

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا

دراسة ميدانية على العاملين بمركز التحصين بالمدينة الرياضية - طرابلس

يونس محمد معمر مسعود محمد عبد العزيز معمر عمار

قسم الإدارة - كلية التجارة - جامعة الزيتونة

[yzaid581@gmail.com](mailto:yzaid581@gmail.com)

تاريخ الاستلام 2023/08/07

الملخص:

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي يلعبه التخطيط الإداري في إدارة الأزمة لدى العاملين بمركز التحصين بالمدينة الرياضية - طرابلس، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثون بإعداد استبانة تم توزيعها على عدد (100) مائة مفردة من الكوادر الطبية والطبية المساعدة وإداريين، تم استرجاع عدد 94 استبانة بنسبة استرجاع 94% منها 92 صالحة للتحليل، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المناسبا لتحقيق الأهداف التي من ضمنها طبيعة التعرف على آليات التخطيط الإداري وأثره في إدارة الأزمات، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري وكافة أبعاد إدارة الأزمة. الكلمات المفتاحية: التخطيط الإداري - إدارة الأزمات - جائحة كورونا.

إن ما يمر بالعالم في الوقت الحالي من انتشار لوباء فيروس كورونا (كوفيد 19) وانتشاره السريع والفتاك وفي وقت قياسي وما ترتب عليه من خسائر في الأرواح وما تبعها من خسائر الاقتصادية وتوقف الإنتاج في بعض الدول بشكل كامل وجزئي في البعض الآخر، وكذلك كان هذا التوقف في الإنتاج يمر بمراحل متذبذبة بين الإغلاق الجزئي أو الكامل على حسب شراسة موجة انتشار هذا الوباء الفتاك وتزداد الصعوبة والخطورة حال عدم وجود أساليب وطرق تعد مسبقا لمواجهة هذا الوباء للقضاء عليه أو للحد من أثاره السلبية قدر الإمكان أو ضعفها إن وجدت ومن هذه الأساليب والطرق تتمثل في التخطيط الذي من أبرز خصائصه أنه يعد قبل البدء في تنفيذ الأعمال وكلما كان هذا التخطيط ينتهج المنهج العلمي ويتبع الخطوات العلمية كلما ضمنا الحصول على أحد ركائز مواجهة هذه الأزمة وأهمها، ومن خلال هذه الدراسة تطرقنا لمدى تأثير التخطيط الإداري على إدارة الأزمة لمواجهة فيروس كورونا في بلادنا وذلك للتوصل إلى نتائج تفيد متخذ القرار لتلافي الأخطاء والاستمرار في العمل بشكل علمي .

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولا الدراسات السابقة:

1. (صادق، 2021): دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ لإدارة أزمة كوفيد 19 في دولة قطر، دراسة ماجستير، هدفت الدراسة لمعرفة دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في التعامل مع أزمة كوفيد 19 في دولة قطر وكذلك لمعرفة الإجراءات والسياسات المتبعة، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك إدارة إستراتيجية فعالة بين الدولة وجميع قطاعاتها خلق مسئولية مجتمعية للجميع.

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

2. دراسة (العزاوي، 2009): أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة (بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصا صاوية العالمية على منظمات الأعمال).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات والتعرف على كيفية إدارة الأزمة والتخطيط الاستراتيجي الذي يساعد على مواجهتها، وأهم نتائج هذه الدراسة الآتية:

- التخطيط الإستراتيجي حتى يتم تنفيذه في المنظمة لا بد من تحليل للبيئة الداخلية والخارجية ومعرفة جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية وماهي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

- كما أن القيادات الإدارية فشلت في إدارة الأزمات

3. دراسة (جعفر، 2017): أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية : على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة ودراسة الآثار والعلاقة بينهما، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج نذكر منها:

- أن التخطيط الإستراتيجي يساهم في التقليل من المشاكل المحتملة وإن قلت توضح للموظفين يقلل من فاعلية إدارة الأزمات.

- عدم اشتراك الموظفين في التخطيط الإستراتيجي تعتبر عقبة في سبيل حل المشاكل ولا يساعد في توضيح نقاط القوة والضعف.

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

- أن المؤسسات العامة تتبع منهج التفكير والتخطيط الإستراتيجي لتنمية إمكانياتها الذاتية للحفاظ على كفاءة أداؤها لارتفاع مستوى المخاطرة في اتخاذ القرارات وضخامة تكاليف القرارات الخاطئة.

4. (احمد، 2013): التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات، دراسة لنموذج شركة تيوتا، هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي ومفهوم إدارة الأزمات وبيان العوامل التي يجب إن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي والتعرف على كيفية إدارة الأزمة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: استخدمت شركة تيوتا عدة استراتيجيات لمواجهة الأزمة حيث اعتمدت على الاعتماد أمام الجمهور ووعدت بإصلاح العيوب وتطمين العملاء، وقامت بإصلاح العيوب وتعويض الخسائر، وان هذه المشكلة ستتعلم منها ولن تقع فيها مرة أخرى.

5. (شارب، 2015): اتصال الأزمة ودورها في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها في عملية التخطيط وإدارة الأزمة وأساليب مواجهتها، بالإضافة إلى إبراز كل من الوظيفة الوقائية والعلاجية قبل وأثناء وبعد الأزمة. ومن أهم نتائج الدراسة: أهمية الاستفادة من الأزمات السابقة في نجاعة عملية التخطيط لأزمات وكوارث مشابهة.

6. (فيصل، 2014): دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، رسالة ماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الدور الذي تلعبه القيادة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنظمات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن طبيعة البيئة متغيرة ومتجددة تدفع للبحث واكتشاف القادة الأكفاء الذين بإمكانهم تجاوز مختلف الأزمات.

ثانيا مشكلة الدراسة:

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

نظرا للنتائج المترتبة على انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19) وخطورتها وخطورتها وخطورتها وتهديدها المباشر للعنصر البشري بحصدها الآلاف والملايين من البشر حول العالم وكذلك حجم الضرر الكبير الذي وقع على بلادنا كسائر دول العالم وحسب الوضع الوبائي لفيروس كورونا الصادرة عن المركز الوطني لمكافحة الأمراض حيث وصل عدد الوفيات في ليبيا حتى تاريخ 2022/3/31م إلى (6419) وإجمالي الإصابات بلغ عدده (501738) مما يوضح خطورة الوضع ويحتاج إلى تكاثف الجهود لضمان الخروج من هذه الأزمة بأقل الخسائر البشرية وما يتبعها من خسائر المادية والنفسية التي حتماً سيكون لها عواقب كبيرة، ونظراً لما للتخطيط الإداري من دور لأنه عمل يتم به شكل علمي وبناء عليه يتحدد حسن أداء الأعمال بشكل عام وما يحويه التخطيط الإداري من متابعة الخطط بعد إعدادها وتعديلها وفق ما يستجد من أحداث بحيث تتوفر المرونة اللازمة لمواجهة أي عمل والتي في أمس الحاجة لها لمواجهة مثل هذا الوباء، وما يحويه من تغير مستمر وتطور سواء في انتشاره أو في حدته، ومن هنا يمكن استخلاص مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو أثر التخطيط الإداري على إدارة الأزمة لمواجهة فيروس كورونا؟

ثالثاً: أهمية البحث:-

تكتسب أهمية البحث من خلال الاهتمام بضرورة مواجهة الأزمات والتخطيط المناسب لإيجاد السبل المناسبة لحلها ومنع تفاقمها والقضاء عليها إن أمكن الأمر، وذلك لأن التخطيط الإداري يفرض نفسه لطبيعة التحديات التي تفرضها البيئة المعاصرة.

كما أن مواجهة الأزمات بأسلوب علمي يربط متغيراتها في إطار نمطي يخدم المنظمة المبحوثة من خلال لفت نظر المخططين والإدارة العليا إلى أهمية التخطيط الإداري ودوره في إدارة الأزمة ومن خلال ذلك تنبع أهمية الدراسة:

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

1. إن موضوع التخطيط الإداري يعتد به جوهريا لتحقيق أهداف أية منظمة وتحديد مدى إسهامه في إدارة الأزمة لجائحة كورونا والحد من أضرارها .

2. تعد الدراسة إضافة جديدة واستكمالا للدراسات العربية والمحلية في هذا المجال.

3. الوصول إلى نتائج من شأنها أن تخدم المنظمة محل الدراسة في مجال تبني التخطيط الإداري لمواجهة الأزمة لجائحة كورونا .

رابعاً: أهداف البحث:-

1. التعرف على طبيعة وآليات التخطيط الإداري بالمنظمة محل الدراسة.

2. التعرف على طبيعة وأبعاد وأنواع الأزمات بالمنظمة محل الدراسة.

3. التعرف على أسلوب المنظمة في مواجهة الأزمات من خلال إتباع التخطيط الإداري.

