم إدارة أزمة في المنظمة
دالة احصائياً	65.786	0.00	4.719	0.688	3.289	تدريب العاملين على إدارة الأزمات
غير دالة احصائياً	61.889	0.188	1.324	0.801	3.094	إدارة الأزمة قبل وقوعها
دالة احصائياً	62.910	0.039	2.084	0.784	3.146	إدارة الأزمة أثناء وقوعها
دالة احصائياً	63.397	0.017	2.416	0.789	3.170	إدارة الأزمة بعد وقوعها
دالة احصائياً	69.336	0.00	8.856	0.592	3.467	الدور الفاعل لإدارة الأزمات في تقديم الخدمة المجتمعية

• تبين من الجدول أعلاه المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول (أقسام إدارة الأزمات بالمنظمة) بلغ (3.287) (الدرجة الكلية هي 5) والوزن النسبي يساوي (65.741)، وقيمة الاختبار (4.847) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهذا يعني أنه يوجد موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود قسم خاص بإدارة الأزمات في مجتمع الدراسة وهو مايجيب على التساؤل الأول من تساؤلات الدراسة حيث أنه يوجد قسم خاص بإدارة الأزمات في منظمة الأونروا.

• المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني (تدريب العاملين على إدارة الأزمات) (3.289) (الدرجة الكلية هي 5) والوزن النسبي يساوي (65.786)، وقيمة الاختبار (4.719) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00) وهذا يعني أنه يوجد موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود تدريب للعاملين على إدارة الأزمات في مجتمع الدراسة وهو مايجيب على التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة حيث أنه يوجد تدريب للعاملين على إدارة الأزمات في منظمة الأونروا.

• المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث (إدارة قبل وقوع الأزمة) (3.094) (الدرجة الكلية هي 5) والوزن النسبي يساوي (61.889)، وقيمة الاختبار (1.324)، وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.188) وهذا يعني أنه يوجد موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على وجود إدارة قبل وقوع الأزمة في مجتمع الدراسة وهو مايجيب على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة حيث أنه لا يوجد إدارة قبل وقوع الأزمة في منظمة الأونروا.

• المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الرابع (إدارة أثناء وقوع الأزمة) (3.149) (الدرجة الكلية هي 5) والوزن النسبي يساوي (62.910)، وقيمة الاختبار (2.084) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.039) وهذا يعني أنه يوجد موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود إدارة أثناء وقوع الأزمة في مجتمع الدراسة وهو مايجيب على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة حيث أنه يوجد إدارة أثناء وقوع الأزمة في منظمة الأونروا.

• المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الخامس (إدارة بعد وقوع الأزمة) (3.170) (الدرجة الكلية هي 5) والوزن النسبي يساوي (63.397)، وقيمة الاختبار (2.416) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.017) وهذا يعني أنه يوجد موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على وجود إدارة بعد وقوع الأزمة في مجتمع الدراسة وهو مايجيب على التساؤل الثالث من تساؤلات الدراسة حيث أنه يوجد إدارة بعد وقوع الأزمة في منظمة الأونروا.

• المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور السادس (الدور الفاعل لإدارة الأزمات في تقديم الخدمة المجتمعية) (3.094) (الدرجة الكلية هي 5) والوزن النسبي يساوي (61.889)، وقيمة الاختبار (1.324) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.188) وهذا يعني أنه يوجد موافقة ضعيفة من قبل أفراد العينة على وجود الدور الفاعل لإدارة الأزمات في تقديم الخدمة المجتمعية في مجتمع الدراسة وهو مايجيب على التساؤل السادس من تساؤلات الدراسة حيث أنه يوجد الدور الفاعل لإدارة الأزمات في تقديم الخدمة المجتمعية في منظمة الأونروا.

وبالتالي يوجد أثر لإدارة الأزمات على الخدمة المجتمعية المقدمة في المنظمة.

1. لإدارة الأزمات دور هام في تقديم الخدمات المجتمعية من قبل المنظمات الإنسانية.
2. أن المساعدات التي تقدمها المنظمات تقدم في الوقت المناسب.
3. أن المساعدات تقدم لجميع المحتاجين دون تمييز.
4. أن الشرائح الضعيفة وذوي الإحتياجات لهم أولوية في تقديم المساعدات.
5. أن المنظمة لا تقوم بإجراء مسوحات لمعرفة إحتياجات المجتمع.
6. أن المنظمات لا تستعين بخبراء من خارج المنظمة في إدارة الأزمات.
7. أن المنظمات تحتفظ بملف عن سير معالجة الأزمات من بدايتها إلى نهايتها.
8. وافق أفراد العينة على وجود تدريب بالمنظمات في مجال إدارة الأزمات.
9. أن التدريب يكون دائما عند وقوع الأزمات.
10. على التدريب يجب أن يكون قبل وقوع الأزمات.
11. أن الدورات التي تقيمها المنظمات ناجحة لحد ما في تحقيق أهدافها.
12. وافق معظم أفراد العينة على أن فترة الدورات قصيرة وتحتاج إلى زيادة.
13. أن المنظمات لا تقوم بإقامة ندوات توعوية تبصيرية عن كيفية إدارة الأزمات.
14. وافق عدد كبير من أفراد العينة على وجود قسم لإدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية.
15. أن الأقسام تشكل فريق عمل للتدخل المهني يضم كل التخصصات بالمؤسسات.
16. أن قرارات التدخل المهني يتخذها القسم بشكل ديمقراطي.
17. أن الأقسام تشرك قادة المجتمع المحلي في إدارة الأزمات.
18. أن للأقسام إستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات.
19. أن الإدارة تقوم بتقييم عملية التدخل المهني بعد إنتهاء الأزمات.
20. عدم وجود الاهتمام الكافي بالفرق المختصة بجمع المعلومات والاستعداد للأزمات من حيث توفير الميزانيات المالية المطلوبة والتدريب والتطوير وهذا يؤكد ضعف نظام إدارة الأزمات في مرحلة ما قبل حدوث الأزمة وقلة الاهتمام بعمليات تحديد المؤشرات الخاصة بوقوع الأزمات وعدم توفر نظام إنذار مبكر يتلائم مع هذه المؤشرات والأحداث التي من الممكن أن تسبب أزمة وهذا يعود إلى ضعف الإمكانيات المادية والمالية والبشرية التي يعاني منها الأونروا.
21. يوجد اهتمام غير كاف لإدارة الأزمات أثناء وقوعها وعدم الاهتمام الكافي والمناسب بقنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة وأيضاً اهتمام نسبي بعامل الوقت حيث لا يؤخذ عامل الوقت بالحسبان عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبالشكل الذي يؤدي للسيطرة على الأزمات واحتوائها.
22. هناك اهتمام بدرجة متوسطة لإدارة مابعد الأزمة وهذا يؤكد حرص المنظمة على تقييم سير العمل بشكل مستمر في ظل الأزمات والإمكانيات المتاحة للاستفادة منها والتعلم منها ودمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة وتلافي الأخطاء في خطط الأزمات المستقبلية.
23. يوجد أثر لإدارة الأزمات على الخدمة المجتمعية المقدمة في المنظمة.

مما سبق من تحليل و نتائج خرجت الدراسة بالتوصيات الآتية:

1. ضرورة إجراء مسوحات للمجتمع لمعرفة إحتياجات المجتمع في حالة حدوث أزمات.
2. الإستعانة بخبراء من خارج المنظمات في إدارة الأزمات.
3. يجب أن يكون التدريب دائما قبل وقوع الأزمات.
4. زيادة فترة الدورات التدريبية على إدارة الأزمات وكل ماهو جديد في طرق وأساليب، ووسائل إدارة الأزمات.
5. ضرورة إقامة ندوات توعوية تبصيرية عن كيفية إدارة الأزمات.
6. ضرورة زيادة مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة أزماتهم.
7. يجب مراجعة إستراتيجيات التدخل المهني في كل مراحل إدارة الأزمات.
8. ضرورة التنسيق مع كافة منظمات المجتمع المدني في إدارة الأزمات.
9. يجب توضيح مهام وأدوار كل مؤسسة بدقة وذلك لتجنب ازدواجية الأدوار.
10. يجب توفير الدعم المادي اللازم للمنظمات حتى تقوم بدورها في إدارة الأزمات.
11. ضرورة الاهتمام بنظام إدارة الأزمات ككل، بمراحله الثلاث (ماقبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة).
12. زيادة الاهتمام والدعم اللازم من الموارد المادية والمالية في كل مايتعلق بإدارة الأزمات في المنظمات الإنسانية.
13. استخدام الأسلوب والمنهج العلمي السليم في التعامل مع الأزمات وإدارتها وتحديد الأسباب لنشوتها بشكل دقيق.
14. التعامل مع المعلومات بشكل كبير ومدروس وتشكيل فريق وخلايا للأزمات.
15. عدم إنكار الأزمة والتعامل معها بواقعية وتغليب المصلحة العامة.
16. توفير البرامج والخطط الجاهزة لإدارة الأزمات والعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار.

1. أبو حجير، طارق، 2014، القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.
2. أبو صنوبر، عبد الله، 2018، رسالة دكتوراه عن الحركة الجموعية في الجزائر ودورها في ترقية طرق الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الجزائر.
3. أبو طه، سامي، 2013، نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية، رسالة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
4. الخطيب، محمد، 2015، مهارات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الهيئات المحلية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين.
5. الخفاجي، كرار، الحيدرأوي، حامد، 2010، أسباب نشوء الأزمات وإدارتها، دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي، المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
6. الخميثي، سارة، صالح، هيفاء عبد الرحمن بن شلهوب، هند فايع الشهراني، 2015، ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
7. الدليمي، عبد الرزاق، 2012، الإعلام وإدارة الأزمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الرهوان، محمد، 2010، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
9. السيد سعيد، عبد الوهاب، 2006، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
10. الصديقي، سلوي عثمان عباس، وجلال الدين عبد الخالق، 2004، نظريات علمية وإتجاهات معاصرة في طريقة العمل مع الحالات الفردية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
11. الصيرفي، محمد، 2008، إدارة الأزمات، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
12. العزاوي، نجم، 2009، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، وقائع المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء، الأردن.
13. المفرحي، محمد عبد الله محمد، 2009، ورقة علمية، دور الأخصائي الاجتماعي في تنمية وتنظيم المجتمع، مجلة آداب الفراهيدي، العدد(1)، العراق.
14. اللامي، غسان، والعيساوي، خالد، 2016، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات، الدار المنهجية للطبع والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
15. بركات، وجدي محمد أحمد، 2003، المعلوماتية والخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
16. حسين، سليمان، 2019، دور مؤسسات الخدمة الاجتماعية في إدارة الأزمات في السودان، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في الخدمة الاجتماعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
17. خاطر، احمد مصطفى، 2002، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.

18. خليفة، محمد ، 2018، أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات في البنوك التجارية في ليبيا، جامعة عمان العربية، دار المنظومة للرسائل الجامعية، عمان، الأردن.
19. رمضان، السيد، 2011، ممارسة خدمة الفرد أسس عملية للمساعدة، دار المعرفة الجامعية، مصر.
20. سيكر بول، وحازم مطر، 2017، مبادئ الرعاية الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي، ألمانيا.
21. سليمان، حسين حسن، وآخرون، 2004، الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية مع الفرد والأسرة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت.
22. سويلم، محمد صالح، 2018، إدارة الأزمات والكوارث، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
23. عبد اللطيف، رشاد احمد، 2013، الممارسة العامة لمهنة الخدمة الاجتماعية في ضوء التوجهات العالمية الحديثة، مكتبة دار الزهراء، الرياض.
24. عثمان، عبد الفتاح، 2014، خدمة الفرد في المجتمع النامي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
25. علي، عبد السلام، 2015، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة زهراء الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
26. فهمي، محمد سيد، 2013، الممارسة العامة للخدمة الاجتماعية (مجالات تطبيقية)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
27. ناصر، بدور احمد، 2019، دور الخدمة الإجتماعية في الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
28. يوسف، حسن محمد، 2014، إدارة الكوارث، شركة السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.