4. اقتراح مجموعة من السبل الكفيلة في التعامل مع الأزمات من خلال إتباع أسلوب التخطيط الإداري والذي من شأنه الحد من أضرار الأزمة أو التقليل من أثارها.

خامساً: فرضيات البحث:-

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة الإنذار المبكر.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة الاستعداد والوقاية.

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة احتواء الضرر.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة استعادة النشاط.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة التعلم.

سادسا: الفترة الزمنية للدراسة:

تتمثل الفترة الزمنية للدراسة في الفترة من 2022/1/1 م حتى 2022/3/31 م.

سابعا: نموذج الدراسة:-

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تحديد أبعاد التخطيط الإداري كمتغير مستقل (التخطيط قصير الأجل - التخطيط متوسط الأجل - التخطيط طويل الأجل) وإدارة الأزمة كمتغير تابع (مرحلة الإنذار المبكر- مرحلة الاستعداد والوقاية - مرحلة احتواء الضرر- مرحلة استعادة النشاط - مرحلة التعلم)، والشكل (1) يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الباحثان شكل رقم (1) نموذج الدراسة

أولاً: التخطيط الإداري:-

مقدمة: إن التخطيط يعد من أول وظائف الإدارة والركيزة الأساسية التي يعتمد عليها لأداء باقي وظائف الإدارة فهو الذي عن طريقه يتم تحديد طرق وأ ساليب العمل ووقتها ومن سينفذ هذا العمل للوصول للأهداف بأقل تكلفة وبشكل كفوء وفعال.

فالتخطيط كما انه يتم با استمرار على م مستوى الأفراد فإنه يتم كذلك على م مستوى الدولة ومنشآت الأعمال، فالدول تضع الخطط الم مستقبلية الطموحة التي تسعى إلى نمو البلاد وتوفير سبل العيش الرغيد لمواطنيها وتحقيق المكانة الفاعلة بين الأمم. (الشميمري وآخرون، 2011)

تعريف التخطيط الإداري: (برنوطي، 2009)

يعتبر وظيفة ومسؤولية أساسية تتناول كل ما يتعلق بإعداد الخطط ومراقبة تنفيذها وتغييرها. كما تعرفه منال طلعت محمود: بأنه دراسة واختيار وسائل التنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين في فترة زمنية معينة. (محمود، 2012)

أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتوجيه والرقابة ولتوضيح المقصود بالتخطيط من الضروري فهم ما المقصود بمبدأ التخطيط والذي يمكن أن يصاغ في الآتي (تبرز أهمية التخطيط في توقعاته للم مستقبل وما قد يحمله من مفاجآت مما يفرض عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه المستقبل. (ثابت، 2008).

كما تقف وظيفة التخطيط في مقدمة وظائف الإدارة الأخرى فبدون التخطيط ليس هناك أهداف ولا يعلم المدير كيف يمكن له تنظيم موارد المنظمة بشكل يؤدي إلى تحقيق ما هو مطلوب،

**التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)**

واستحالة الرقابة دون خطط محددة لـ سارات الأداء، لأنك إن لم تعلم إلى أين تريد الذهاب فلا يمكن معرفة هل أنت بالأسار الصحيح أم لا، فمع التخطيط تتناسق الجهود في المنظمة، أما بدونها فقد تتعارض الأدوار والجهود والأذ شطة لوحدات المنظمة مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف بكفاءة، فالتخطيط يمنع الانصراف إلى نشاطات غير مفيدة فلاجهد ضائعة ولا أموال ضائعة. (زيارة، 2009)

كما يعد التخطيط أحد أركان الإدارة المهمة وهي الوظيفة الإدارية الأولى التي من خلالها يتم وضع الأهداف، و صنع القرارات والتفكير في المستقبل وتزداد أهمية التخطيط كلما كبر حجم المنشأة أو زادت عملياتها ومسؤولياتها، وتعددت أنشطتها . (الشميمري وآخرون، 2011).  
أنواع التخطيط :-

التقسيم حسب المدة الزمنية: (الشميمري وآخرون، 2011)

1. التخطيط طويل الأجل: تتراوح المدة الزمنية للتخطيط طويل الأجل بين ثلاث سنوات أو أكثر، ويهدف إلى إعطاء الإدارة صورة واضحة عن المستقبل الذي ستيسر المنشأة في اتجاهه.
2. التخطيط متوسط الأجل: يعد التخطيط متوسط الأجل تفصيلاً للخطط طويلة الأجل، وتتراوح مدته بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات، ويتم فيه تقسيم الخطط طويلة الأجل إلى خطط فرعية تتعلق بالإدارات والأقسام.
3. التخطيط قصير الأجل: وهو التخطيط الذي يتعلق بالمستقبل القريب وتكون مدته قصيرة لا تتجاوز سنة واحدة، وفي التخطيط قصير الأجل يتحدد الجدول اليومي أو الأسبوعي أو الشهري وكيفية أدائه ومن يؤديه.

كما يقسم التخطيط إلى تقسيمات أخرى منها: (ماهر، 2004)

1. التخطيط الاستراتيجي : كلمة إستراتيجية مستمدة من العمليات العسكرية وتعني تكوين التكتيكات وتوزيع الموارد الحربية وتحريك الوحدات العسكرية وذلك لمواجهة العدو أو للخروج من مأزق ولا يختلف الأمر كثيرا في بيئة الأعمال فالعدو في المجال العسكري هم المنافسون في بيئة الأعمال فالاستراتيجيات هي أسلوب التحرك الرئيسي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، ويحتاج للتخطيط الإستراتيجي في الحالات التالية:

- المشروع لديه أهداف طويلة المدى ويريد أن يبدأ الآن في تحقيقها.
- المشروع لا يعرف كيف يتكيف مع البيئة من حوله، ويريد أن يفعل شيئا.
- المشروع لا يعرف كيف يصل على قبول الأطراف المؤثرة ويريد أن تكون ايجابية في هذا الصدد.

2. التخطيط التنفيذي: الخطط التنفيذية أقرب ما تكون إلى الخطط قصيرة الأجل أي أنها تغطي أياماً أو أسابيع أو حتى سنة كاملة وليس هناك ما يمنع من أن تكون هناك خطط تنفيذية طويلة الأجل ، ويبدأ وضع الخطط التنفيذية بخطوة أساسية هي تحديد الأهداف التنفيذية ، في شكل واضح محدد ومكتوب وتفصيلي، إذا يمكن القول أن الخطط التنفيذية هي بيان بأهداف العمل داخل الأقسام وأصحاب تنفيذها، وهذه الخطط توجه على مستوى الأقسام وخطوط الإنتاج ومدتها في الغالب سنة واحدة أو أقل.

خطوات عملية التخطيط: (زيارة، 2009)

الخطوة التمهيديّة : الإعداد لعملية التخطيط: - لا بد أن ندرك بأن التخطيط لا يحدث بطريقة تلقائية بل لا بد من الإعداد له وينطلق هذا الإعداد من ضرورة الإيمان بعملية التخطيط، إيمان

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

الإدارة بالتخطيط يمثل حجر الأساس له، ويوفر الدعم المطلوب لأداء تلك العملية المهمة لبقاء  
واستمرار تحقيق المنظمة لأهدافها، ويتم في هذه الخطوة معرفة إمكانيات المنظمة الحالية، نقاط  
القوة ونقاط الضعف، لجعل البداية لعملية التخطيط بداية سليمة.

الخطوة الأولى: تحديد الأهداف:- معرفتنا بالأهداف التي نسعى إلى تحقيقها هي التي توجه  
عملية التخطيط في المنظمة ككل وفي كل وحدة فيها، فلا بد من تحديد الأهداف العمومية  
ليشتق منها الأهداف التفصيلية، فمن الأهداف زيادة الحصة السوقية وتخفيض التكاليف من أجل  
مواجهة المنافسين بأسعار ونوعية مدروسة بعناية إضافة إلى ما تحقق من مكاسب مادية ومعنوية  
للعاملين فيها...

الخطوة الثانية: وضع الفروض التخطيطية: بعد تحديد الأهداف لابد لنا أن نحدد ما يجب فعله  
وفي كل الوحدات من أجل السعي باتجاه تحقيقها، هذه الخطوة تنصرف إلى ترجمة تلك الأهداف  
المحددة في الخطوة السابقة إلى خطط عمل بالطريقة التي تمكن المخطط من التعامل مع المواقف  
التي يفترض بأنها ستواجهه عند سعيه لتحقيق تلك الأهداف، وهنا تبدأ هذه الخطوة بتحديد  
المتغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة والمتغيرات في البيئة الداخلية لها، ومن المتغيرات الخارجية  
هو طبيعة المنافسة الحاضرة والمستقبلية، تأثيرات الحكومة وتعليماتها، المتغيرات الاجتماعية  
والسياسية في محيط المنظمة والمتغيرات الدولية المؤثرة في عمليات المنظمة، كل ذلك يمثل  
الأساس لوضع فروض لخطط توجه فعلا نحو تلبية متطلبات الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد وتقييم الخطط البديلة: إن الإدارة لا تجد نفسها أمام بديل واحد (خطة  
واحدة) فالفروض في الخطوة السابقة قد قامت على معلومات تحليلية عن بيئة المنظمة وكل  
ذلك باحتمالات تتفاوت من بديل لآخر، وفي هذه الخطوة سيجري اختيار لخطة واحدة هي ما

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

يرشد كل الأذ شطة في سعيها نحو الهدف بكفاءة، من هنا كيف ستقيم الإدارة بدائل ال مسارات المتوفرة لها وهو ما على الإدارة ذاتها تحديده، إن هذه الخطوة وما يتم فيها من تقييم واختيار هو الشاهد الرئيس على مستوى أداء وكفاءة إدارة المنظمة.

خصائص التخطيط الفعال: (النعيمي، 2008)

ينبغي توفر الخصائص التالية لجعل التخطيط فعالاً:

- 1- التوجه نحو الهدف : ويعني أن تتضمن عملية التخطيط إجراءات تشير إلى أهداف المنظمة.
  - 2- البساطة والوضوح: أي تتصف بالوضوح وتتضمن تفاصيل يمكن للعاملين فهمها ببساطة .
  - 3- المرونة: بمعنى شمول الخطة لمجموعة بدائل تتيح استيعاب المتغيرات المحتمل مواجهتها.
  - 4- مراعاة مبدأ ( التكلفة / المنفعة) أي مراعاة الجانب الاقتصادي المرتبط بقدرة المنظمة على تحمل تكاليف الخطة مقابل المنافع التي تحصل عليها جراء تنفيذ الخطة.
- ويضيف (النعيمي، 2008) أيضا أن أداء المدير لوظيفة التخطيط يعني في جوهره إمكانية تحديده للأهداف ومدى قدرته على تحقيقها بالشكل المطلوب.

وتؤكد (برنوطي، 2009) ضرورة توفير المستلزمات المادية والمعلوماتية والفنية لعملية التخطيط حيث تقوم الإدارة بتوفير ال مستلزمات البشريّة والفنية للتخطيط أي تحديد مؤهلات من سي ساعدونها بالتخطيط وتعيينهم ثم تحديد صلاحياتهم وإعلام جميع العاملين بذلك ال ساعدتهم وال مستلزم الآخر هو تحديد المعلومات والبيانات ال ضرورية للتخطيط فالكثير من المنظمات تجعل دوائر المعلومات مرتبطة بدوائر التخطيط.

ثانيا : إدارة الأزمات

تعريف الأزمة:

الأزمة في المنظور الإداري (فيصل، 2014) :

- يعرف (محسن الخضيرى) الأزمة بأنها : لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي به م شكلة تؤدي ل صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ... كل ذلك في دائرة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج.
- ويرى (أحمد رشاد الحملاوي) أن الأزمة هي : عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة.

تعريف إدارة الأزمة (احمد، 2013)

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام أسلوب الإداري العلمي من أجل تلافي سلبياتها قدر الإمكان، وتعظيم الإيجابيات . ويرجع أحد الباحثين أصول " إدارة الأزمة " إلى الإدارة العامة ( وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المضاجئة وظروف الطوارئ، مثل الفيضانات والزلازل والأوبئة، والحرائق، والغارات الجوية، والحروب الشاملة .) (إدارة الأزمات هي "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.

مراحل إدارة الأزمات(احمد، 2013؛ العزاوي، 2009؛ شارب، 2015):

إن معظم الأزمات تمر بخمس مراحل أساسية، وفي شل متخذ القرار في إدارة أي مرحلة من هذه المراحل فإنه يصبح مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها :

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

1. اكتشف إشارات الإنذار المبكر: ترسل الأزمة قبل وقوعها بفترة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر في أغلب الأحيان، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وفي حالة لم يوجه الاهتمام بشكل كافٍ لهذه الإشارات فمن المحتمل أن تقع الأزمة ويصعب مواجهتها، وبالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بينها.

2. الوقاية والاستعداد : إن الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات يجب توافرها لدى المجتمع، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعب أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ أو تنذر باحتمال وقوعه، إن الهدف من الوقاية يتلخص في اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، وهناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات والاستعداد والوقاية منها، إذ تعتبر الحرائق والزلازل وانهيار المباني والسيول أهم الكوارث التي تتعرض لها الدول، حيث انعكس ذلك على خطط الاستعداد والوقاية التي يقوم بها الدفاع المدني، بما تتضمنه من تدريب للأفراد واختيار للمعدات وما إلى ذلك، ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها، واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

3. احتواء الأضرار والحد منها: إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع، وبناء على ذلك فإن المرحلة التالية في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى في أي مجال للحماية من الأزمة، ويعد تسرب المواد الكيماوية من أخطر الأزمات التي يمكن أن تعرض الناس والبيئة لمخاطر لا حدود لها، وإذا أخذنا تسرب الوقود من صهاريج شركات أنابيب البترول وما يترتب عليه من تسرب العديد من الأسر والتلوث الزراعي والمحاصيل، وكذلك تعريض العديد من القرى للحرائق وتهديد الأرواح والممتلكات والثروة الحيوانية، فإننا ندرك أبعاد أهمية احتواء الأضرار التي تنشأ عن مثل هذه الأزمات .

#### التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

4. استعادة النشاط: تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج (جاهزة واختبرت بالفعل) قصيرة وطويلة الأجل، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فإنه يكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها: محاولة استعادة الأصول المملوكة والمعنوية التي فقدت والملاحظ أن المديرين الذين يحددون مسبقاً العناصر والعمليات والأفراد، الذين يعتبرون على درجة من الأهمية للقيام بالعمليات اليومية يستطيعون إنجاز هذه المرحلة بكفاءة. وقد ترتكب المنظمات المستهدفة للأزمات خطأً جسيماً بالتركيز على العمليات الداخلية بتجاهل تأثير الأزمة على الأطراف الخارجية أو تهتم بذلك في وقت متأخر، وعادة ما ينتاب الجماعة التي تعمل في هذه المرحلة شيء من الحماس الزائد، حيث تتكاتف الجماعة وتتمسك في مواجهة خطر محدد ومهمة أكثر تحديداً.

5. التعلم: المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث إن التعلم يعد أمراً حيوياً، غير أنه مؤلم للغاية ويشير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة. ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون الاستسلام لأن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الغير ويتصور نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

متطلبات إدارة الأزمة (جعفر، 2017):

لإدارة الأزمة مجموعة من المتطلبات موضحة بالآتي:

1- تبسيط الإجراءات وعدم تعقيدها بمعنى الابتعاد عن كل ما يعقد الأمور ويخلق نوع من الإرباك وعدم الفهم وذلك بوضع الأنظمة وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة.

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

- 2- التنسيق : إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة والإدارات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة مطلب ضروري وذلك لتنفيذ القرارات و للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري بسهولة ويسر وتناغم كبير مع إمكانية تبادل الموارد .
- 3- التخطيط : إن التخطيط هو المنهجية العلمية التي تبعد عن الارتجالية والعشوائية والفوضى في اتخاذ القرارات وهو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم للتعامل مع الأزمات
- 4- الوجود المستمر : يؤدي وجود أعضاء الفريق إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة، واتخاذ القرارات المناسبة، والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ، حيث لا يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال وجود أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة .
- 5- تفويض السلطة : إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر من خلال تطور الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول والذي تقع هذه القرارات تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك.

المبحث الثالث : الجانب العملي :-

الدراسة الميدانية:

أداة جمع البيانات اللازمة للدراسة : -

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

استخدم الباحثان الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة فقاما بتصميم استمارة استبيان اشتملت على البيانات الشخصية للمستهدفين والمتمثلة؛ بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، وقد اشتمل الاستبيان على متغيرين كما مبين أدناه:-

المتغير المستقل: التخطيط الإداري؛ وتكون المحور من (23) عبارة.

المتغير التابع: إدارة الأزمة، والمتمثل بالمحاور الآتية:-

المحور الأول: الإنذار المبكر (قبل الأزمة)، وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الثاني: الاستعداد والوقاية (قبل الأزمة)، وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الثالث: احتواء الضرر (أثناء الأزمة)، وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الرابع: استعادة النشاط (بعد الأزمة)، وتكون المحور من (5) عبارات.

المحور الخامس: التعلم (بعد الأزمة)، وتكون المحور من (5) عبارات.

وتكون الاستبيان من (48) عبارة، ما عدا البيانات الشخصية.

التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات:-

استخدم الباحثان الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق ب شدة) ودرجتين للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق ب شدة)، وقد تم تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان ولكل محور من مقارنة قيمة متوسطة مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

جدول (1) ترميز بدائل الإجابة وطول فئة تحديد اتجاه الإجابة:

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الترميز	1	2	3	4	5
طول الفئة	1 إلى أقل من 1.8	1.8 إلى أقل من 2.6	2.6 إلى أقل من 3.4	3.4 إلى أقل من 4.2	4.2 إلى 5
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضا ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا. والاعتماد على العرض البياني وحدة لا يكفى، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس مقاييس النزعة المركزية والتشتت، وقد تم استخدام الآتي :

- التوزيعات التكرارية: لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتصل عليه كل إجابة، منذ سوبا إلى إجمالي التكرارات، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة ويعطي صورة أولية عن إجابة أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
- المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل فقرة وفق مقياس التدرج الخماسي.
- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط : لتحديد العلاقة بين كل محور من محاور الاستبيان وإجمالي الاستبيان.

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

- معامل الفا كرونباخ: لتحديد الثبات في أداة الدراسة (الاستبيان).
- تباين الانحدار: لتحديد أثر المتغير المستقل (التخطيط الإداري) على المتغير التابع (إدارة الأزمة).

صدق فقرات الاستبيان : وتم ذلك من خلال

أولاً: صدق المحكمين

حيث إن صدق المحكمين يعد من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمت من قبل المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي

أ. التخطيط الإداري

لقد بينت النتائج في الجدول (2) أن قيم الدلالة الإحصائية (P-Value) جميعها أقل من 0.05 وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور التخطيط الإداري وإجماليه، لذا فإن هذه العبارات تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور باستثناء العبارة الثانية "يتم وضع الخطط قصيرة المدى"، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.47) وهي أكبر من 0.05 لذا سيتم حذف هذه العبارة والاكتفاء ب(22) عبارة لقياس التخطيط الإداري.

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

جدول (2) معاملات الارتباط بين عبارات محور "التخطيط الإداري" وإجمالي المحور

ت	العبارة	معامل الارتباط	قيمة دلالة إحصائية
1	يتم الاعتماد على التخطيط المسبق	❖❖0.609	0.000
2	يتم وضع الخطط قصيرة المدى	0.076	0.470
3	يتم وضع الخطط متوسطة المدى	❖❖0.229	0.028
4	يتم وضع الخطط طويلة المدى	❖❖0.517	0.000
5	تضع الإدارة خطط للأمر الطارئة	❖❖0.752	0.000
6	تقوم الفرق المكلفة بالتخطيط بمتابعة تنفيذ الخطط	❖❖0.650	0.000
7	تؤمن الإدارة بأهمية التخطيط للوصول لأهدافها	❖❖0.626	0.000
8	يتم تحديد فرق للقيام بالتخطيط	❖❖0.551	0.000
9	تمتلك الإدارة الكوادر المؤهلة للقيام بالتخطيط الفعال	❖❖0.728	0.000
10	تقوم الإدارة بالتدريب والتطوير في مجال التخطيط	❖❖0.790	0.000
11	الإدارة تواجه نقص في المعلومات للتخطيط لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.320	0.002
12	عدم واقعية التخطيط لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.386	0.000
13	القيود المالية تعوق التخطيط لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.289	0.005
14	القيود القانونية تعوق التخطيط لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.536	0.000
15	ندرة الكفاءات الإدارية تعوق التخطيط لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.470	0.000
16	يتم تحديد ما يجب عمله لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.756	0.000
17	يتم تحديد من سيقوم بأداء العمل لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.758	0.000
18	يتم تحديد متى يتم العمل لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.792	0.000
19	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ العمل لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.683	0.000
20	يتم وضع الخطط بشكل علمي لمجابهة فيروس كورونا	❖❖0.690	0.000
21	يتم متابعة الخطة وتعديلها إذا لزم الأمر لمواجهة فيروس كورونا	❖❖0.815	0.000
22	الخطط المعدة سهلة الفهم	❖❖0.641	0.000
23	الخطط المعدة يتم إخطار المعنيين بتنفيذها في الوقت المناسب	❖❖0.818	0.000

❖❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية.....(394-442)

❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

ب. الإنذار المبكر:-

جدول (3) معاملات الارتباط بين عبارات محور "الإنذار المبكر" وإجمالي المحور

ت	العبرة	م معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	لدى الإدارة القدرة على الإدراك بوجود الأزمات	❖❖0.739	0.000
2	لدى الإدارة قواعد عملية للتنبؤ بالأزمات	❖❖0.915	0.000
3	لدى الإدارة القدرة على تحديد حجم الأزمة قبل وقوعها	❖❖0.928	0.000
4	لدى الإدارة القدرة على تحديد الاحتياجات لمواجهة الأزمة قبل وقوعها	❖❖0.887	0.000
5	لدى الإدارة الاهتمام بتصنيف مؤشرات الأزمة	❖❖0.943	0.000

❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (3) أن قيم الدلالة الإحصائية (P-Value) جميعها أقل من 0.05

وهي دالة إحصائية وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور الإنذار

المبكر وإجماليه لذا فإن هذه العبارات تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

ج. الاستعداد والوقاية

جدول (4) معاملات الارتباط بين عبارات محور "الاستعداد والوقاية" وإجمالي المحور

ت	العبرة	م معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات المادية لمعالجة آثار الأزمة	❖❖0.833	0.000
2	تعمل الإدارة على وضع خطة شاملة لمواجهة الأزمات	❖❖0.739	0.000
3	تشكل الإدارة فريق عمل كفاءاً قادراً على التعامل مع الأزمات	❖❖0.790	0.000
4	تعتمد الإدارة حلول افتراضية لمواجهة الأزمات	❖❖0.927	0.000
5	تهيئ الإدارة المعلومات اللازمة لفهم الأزمة	❖❖0.794	0.000

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية.....(394-442)

❖ ❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (4) أن قيم الدلالة الإحصائية (P-Value) جميعها أقل من

0.05 وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبارات

محور الاستعداد والوقاية واجماليه؛ لذا فالعبارات تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

د. احتواء الضرر

جدول (5) معاملات الارتباط بين عبارات محور "احتواء الضرر" وجمالي المحور

ت	العبرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	تهيئ الإدارة المخصصات المالية اللازمة لمواجهة الأزمة	❖❖0.818	0.000
2	تحرص الإدارة على تخفيض التوتر من خلال رفع الروح المعنوية لدى العاملين	❖❖0.811	0.000
3	تحاول الإدارة العمل على تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن	❖❖0.836	0.000
4	تعمل الإدارة على الاستعانة بالكفاءات العلمية لتدارك الأزمة	❖❖0.890	0.000
5	تستطيع الإدارة السيطرة على الأزمة والحد منها	❖❖0.833	0.000

❖ ❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (5) أن قيم الدلالة الإحصائية (P-Value) جميعها أقل من 0.05

وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور احتواء

الضرر واجماليه؛ لذا فإن هذه العبارات تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

هـ. استعادة النشاط

جدول (6) معاملات الارتباط بين عبارات محور "استعادة النشاط" وجمالي المحور

ت	العبرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	تعمل الإدارة على تبسيط وتسهيل الإجراءات بعد حدوث الأزمة	❖❖0.890	0.000
2	تحرص الإدارة على تحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة	❖❖0.885	0.000

### التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية.....(394-442)

0.000	❖❖0.503	تمنح الإدارة الصلاحية الكافية للمسؤولين لحل الأزمة	3
0.000	❖❖0.743	توفر الإدارة الامكانيات الكافية للمسؤولين لحل الأزمة	4
0.000	❖❖0.844	تحاول الإدارة اشتراك أكبر عدد من العاملين في إعداد الخطط لمواجهة الأزمة	5

❖❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (6) أن قيم الدلالة الإحصائية (P-Value) جميعها أقل من 0.05

وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور استعادة

النشاط وإجماليه؛ لذا فإن هذه العبارات تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

و. التعلم

جدول (7) معاملات الارتباط بين عبارات محور "التعلم" وإجمالي المحور

ت	العبرة	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	تستخلص الإدارة الدروس والعبر من الأزمة	❖❖0.962	0.000
2	تعمل الإدارة على تقييم البرامج المطبقة أثناء الأزمة	❖❖0.931	0.000
3	تعمل الإدارة على توجيه العام لينتج تجنب الأزمات اللاحقة	❖❖0.933	0.000
4	توفر الإدارة الخطط والبرامج لجهازه والبديلة الكفيلة بمعالجة الأزمات ومراجعتها بشكل مستمر	❖❖0.930	0.000
5	تنظم الإدارة للعاملين برامج تدريبية في كيفية التعامل مع الأزمة	❖❖0.964	0.000

❖❖ القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01)

لقد بينت النتائج في الجدول (7) أن قيم الدلالة الإحصائية (P-Value) جميعها أقل من 0.05

وهي دالة إحصائياً وتشير إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين عبارات محور التعلم

وإجماليه؛ لذا فإن هذه العبارات تشير إلى صدق الاتساق الداخلي لهذا المحور.