References in English:

1. Chul Hyun Park, Erik W Johnston (2017). A framework for analyzing digital volunteer contributions in emergent crisis response efforts (Search published in new media & society, Arizona State University, USA, Vol. 19
2. Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3).
3. Cristine Person and Ian Mitroff , 2013, From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management, *Academy of Management Executive* . Vol 7.
4. Darling, j, 1994, "Crisis management in international business: key to effective decision making" *Leadership and organization development journal*.
5. Rush, Madeleine, 2015, Crisis communication in the digital age:Harnessing the power of social media, PhD thesis, University of Minnesota, School of Journalism and Mass Communications, USA.
6. Scholtens, Astrid. (2008). "Controlled Collaboration in Disaster and Crisis Management in the Netherlands", *History and Practice of an Overestimated and Underestimated Concept'*, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 16.
7. Unlu, A., Kapucu, N., Sahin, B., (2010). Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system, *Journal of Disaster Prevention and Management*, Vol. 19.

الملاحق

الملاحق (1): نسخة عن موافقة تطبيق استبانة البحث من قبل ادارة منظمة الأونروا.

الملاحق (2): نسخة عن الإستبانة.

الملحق (1): نسخة عن الموافقة لتطبيق استبانة الدراسة من قبل ادارة منظمة الأونروا

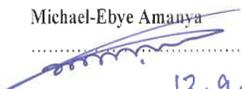
staff"). Access to UNRWA personnel, facilities and premises shall at all times be subject to UNRWA's Regulations, Rules, Organization Directives, Instructions and any other parts of its regulatory framework, as well as its policies and procedures.

2. UNRWA staff will not be identified by name in the dissertation.
3. The views expressed by UNRWA staff during the interviews or reflected in his/her responses to the questionnaire conducted by the Student can in no way be taken to reflect the official opinion of UNRWA. This waiver will be included in the dissertation.
4. The Student will share a final version of the dissertation with UNRWA prior to finalization and UNRWA shall be given an opportunity to comment on the dissertation insofar as it relates to UNRWA and/or UNRWA's officials, employees, consultants, agents or other representatives. The Student shall make such deletions, additions, alterations or amendments as UNRWA shall require. In case of student disagreement to the aforementioned, UNRWA reserves, the right to withdraw its approval, revoke and/or reverse it and to request the student to refrain from further sharing or publishing the dissertation.
5. The Student will submit to UNRWA, for written approval, the final version of the dissertation, alongside a list including all collected information, for the approval to be granted, prior to its divulgation in any format whatsoever. And shall ensure that UNRWA, its officials, employees, consultants, agents or other representatives or its operations are not associated with content that is not compatible with UNRWA's status and its mandate or is in any other manner capable of adversely reflecting on UNRWA, its officials, employees, consultants, agents or other representatives or its operations.
6. The Student shall not share, distribute or otherwise make use of any unused material outside of the approved final version of the dissertation without the prior express written approval of UNRWA.
7. The Student shall not use the name, abbreviation of the name, emblem, trademark or logo of UNRWA in any press release, publicity or other materials printed or published, without the express written consent of UNRWA.
8. UNRWA only agrees to grant access to its personnel, facilities and premises to the extent that the dissertation is for academic purposes. If the dissertation will not serve academic purposes only, the Student shall seek prior written approval from UNRWA before proceeding.

On behalf of UNRWA

Director of UNRWA Affairs (SFO)

Michael-Ebye Amanya



13.9.2022

Staff Member

Name: Ataa Nayef Odeh



15.9.2022

Authorization Agreement

This Authorization Agreement (hereinafter "the Agreement") is entered into between:

- The United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East, an autonomous subsidiary organ of the United Nations, established by General Assembly Resolution 302 (IV) of 8 December 1949, Bayader Wadi Seer, PO Box 140157, Amman 11814, Jordan (hereinafter "UNRWA"), Syria Field Office represented by Director of UNRWA Affairs in the Syrian Arab Republic, Mr Michael-Ebye Amanya.