ثالثاً: صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

جدول (8) معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	التخطيط الإداري	23	0.940	0.000
2	الإنداز المبكر	5	0.868	0.000
3	الاستعداد والوقاية	5	0.911	0.000
4	احتواء الضرر	5	0.859	0.000
5	استعادة النشاط	5	0.786	0.000
6	التعلم	5	0.904	0.000

❖ القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

لقد بينت النتائج في الجدول (8) أن قيم الدلالة الإحصائية (P-Value) بين إجمالي الاستبيان

ومحاور الدراسة تراوحت ما بين (0.786) إلى (0.94)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية (P-

Value) دالة إحصائية حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05).

الـثبـات:

### 1. معامل ألفا كرونباخ

وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على

الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ حيث إن معامل ألفا يزيدنا

بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وأن

قيمة معامل ألفا للثبات تعد مقبولة إذا كانت (0.6) أو أقل من ذلك تكون منخفضة، ولا استخراج

الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات البالغ عددها (92) استمارة، وقد بينت النتائج في

الجدول (9) أن قيم معامل ألفا لثبات محاور الدراسة تراوحت ما بين (0.821) إلى (0.972)،

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

ولإجمالي الاستبيان (0.971)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض

البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

جدول (9) يوضح معامل الفاكرونباخ للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الفا
1	التخطيط الإداري	23	0.912
2	الإنذار المبكر	5	0.931
3	الاستعداد والوقاية	5	0.875
4	احتواء الضرر	5	0.890
5	استعادة النشاط	5	0.821
6	التعلم	5	0.972
	إجمالي الاستبيان	49	0.971

2. التجزئة النصفية:-

تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين ولغرض

حساب الثبات وفق هذه الطريقة، تم استخدام الاستمارات والبالغ عددها (92) استمارة، وتم

تقسيم فقرات كل محور إلى نصفين يضم الأول العبارات الزوجية ويضم الثاني العبارات الفردية،

وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين لجميع المحاور فكانت قيم معامل

الارتباط جميعها دالة إحصائية حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05.

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

كما تم استخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية في حساب الثبات وهي :

وقد كانت قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية جميعها أكبر من (0.6)، وبالتالي يمكن

القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في اعتماد تصميم أداة

الدراسة.

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

حيث إن R معامل سبيرمان براون ، r معامل ارتباط بيرسون ويحسب من العلاقة

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{(n \sum x^2 - (\sum x)^2)(n \sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

X , Y تمثل قيم الظاهرتين

جدول (10) الثبات بطريقة التجزئة النصفية لكل محور وإجمالي الاستبانة

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية	معامل الثبات ( سبيرمان براون التصحيحية)
1	التخطيط الإداري	23	0.738	0.849
2	الإنداز المبكر	5	0.846	0.917
3	الاستعداد والوقاية	5	0.834	0.909
4	احتواء الضرر	5	0.804	0.892
5	استعادة النشاط	5	0.748	0.856
6	التعلم	5	0.949	0.974
	إجمالي الاستبيان	49	0.830	0.907

بينت النتائج في الجدول (10) أن قيم معامل ألفا لثبات محاور الدراسة تراوحت ما بين (0.917)

إلى (0.974)، وإجمالي الاستبيان (0.907)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة

لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مركز التحصين بالمدينة الرياضية بطرابلس والبالغ عددهم

(120) فرداً، وقد تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة تم ح سابها من معادلة كروي سي الرياضية

التالية:

$$n = \frac{X^2 N P(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)}$$

$$\frac{3.841 * 120 * 0.5 (1-0.5)}{0.05^2 (120-1) + 3.841 * 0.5 (1-0.5)} \cong 91$$

حيث إن  $n$  يمثل حجم العينة،  $X^2$  قيمة كاسي الجدولية لمستوى المعنوية،  $N$  حجم مجتمع الدراسة الكامل،  $P$  ترمز إلى تقدير نسبة أفراد المجتمع الذين يملكون الخاصية المدروسة،  $d$  الدقة المطلوبة للنسبة.

أي أن حجم العينة المطلوب لا يقل عن (91) مفردة، ولضمان الحصول على العدد المطلوب فقد تم توزيع (100) استمارة، وأُسْتُدِرِدَ منها (92) استمارة، صالحة للتحليل، كما مبين في الجدول رقم (11).

جدول (11) يبين عدد الاستثمارات الموزعة والفاقد منها والاستثمارات الصالحة للتحليل

الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات الغير صالحة	نسبة الاستثمارات الغير صالحة	الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
100	6	6%	2	2%	92	92%

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة:-

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

جدول (12) توزيع المستهدفين حسب البيانات الشخصية

الجنس	العدد		النسبة%	المجموع
	ذكر	أنثى		
	45	47		92
	48.9	51.1		100%

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية ..... (394-442)

العمر	أقل من 30 سنة			30-45 أقل من سنة			45-60 أقل من سنة			المجموع
	العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		
المؤهل العلمي	ثانوي أو متوسط			جامعي			ماجستير			المجموع
	العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		
طبيعة العمل	عناصر طبية			طبية مساعدة			إداري			المجموع
	العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات			5-10 أقل من سنوات			10-15 أقل من سنة			المجموع
	العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		
	أقل من 5 سنوات			5-10 أقل من سنوات			10-15 أقل من سنة			المجموع
	العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		
المركز الوظيفي	نايب مدير إدارة			رئيس قسم			رئيس وحدة			المجموع
	العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		
	نايب مدير إدارة			رئيس قسم			رئيس وحدة			المجموع
	العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		العدد	النسبة%		

بينت النتائج في الجدول (12) أن غالبية المستهدفين وبنسبة بلغت (51.1%) كانوا من الإناث

و(45) مستهدفاً وما نسبته (48.9%) من الذكور.

وبالنسبة لعمر المستهدفين، أظهرت النتائج أن غالبية المستهدفين وبنسبة بلغت (62%) تراوحت

أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 45 سنة، و(23) مستهدفاً وما نسبته (25%) من ضمن الفئة

العمرية 45 سنة إلى أقل من 60 سنة، و(12) مستهدفاً وما نسبته (13%) كانت أعمارهم أقل من

30 سنة.

وفيما يخص المؤهلات العلمية للمستهدفين، بينت النتائج في الجدول (12) أن غالبية أفراد العينة

وبنسبة بلغت (58.7%) من خريجي الجامعات، و(36) مستهدفاً وما نسبته (39.1%) من حملة

مؤهل الشهادة الثانوية أو الدبلوم المتوسط، ومستهدفين اثنين وما نسبته (2.2%) من حملة المؤهل

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

العالي (الماجستير). ومما سبق يتبين أن (58.7%) من المستهدفين يحملون المؤهلات الجامعية وهو مؤشراً إيجابياً كونهم سبق وأن تعاملوا مع الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات أثناء دراستهم الجامعية ولهم الدراية الكافية بمضامين الاستبيان والغاية منه.

بالنسبة لطبيعة عمل المستهدفين، فقد بينت النتائج في الجدول (12) أن (44) مستهدفاً أو ما نسبته (47.8%) من العناصر الطبية، و(38) مستهدفاً وما نسبته (41.3%) من العناصر الطبية المساعدة، و(10) من المستهدفين وما نسبته (10.9%) من الموظفين الإداريين.

فيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة في مجال التخصص؛ فقد بينت النتائج في الجدول (13) شار إليه أعلاه أن (6) من المستهدفين وما نسبته (6.5%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، و(30) مستهدفاً أو ما نسبته (32.6%) لهم خبرة تراوحت ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، و(22) مستهدفاً وما نسبته (23.9%) تراوحت خبرتهم ما بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، و(34) مستهدفاً وما نسبته (37%) لهم خبرة (15) سنة فأكثر.

وأخيراً فيما يخص المركز الوظيفي للمستهدفين؛ فقد بينت النتائج أن (2) مستهدفين اثنين وما نسبته (2.2%) يشغلان مناصب "نائب مدير إدارة"، و(21) مستهدفاً وما نسبته (22.8%) رؤساء أقسام، ومستهدفين اثنين وما نسبته (2.2%) رؤساء وحدة، و(43) مستهدفاً وما نسبته (46.7%) من الموظفين، و(24) مستهدفاً وما نسبته (26.1%) كانت لهم مراكز وظيفية أخرى.

الوصف الإحصائي لمحاورة الدراسة وفق إجابات المبحوثين:-

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المحور وإجمالي المحور، سيتم الاعتماد على طول خلايا المقياس الخماسي، حيث تتم مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول خلايا المقياس المبينة في الجدول رقم (1)، وفقاً للآتي :-

إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة ضمن الفترة (1 إلى أقل من 1.8) تكون درجة الموافقة منخفضة جداً، وتكون درجة الموافقة منخفضة إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة ضمن الفترة (1.8 إلى أقل من 2.6) وتكون درجة الموافقة متوسطة إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة ضمن الفترة (2.6 إلى أقل من 3.4)، وتكون درجة الموافقة مرتفعة إذا كانت قيمة متوسط الاستجابة ضمن الفترة (3.4 إلى أقل من 4.2)، وتكون درجة الموافقة مرتفعة جداً إلى دانت قيمة متوسط الاستجابة ضمن الفئة (4.2 إلى 5).

أولاً: المتغير المستقل (التخطيط الإداري)

جدول (13) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التخطيط الإداري

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتم الاعتماد على التخطيط المسبق	ك	0	18	0	2	53	3.79	0.989	مرتفعة
		%	0	19.6	0	2.2	57.6			
2	يتم وضع الخطط متوسطة المدى	ك	4	9	28	44	7	3.45	0.93	مرتفعة
		%	4.3	9.8	30.4	47.8	7.6			
3	يتم وضع الخطط طويلة المدى	ك	0	33	20	27	12	3.2	1.072	متوسطة
		%	0	35.9	21.7	29.3	13.0			
4		ك	0	30	18	15	29	3.47	1.244	مرتفعة

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	تضع الإدارة خططاً للأمر الطارئة	%	0	32.6	19.6	16.3	31.5			
5	تقوم الفرق المكلفة بالتخطيط بمتابعة تنفيذ الخطط	ك	2	13	13	42	22	3.75	1.044	مرتفعة
	%	2.2	14.1	14.1	45.7	23.9				
6	تؤمن الإدارة بأهمية التخطيط للوصول لأهدافها	ك	8	7	11	48	18	3.66	1.144	مرتفعة
	%	8.7	7.6	12.0	52.2	19.6				
7	يتم تحديد فرق للقيام بالتخطيط	ك	0	17	14	38	23	3.73	1.039	مرتفعة
	%	0	18.5	15.2	41.3	25.0				
8	تمتلك الإدارة الكوادر المؤهلة للقيام بالتخطيط الفعال	ك	0	24	18	35	15	3.45	1.052	مرتفعة
	%	0	26.1	19.6	38.0	16.3				
9	تقوم الإدارة بالتدريب والتطوير في مجال التخطيط	ك	2	30	12	24	24	3.41	1.251	مرتفعة
	%	2.2	32.6	13.0	26.1	26.1				
10	الإدارة تواجه نقص في المعلومات للتخطيط لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	9	38	29	16	3.57	0.893	مرتفعة
	%	0	9.8	41.3	31.5	17.4				
11	عدم واقعية التخطيط لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	21	18	41	12	3.48	0.989	مرتفعة
	%	0	22.8	19.6	44.6	13.0				
12	القيود المالية تعوق التخطيط لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	15	6	49	22	3.85	0.971	مرتفعة
	%	0	16.3	6.5	53.3	23.9				
13	القيود القانونية تعوق التخطيط لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	31	18	31	12	3.26	1.068	متوسطة
	%	0	33.7	19.6	33.7	13.0				
14		ك	0	19	10	57	6	3.54	0.895	مرتفعة

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية.....(394-442)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	ندرة الكفاءات الإدارية تتفق الخطط لمواجهة كورونا	%	0	20.7	10.9	62.0	6.5			
15	يتم تحديد ما يجب عمله لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	13	12	49	18	3.78	0.924	مرتفعة
		%	0	14.1	13.0	53.3	19.6			
16	يتم تحديد من سيقوم بأداء العمل لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	7	6	63	16	3.96	0.74	مرتفعة
		%	0	7.6	6.5	68.5	17.4			
17	يتم تحديد متى يتم العمل لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	7	10	42	33	4.1	0.878	مرتفعة
		%	0	7.6	10.9	45.7	35.9			
18	يتم تحديد الاحتياجات اللازمة لتنفيذ العمل لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	7	10	57	18	3.93	0.782	مرتفعة
		%	0	7.6	10.9	62.0	19.6			
19	يتم وضع الخطط بشكل علمي لمعالجة فيروس كورونا	ك	0	7	13	46	26	3.99	0.858	مرتفعة
		%	0	7.6	14.1	50.0	28.3			
20	يتم متابعة الخطة وتعديلها اذا لزم الأمر لمواجهة فيروس كورونا	ك	0	14	24	31	23	3.68	1.016	مرتفعة
		%	0	15.2	26.1	33.7	25.0			
21	الخطط المعدة سهلة الفهم	ك	0	7	24	47	14	3.74	0.81	مرتفعة
		%	0	7.6	26.1	51.1	15.2			
22	الخطط المعدة يتم إخطارها عن بين بتنفيذها في الوقت المناسب	ك	0	20	14	48	10	3.52	0.955	مرتفعة
		%	0	21.7	15.2	52.2	10.9			
	إجمالي محور التخطيط الإداري									
								3.65	0.6	مرتفع

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

من الجدول (13) تبين إن قيم المتوسطات لعبارات محور التخطيط الإداري تراوحت من (3.2) إلى (4.1)، كما تبين أن (20) عبارة كانت قيم متوسطاتها ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن درجة الموافقة عليها كانت مرتفعة، وعبارتين من عبارات هذا المحور كانت قيم متوسطاتها ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4)، لذا فإن درجة الموافقة على تلك العبارتين كانت متوسطة، كما تبين من الجدول أن قيمة المتوسط السابي لإجمالي المحور (3.65) وحسب البيانات في الجدول (1) يتبين إن مستوى التخطيط الإداري كان مرتفعاً.

ثانياً: المتغير التابع

### 1. الإنذار المبكر

جدول (14) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الإنذار المبكر

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	لدى الإدارة القدرة على الإدراك بوجود الأزمات	ك	0	15	12	45	20	3.76	0.976	مرتفعة
		%	0	16.3	13.0	48.9	21.7			
2	لدى الإدارة قواعد عملية للتنبؤ بالأزمات	ك	0	24	12	38	18	3.54	1.083	مرتفعة
		%	0	26.1	13.0	41.3	19.6			
3	لدى الإدارة القدرة على تحديد حجم الأزمة قبل وقوعها	ك	0	31	16	27	18	3.35	1.143	متوسطة
		%	0	33.7	17.4	29.3	19.6			
4	لدى الإدارة القدرة على تحديد الاحتياجات لمواجهة الأزمة قبل وقوعها	ك	0	34	18	28	12	3.2	1.082	متوسطة
		%	0	37.0	19.6	30.4	13.0			

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

متوسطة	1.093	3.28	14	29	18	31	0	ك	لدى الإدارة الاهتمام بتصنيف مؤشرات الأزمة	5
			15.2	31.5	19.6	33.7	0	%		
مرتفع	0.953	3.43	إجمالي محور الإنذار المبكر							

من الجدول (14) تبين أن قيم المتوسّطات لعبارات محور الإنذار المبكر تراوحت من (3.2) إلى (3.76)، كما تبين أن عبارتين كانت قيم متوسّطاتها ضمن الفئة (3.4 إلى أقل من 4.2) لذا فإن درجة الموافقة عليها كانت مرتفعة، و(3) عبارات من عبارات هذا المحور كانت قيم متوسّطاتها ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4)، لذا فإن درجة الموافقة كانت متوسّطة على تلك العبارات، كما تبين من الجدول إن قيمة المتوسّط الحسّابي لإجمالي المحور (3.43) وحسب البيانات في الجدول (1) يتبين إن مستوى الإنذار المبكر كان مرتفعاً.

### 2. الاستعداد والوقاية

جدول (15) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور الاستعداد والوقاية

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات المادية لمعالجة آثار الأزمة	ك	0	20	11	49	12	3.58	0.975	مرتفعة
		%	0	21.7	12.0	53.3	13.0			
2	تعمل الإدارة على وضع خطة شاملة لمواجهة الأزمات	ك	0	25	12	49	6	3.39	0.96	متوسطة
		%	0	27.2	13.0	53.3	6.5			
3	تشكل الإدارة فريق عمل كمنوّ قادر على التعامل مع الأزمات	ك	0	20	11	47	14	3.6	0.995	مرتفعة
		%	0	21.7	12.0	51.1	15.2			

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	تعتمد الإدارة حلول افتراضية لمواجهة الأزمات	ك	0	26	23	27	16	3.36	1.075	متوسطة
		%	0	28.3	25.0	29.3	17.4			
5	تهيئ الإدارة المعلومات اللازمة لفهم الأزمة	ك	0	9	21	52	10	3.68	0.797	مرتفعة
		%	0	9.8	22.8	56.5	10.9			
	إجمالي محور الاستعداد والوقاية									
								3.52	0.787	مرتفع

يتضح من الجدول (15) إن قيم المتوسطات لعبارات محور الاستعداد والوقاية تراوحت من (3.36)

إلى (3.68)، كما تبين أن (3) عبارات من عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها ضمن الفئة (3.4)

إلى أقل من (4.2) لذا فإن درجة الموافقة عليها كانت مرتفعة، وعبارتين كانت قيم متوسطاتها

ضمن الفئة (2.6) إلى أقل من (3.4)، لذا فإن درجة الموافقة كانت متوسطة على العبارتين، كما

تبين من الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي المحور (3.52) وحسب البيانات في الجدول

(1) يتبين إن مستوى الاستعداد والوقاية كان مرتفعاً.