And

- [Ataa Nayef Odeh], a [Social Worker at the Department of Relief & Social Services], registered at [Higher Institute of Business Administration - HIBA] (hereinafter "the Student");

(each also a Party and, collectively, the Parties).

WHEREAS:

- (A) UNRWA is mandated to provide assistance and protection to some [5.6]¹ million registered Palestine refugees. Its mission is to help Palestine refugees in Jordan, Lebanon, Syria, West Bank and the Gaza Strip to achieve their full potential in human development, providing a just and durable solution to their plight. UNRWA's mission

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال-HIBA
ماجستير في إدارة الأعمال MBA

الملحق (2): نسخة عن الإستبانة المطبقة



إستبيان

تحية طيبة:

تمثل هذه الإستبانة جزء من متطلبات إعداد مشروع تخرج أعد لنيل درجة ماجستير ادارة تنفيذية بعنوان:

أثر إدارة الأزمات على الخدمات المجتمعية للمنظمات الإنسانية

دراسة حالة في منظمة الأونروا بدمشق

آملين منكم الدعم من خلال المشاركة بالإجابة عن أسئلة الإستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما نتعهد بالحفاظ على السرية التامة للمعلومات والبيانات التي تقدمونها لنا.

تقبلوا منا خالص التحية والتقدير

الباحثة: عطاء نايف عوده

المتغيرات الشخصية والوظيفية:

- 1- الجنس:.....2-العمر
- 3- المؤهل العلمي:.....4- التخصص العلمي:.....
- 5- المسمى الوظيفي:.....6- سنوات الخبرة:.....
- 7- الحالة العائلية:.....

أولاً: أقسام إدارة الأزمات بالمنظمة:

ت	العبارة	أنتفق بشدة (5)	أنتفق (4)	محايد (3)	لا أنتفق (2)	لا أنتفق بشدة (1)
1	يوجد قسم لإدارة الأزمات في المنظمة					
2	يشكل القسم فريق عمل للتدخل المهني يضم كل التخصصات في المنظمة					
3	قرارات التدخل المهني يتخذها القسم بشكل ديمقراطي					
4	يشارك القسم أصحاب العمل في التخطيط لإدارة الأزمات					
5	يشارك القسم قادة المجتمع المحلي في إدارة الأزمات					
6	يوجد للقسم إستراتيجية واضحة للتعامل مع الأزمات					
7	يأخذ القسم بإقتراحات وإنتقادات المستفيدين من أجل التجويد في عمله					
8	تقوم الإدارة بتقييم عملية التدخل المهني بعد إنتهاء الأزمات					

ثانياً: تدريب العاملين بالمنظمة على إدارة الأزمات:

ت	العبارة	أنتفق بشدة (5)	أنتفق (4)	محايد (3)	لا أنتفق (2)	لا أنتفق بشدة (1)
9	يوجد تدريب بالمؤسسة في مجال إدارة الأزمات					
10	التدريب يكون دائماً عند وقوع الأزمات					
11	يجب أن يكون التدريب قبل وقوع الأزمات					
12	الدورات التي تقدمها المنظمة ناجحة في تحقيق أهدافها					
13	فترة الدورات قصيرة تحتاج إلى زيادة					

14	تشمل الدورات كل العاملين بالمؤسسات				
15	تقوم المنظمة بإقامة ندوات توعوية عن كيفية إدارة الأزمات				

ثالثاً: إدارة الأزمات في المنظمة:

إن إدارة الأزمات هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: (ما قبل الأزمة - الإستعداد للأزمة وقت حدوثها - إجراءات ما بعد الأزمة).