### 3. احتواء الضرر

جدول (16) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحوار احتواء الضرر

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1		ك	0	20	16	40	16	3.57	1.02	مرتفعة

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

			17.4	43.5	17.4	21.7	0	%	تهيئ الإدارة المخصصات المالية اللازمة لمواجهة الأزمة
مرتفعة	1.143	3.54	22	32	12	26	0	ك	تحرص الإدارة على تخفيض التوتر من خلال رفع الروح المعنوية لدى العاملين
			23.9	34.8	13.0	28.3	0	%	
مرتفعة	0.903	3.77	20	40	23	9	0	ك	تحاول الإدارة العمل على تقليل الخسائر إلى أدنى حد ممكن
			21.7	43.5	25.0	9.8	0	%	
مرتفعة	0.946	3.7	16	47	14	15	0	ك	تعمل الإدارة على الاستعانة بالكفاءات العلمية لتدارك الأزمة
			17.4	51.1	15.2	16.3	0	%	
مرتفعة	0.903	3.67	18	35	30	9	0	ك	تستطيع الإدارة السيطرة على الأزمة والحد منها
			19.6	38.0	32.6	9.8	0	%	
مرتفع	0.822	3.65	إجمالي محور احتواء الضرر						

يتضح من الجدول (16) إن قيم المتوسطات لعبارات محور احتواء الضرر تراوحت من (3.54) إلى (3.77)، كما تبين أن جميع عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها ضمن الفئة (3.4) إلى أقل من (4.2) لذا فإن درجة الموافقة على جميع العبارات كانت مرتفعة، كما تبين من الجدول إن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي المحور (3.65) وحسب البيانات في الجدول (1) يتبين أن مستوى احتواء الضرر كان مرتفعاً.

4. استعادة النشاط

جدول (17) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور استعادة النشاط

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تعمل الإدارة على تبسيط وتسهيل الإجراءات بعد حدوث الأزمة	ك	0	24	2	58	8	3.54	0.977	مرتفعة
		%	0	26.1	2.2	63.0	8.7			
2	تحرص الإدارة على تحديد المسؤولين عن حدوث الأزمة	ك	0	24	2	50	16	3.63	1.056	مرتفعة
		%	0	26.1	2.2	54.3	17.4			
3	تمنح الإدارة الصلاحيات الكافية للمسؤولين لحل الأزمة	ك	8	17	8	51	8	3.37	1.146	متوسطة
		%	8.7	18.5	8.7	55.4	8.7			
4	توفر الإدارة الامكانيات الكافية للمسؤولين لحل الأزمة	ك	0	9	25	44	14	3.68	0.851	مرتفعة
		%	0	9.8	27.2	47.8	15.2			
5	تحاول الإدارة اشراك اكبر عدد من العاملين في إعداد الخطط لمواجهة الأزمة	ك	0	18	19	33	22	3.64	1.054	مرتفعة
		%	0	19.6	20.7	35.9	23.9			
	إجمالي محور استعادة النشاط									
								3.57	0.78	مرتفع

يتبين من الجدول (16) أن قيم المتوسطات لعبارات محورا ستعادة النشاط تراوحت من (3.37)

إلى (3.68)، كما تبين أن (4) عبارات من عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها ضمن الفئة (3.4)

إلى أقل من (4.2) لذا فإن درجة الموافقة عليها كانت مرتفعة، وبعبارة واحدة كانت

قيمة متوسطها (3.37) وهي ضمن الفئة (2.6 إلى أقل من 3.4)، لذا فإن درجة الموافقة كانت

متوسطة على تلك العبارة، كما تبين من الجدول أن قيمة المتوسط الحسبي لإجمالي المحور

(3.57) وحسب البيانات في الجدول (1) يتبين أن مستوى استعادة النشاط كان مرتفعاً.

جدول (17) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التعلم

ت	العبارة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تستخلص الإدارة الدروس والعبر من الأزمة	ك	0	24	14	28	26	3.61	1.157	مرتفعة
		%	0	26.1	15.2	30.4	28.3			
2	تعمل الإدارة على تقييم البرامج المطبقة أثناء الأزمة	ك	0	28	14	36	14	3.39	1.079	متوسطة
		%	0	30.4	15.2	39.1	15.2			
3	تعمل الإدارة على توجيه العاملين لتجنب الأزمات اللاحقة	ك	0	28	13	31	20	3.47	1.143	مرتفعة
		%	0	30.4	14.1	33.7	21.7			
4	توفر الإدارة الخطط والبرامج الجاهزة والبديلة الكفيلة بمعالجة الأزمات ومراجعتها بشكل مستمر	ك	0	26	24	26	16	3.35	1.074	متوسطة
		%	0	28.3	26.1	28.3	17.4			
5	تنظم الإدارة للعاملين برامج تدريبية في كيفية التعامل مع الأزمة	ك	0	24	8	33	27	3.68	1.157	مرتفعة
		%	0	26.1	8.7	35.9	29.3			
	أجمالي محور التعلم							3.5	1.065	مرتفع

يتبين من الجدول (17) أن قيم المتوسطات لعبارات محور التعلم تراوحت من (3.35) إلى (3.68)،

كما تبين أن (3) عبارات من عبارات المحور كانت قيم متوسطاتها ضمن الفئة (3.4) إلى أقل من

(4.2) لذا فإن درجة الموافقة عليها كانت مرتفعة، وعبارتين كانت قيم متوسطاتها ضمن الفئة

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

(2.6 إلى أقل من 3.4) لذا فإن درجة الموافقة كانت متوسطة على تلك العبارتين، كما تبين من

الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي المحور (3.5) وحسب البيانات في الجدول (1) يتبين

أن مستوى التعلم كان مرتفعاً.

أجمالي إدارة الأزمة المتمثل بـ.. (الإبذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط،

والتعلم)

جدول (18) نتائج لإجمالي متغير إدارة الأزمة

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متو سطر الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	المستوى
إدارة الأزمة	3.53	0.53	0.784	مرتفع

ولتحديد مستوى إدارة الأزمة والمتمثلة بـ (الإبذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة

النشاط، والتعلم) فإن النتائج في الجدول رقم (18) بينت أن متو سطر الاستجابة لإجمالي المتغير

يساوي (3.53) وبمقارنة هذه القيمة مع البيانات في الجدول (1) تبين أن مستوى إدارة الأزمة كان

مرتفعاً.

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في إدارة الأزمة في ظل

جائحة كورونا.

لقد تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين التخطيط الإداري وإدارة الأزمة،

فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية

أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05.

ولتحديد أثر التخطيط الإداري في إدارة الأزمة، سيتم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد.

الفرعية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة الإنذار المبكر.

جدول (19) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الإداري على مرحلة الإنذار المبكر

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
الثابت	التخطيط الإداري				
1.072 -	1.232	0.000	60.3%	0.603	0.777

قيمة F المحسوبة = 136.785 درجات الحرية (1، 90)، قيمة F الجدولية = 3.9201

أظهرت النتائج في الجدول رقم (19) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري والاستعداد لمرحلة الإنذار المبكر، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.777)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن التخطيط الإداري يسهم في الاستعداد لمرحلة الإنذار المبكر.

ولتحديد أثر التخطيط الإداري على الاستعداد لمرحلة الإنذار المبكر، فإن قيمة F تساوي (136.785) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.603)

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

وتدل على أن ما ذ سببته (60.3%) من التغيرات في الاستعدادات لمرحلة الإنذار المبكر يعود إلى التخطيط الإداري ما لم يؤثر مؤثراً آخر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة الإنذار المبكر".

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة الاستعداد والوقاية.

جدول (20) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الإداري على مرحلة الاستعداد والوقاية

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط
الثابت	التخطيط الإداري				
0.268 -	1.038	0.000	62.7%	0.627	0.792

قيمة  $F$  المحسوبة = 151.395 درجات الحرية (1، 90)، قيمة  $F$  الجدولية = 3.9201

أظهرت النتائج في الجدول رقم (20) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري والاستعداد والوقاية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.792)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بالتخطيط الإداري يسهم في الاستعداد والوقاية.