ت	العبارة ما قبل الأزمة	أُتفق بشدة (5)	أُتفق (4)	محايد (3)	لا أُتفق (2)	لا أُتفق بشدة (1)
16	تتوفر برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات في المنظمة وتعمل على مراجعتها وتطويرها باستمرار					
17	تقوم الإدارة بتوفير الدعم للاستعداد للأزمات المتوقعة					
18	يوجد اهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمات					
19	يوجد تعاون للاستعداد للأزمة مع المؤسسات الخارجية ذات العلاقة					
20	يوجد طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بممارسات جمع وتحليل مؤشرات حدوث أزمة					
21	يتوفر الدعم المناسب للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط لمواجهة الأزمات المحتملة					
22	تقوم الإدارة بضبط الممارسات الخاطئة بسرعة وكفاءة					

ت	العبارة أثناء الأزمة	أُتفق بشدة (5)	أُتفق (4)	محايد (3)	لا أُتفق (2)	لا أُتفق بشدة (1)
23	تستخدم الإدارة التقنيات الحديثة في التعامل عند حدوث الأزمة					
24	توفر الإدارة الاحتياجات المالية لاحتواء آثار الأزمات					
25	تقدم الإدارة كافة التسهيلات لفرق العمل المختصة أثناء التعامل مع الأزمة					
26	تهتم بالتواصل مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالأزمة					
27	توجد تعليمات إدارية واضحة تحدد إجراءات التعامل مع الأزمة					
28	يؤخذ عامل الوقت عند التعامل مع الأزمات بعين الاعتبار وبدقة مناسبة					
29	تعقد اجتماعات دورية في أثناء التعامل مع الأزمات المختلفة					
30	يتم السيطرة على الأزمة عند حدوثها والحد من انتشارها واستمرارها بفترة زمنية مناسبة					
31	توفر الإدارة القدرة والسرعة المناسبة في تحريك الموارد المادية والبشرية الضرورية لاحتواء الأزمة					
32	توفر الإدارة وسائل اتصال داخلية تعمل بكفاءة وفعالية عند حدوث الأزمات					
33	تعتمد الإدارة التوزيع المناسب للأدوار والصلاحيات عند حدوث الأزمة					
34	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها					

ت	العبارة مابعد الأزمة	أُتفق بشدة (5)	أُتفق (4)	محايد (3)	لا أُتفق (2)	لا أُتفق بشدة (1)
35	تعمل الإدارة على معالجة الأضرار وحل المشكلات الناجمة عن الأزمة					
36	تعمل الإدارة على تخفيف آثار الأزمات وذلك بالحد من أسباب استمرار حدوثها					
37	تقوم الإدارة بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات لتصويبها وتطويرها					
38	تتواصل الإدارة مع كافة الأطراف لشرح آثار الأزمة وطرق التعامل معها					
39	تستخلص نتائج تجارب التعامل مع الأزمات لمؤسسات أخرى ذات ظروف مشابهة					
40	توفر الإدارة بدرجة مرونة عالية الاحتياجات المالية والبشرية بعد الانتهاء من الأزمة					
41	تدمج الدروس المستفادة من الثغرات في الخطط السابقة بدقة عالية في خطط الأزمات المستقبلية					
42	تمتاز الإدارة بالسرعة في اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستعادة نشاط المنظمة بعد حدوث الأزمات					
43	تعتمد الإدارة سياسات للتقليل من الأزمات والحد من أسباب حدوثها					
44	تعتمد الإدارة التقييم المستمر لأساليب إدارة الأزمات					

رابعاً: الدور الفاعل لإدارة الأزمات في تقديم الخدمة المجتمعية:

ت	العبارة	أُتفق بشدة (5)	أُتفق (4)	محايد (3)	لا أُتفق (2)	لا أُتفق بشدة (1)
45	تقوم إدارة الأزمات دور فاعل في تقديم الخدمات المجتمعية في المجتمع					
46	تقدم المنظمة الخدمات المجتمعية في الوقت المناسب					
47	تقدم المنظمة الخدمات المجتمعية دن تمييز لكافة الشرائح في المجتمع					
48	الأولوية في تقديم الخدمات المجتمعية للشرائح الضعيفة وذوي الاحتياجات الخاصة					
49	تقوم المنظمة بإجراء مسوحات لمعرفة احتياجات المجتمع					
50	الخدمات المجتمعية المقدمة تتوافق فعلياً مع حاجات الشرائح المستهدفة					
51	تستعين المنظمة بخبرات من الخارج في إدارة الأزمات					

شاكرين تعاونكم