ولتحديد أثر التخطيط الإداري على الاستعداد والوقاية، فإن قيمة  $F$  تساوي (151.395) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.627) وتدل على أن ما ذ سببته

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

(62.7%) من التغيرات في الاستعداد والوقاية يعود إلى التخطيط الإداري مالم يؤثر مؤثراً آخر، لذا

يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على

مرحلة الاستعداد والوقاية".

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة

احتواء الضرر.

جدول (21) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الإداري على مرحلة احتواء الضرر

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط
الثابت	التخطيط الإداري				
0.108 -	1.03	0.000	56.5%	0.565	0.752

قيمة F المحسوبة = 117.109 درجات الحرية (1، 90)، قيمة F الجدولية = 3.9201

أظهرت النتائج في الجدول رقم (21) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط

الإداري واحتواء الضرر، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.752)، وقيمة الدلالة الإحصائية

تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام

بالتخطيط الإداري يسهم في احتواء الضرر.

ولتحديد أثر التخطيط الإداري على احتواء الضرر، فإن قيمة F تساوي (117.109) وهي قيمة

مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value)

تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار

الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.752) وتدل على أن ما نسبته

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

(75.2%) من التغيرات في احتواء الضرر يعود إلى التخطيط الإداري ما لم يؤثر مؤثراً آخر، لذا يتم

قبول الفرضية الفرعية الثالثة "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة احتواء الضرر".

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة استعادة النشاط.

جدول (22) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الإداري على مرحلة استعادة النشاط

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط
الثابت	التخطيط الإداري				
0.546	0.83	0.000	40.8%	0.408	0.639

قيمة F المحسوبة = 61.952 درجات الحرية (1، 90)، قيمة F الجدولية = 3.9201

أظهرت النتائج في الجدول رقم (22) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري واستعادة النشاط، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.639)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بالتخطيط الإداري يساهم في استعادة النشاط.

ولتحديد أثر التخطيط الإداري على استعادة النشاط، فإن قيمة F تساوي (61.952) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، ليؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.408) وتدل على أن ما نسبته (40.8%) من التغيرات في استعادة النشاط يعود إلى التخطيط الإداري ما لم يؤثر مؤثراً آخر، لذا يتم قبول

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

الفرعية الرابعة "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة استعادة النشاط".

الفرعية الخامسة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة التعلم.

جدول (23) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الإداري على مرحلة التعلم

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط
الثابت	التخطيط الإداري				
1.523 -	1.376	0.000	60.2%	0.602	0.776

قيمة F المحسوبة = 136.276 درجات الحرية (1، 90)، قيمة F الجدولية = 3.9201

أظهرت النتائج في الجدول رقم (23) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري والتعلم، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.776)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفر أو هي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بالتخطيط الإداري يسهم في التعلم.

ولتحديد أثر التخطيط الإداري على التعلم، فإن قيمة F تساوي (136.276) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.602) وتدل على أن ما نسبته (60.2%) من التغيرات في التعلم يعود إلى التخطيط الإداري ما لم يؤثر مؤثر آخر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على مرحلة التعلم".

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في إدارة الأزمة في ظل

جائحة كورونا.

جدول (24) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر التخطيط الإداري في إدارة الأزمة

معاملات الانحدار		قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط
التخطيط الإداري	الثابت				
1.101	0.485 -	0.000	71.2%	0.712	0.844

قيمة F المحسوبة = 222.422 درجات الحرية (1، 90)، قيمة F الجدولية = 3.9201

أظهرت النتائج في الجدول رقم (24) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط

الإداري وإدارة الأزمة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.844)، وقيمة الدلالة الإحصائية

تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام

بالتخطيط الإداري يسهم في إدارة الأزمة.

ولتحديد أثر التخطيط الإداري في إدارة الأزمة، فإن قيمة F تساوي (222.422) وهي قيمة

مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (3.9201)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value)

تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار

الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.712) وتدل على أن ما نسبته

(71.2%) من التغيرات في إدارة الأزمة يعود إلى التخطيط الإداري ما لم يؤثر مؤثر آخر، لذا يتم

قبول الفرضية الرئيسية "يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري في إدارة الأزمة في

ظل جائحة كورونا".

النتائج

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها فإن الدراسة توصلت إلى ما يلي:

1. بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري ومرحلة الإنذار المبكر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.777)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على الاستعداد لمرحلة الإنذار المبكر وان نسبة التأثير كانت (60.3%)، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الأولى (جدول 19).

2. أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري والاستعداد والوقاية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.792)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على الاستعداد والوقاية وان نسبة التأثير كانت (62.7%)، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الثانية (جدول 20).

3. أو ضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري واحتواء الضرر، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.752)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على احتواء الضرر وان نسبة التأثير كانت (56.5%)، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الثالثة (جدول 21).

4. بينت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري واستعادة النشاط، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.639)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على استعادة النشاط وان نسبة التأثير كانت (40.8%)، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الرابعة (جدول 22).

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

5. أوضحت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري والتعلم، حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.776)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري على

التعلم وان نسبة التأثير كانت (60.2%)، مما نتج عنه قبول الفرضية الفرعية الرابعة (جدول 23).

6. أظهرت الدراسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإداري وإدارة الأزمة،

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.844)، نتج عنها أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الإداري

في إدارة الأزمة وان نسبة التأثير كانت (71.2%)، مما نتج عنه قبول الفرضية الرئيسية (جدول 24).

7. أظهرت الدراسة إن مستوى التخطيط الإداري كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط

الاستجابة (3.65) وفق مقياس التدرج الخماسي (جدول 13).

8. بينت الدراسة إن مستوى إدارة الأزمة المتمثل بـ (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر،

استعادة النشاط، والتعلم) كان مرتفعاً، فقد بلغت قيمة متوسط الاستجابة (3.53) وفق مقياس

التدرج الخماسي (جدول 18).

التوصيات :

1- زيادة الاهتمام بالتخطيط الإداري والاعتماد على الخبراء في هذا المجال لما له من دور في

مواجهة الأزمات كما أوضحت نتائج هذه الدراسة .

2- اعتماد هذا الأسلوب الذي اتبعه مجتمع الدراسة لمواجهة إي جائحة أخرى مشابهة.

3- الاهتمام الخاص بالبعد الخامس لإدارة الأزمة (التعلم) لضمان عدم تكرار أي هفوات تم

تسجيلها في التجربة السابقة.

التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

4- تكوين لجنة دائمة من الكوادر التي مارست هذه التجربة واكتسبت خبرات للاستفادة منها مستقبلاً.

5- العمل على نشر الوعي بخطورة هذه الجائحة عبر وسائل الاتصال المختلفة والمؤتمرات التعليمية.

6- عدم التأخر في مواجهة الأزمة، حيث نفذت الخطة بالمنظمة محل الدراسة بعد أكثر من ستة أشهر لتفشي هذا الوباء حول العالم.

#### المراجع

1. أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن الهيجان، ودي شري غنام. (2011). مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة. الرياض: مكتبة العبيكان.
2. أحمد ماهر. (2004). الإدارة مبادئ ومهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
3. أخيارهم عبد الله أحمد. (2013). التخطيط الإستراتيجي لإدارة الأزمات دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا. بسكرة: جامعة محمد خضير.
4. المركز الوطني لمكافحة الأمراض. (31 /3 /2022). الوضع الوبائي لمرض كورونا. تاريخ الاسترداد 2022، من <http://www.ncdc.org.ly>
5. بغداددي في صل. (2014). دور القيادة في إدارة الإزمات في المنظمة. الجزائر: رسالة ماجستير غير منشورة.
6. سباء حسين على صادق. (الاصدار الثاني والعشرون. 2021). دور التخطيط الإستراتيجي للطوارئ في إدارة أزمة كوفيد 19 في دولة قطر. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.
7. سعاد نائف برنوطي. (2009). الإدارة أساسيات إدارة الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

## التخطيط الإداري وأثره على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية .....(394-442)

8. شوقي أبو شارب. (2015). *إتصال الأزمة ودوره في إدارة الأزمات*. الجزائر: غير منشور.
9. صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). *الإدارة*. تأليف صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
10. عادل خليل ثابت. (2008). *سيكولوجيا الإدارة المعاصرة*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
11. فريد فهمي زيارة. (2009). *وظائف الإدارة*. عمان: اليازوري العالمية للنشر.
12. منال طلعت محمود. (2012). *أساسيات في علم الإدارة*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
13. نجم العزاوي. (2009). *أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة*. المؤتمر الدولي السابع لتداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال.
14. يونس إبراهيم جعفر. (يناير 2017). *أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات*. مجلة جامعة الأقصى ، صفحة من 293 إلى 324.