

# مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية RUHMS

علمية محكمة تصدر عن مركز البحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الرازي

Print ISSN: 2791-3287 & Online ISSN: 2791-3295

جامعة الرازي  
Al-Razi University



جامعة الرازي  
كلية العلوم الإدارية والإنسانية



يونيو 2024م

المجلد الخامس

العدد التاسع

### الهيئة الاستشارية

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة	الدولة
1	أ. د / عبدالله عبدالله السنفي	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
2	أ. د / صالح حسن الحرير	إدارة أعمال	جامعة عدن	اليمن
3	أ. د / طلعت اسعد عبد الحميد	إدارة أعمال	جامعة المنصورة	مصر
4	أ. د / حسن عبد الوهاب حسن	إدارة أعمال	جامعة القران الكريم	السودان
5	أ. د / نجاة محمد جمعان	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
6	أ. د / احمد علي الحاج	تخطيط تربوي	جامعة صنعاء	اليمن
7	أ. د / محمد احمد الجلال	طرائق التدريس	جامعة ذمار	اليمن

## الإشراف العام

د / طارق علي النهمي  
رئيس مجلس الأمناء  
أ.د/خليل الوجيه  
رئيس الجامعة

## رئيس التحرير

د / عبد الفتاح القرص  
عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية

## مدير التحرير

د / نجيب علي إسكندر  
رئيس قسم الإدارة الصحية

## هيئة التحرير

أ.د/ نبيل الربيعي  
د/ تركي يحيى القباني  
د/ عبد الفتاح على القرص  
أ. د/ محمد محمد القطيبي  
د/ محمد حسيني الحسيني  
أ.م. د/ صالح علي النهاري  
د/ أحمد محمد الحجوري

رقم الإيداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء ( ) لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف إلى إتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم العلمية باللغتين العربية

والإنجليزية في مختلف العلوم الإدارية والإنسانية

### مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر البحوث في مجال العلوم الإدارية والإنسانية

تصدر عن مركز البحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي - اليمن

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

ص.ب:.....، الرمز البريدي..... اليمن

هاتف : 216923 - 774440012

فاكس : 406760

البريد الإلكتروني: [ruahms@alraziuni.edu.ye](mailto:ruahms@alraziuni.edu.ye)

صفحة الإنترنت: [www.alraziuni.edu](http://www.alraziuni.edu)

## واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية

سامي حمود احمد مثنى

### ملخص البحث:

يهدف البحث إلى معرفة واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبيانته مكون من (40) فقرة تشمل خمسة أبعاد لإدارة الأزمات والمتمثلة في (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وثلاثة أبعاد لإدارة الكوارث والمتمثلة في (قبل الكارثة، أثناء الكارثة، بعد الكارثة)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد اشتملت عينة الدراسة على (313) من العاملين في قطاع الاتصالات تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، واعتمد الباحث في تحليل بيانات الاستبانة على التحليل الاحصائي الوصفي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS).

وقد توصل البحث إلى العديد من النتائج الميدانية من أبرزها: أن واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات مجال الدراسة جاء بدرجة (متوسطة)، وقدمت العديد من التوصيات، أبرزها: العمل على نشر ثقافة إدارة الأزمات والكوارث والتوعية بها وبيان أهميتها لدى جميع العاملين في القطاع لتعزيز الثقة بإدارة الأزمات والكوارث لكي تسهل عملية تطبيقها والالتزام بها من جميع العاملين وتوفير متطلبات التطبيق. الكلمات المفتاحية: إدارة الأزمات، إدارة الكوارث، قطاع الاتصالات.

### **The reality of crisis and disaster management in the telecommunications sector in the Republic of Yemen**

#### **Abstract**

The study aimed to Knowledge of the reality of crisis and disaster management in the telecommunications sector in the Republic of Yemen, and to achieve the objectives of the research, a questionnaire consisting of (40) items was built that includes five dimensions of crisis management represented in (early warning, preparedness and prevention, damage containment, activity recovery, learning), and three dimensions of disaster management Which is (before the disaster, during the disaster, after the disaster), and the descriptive analytical method was used.

The study sample included (313) workers in the telecommunications sector, who were selected in a simple random manner. The researcher relied on descriptive statistical analysis in analyzing the questionnaire data using the Statistical Package for Statistical Sciences (SPSS) program.

The research reached several field results, the most prominent of which are: The reality of crisis and disaster management in the telecommunications sector. The field of study came with a (moderate) degree, and many recommendations were presented, most notably: Work to spread the culture of crisis and disaster management and raise awareness of it and demonstrate its importance to all workers in the sector. To enhance confidence in the management of crises and disasters in order to facilitate the process of its implementation and adherence to it by all employees and to provide the application requirements.

**Keywords: crisis management, disaster management, telecommunications sector.**

## مقدمة

أصبحت الأزمات والكوارث سمة من سمات العصر المتغير، التي تجعل الشركات تسعى إلى مواكبة مستجداته والتكيف مع المتغيرات التي تطرأ على مختلف جوانب الحياة، وتظهر قدرات الشركات من خلال التعامل مع الأزمات والكوارث بطريقة فعالة، لذا فإن نجاح الشركات في مواجهة الظروف والمستجدات الحالية والمستقبلية يكمن فيما تمتلك من القدرات والمقومات الأساسية للإدارة المتميزة وفي كيفية التعامل مع الأزمات والكوارث، حيث وتتضمن إدارة الأزمات والكوارث أن يكون لدى الشركات رؤية واضحة، مع وجود خطوات إجرائية محددة ومعلنة ومدروسة لكيفية التعامل مع الأزمات والكوارث، بالاعتماد على المعرفة وتحليل المعلومات، وعمل الإجراءات الوقائية قبل وأثناء وبعد الأزمة والكارثة، والتعرف على المخاطر والتحديات التي تواجه الشركات والإعداد لمعالجتها بطريقة عملية من خلال العمل على تطوير طرق وحلول مبتكرة من أجل التصدي المُتقن للأزمات والكوارث.

وقد أصبح مفهوم إدارة الأزمات والكوارث جزءاً أساسياً من خطط تطوير الشركات، حيث أثبتت التجارب أن إدارة الأزمات والكوارث تشكل مناعة ضد الأزمات والكوارث التي تواجه الشركات، حيث تعمل على تفعيل أنظمة الإنذار المبكر لتقييم المخاطر المحتملة قبل وقوعها وتحديد آليات مواجهتها في حال وقوعها، والحد من آثارها في حال استمرارها لفترة طويلة أو تكرارها مجدداً (بشير، 2022، 1-2).

ومما سبق فإن الأزمات والكوارث التي تواجه قطاع الاتصالات في الجمهورية اليمنية تستحق نظرة متأنية تحظى بالبحث والدراسة لما للأزمات والكوارث من تأثير على جودة خدمات الاتصالات، التي بدورها تؤثر على جميع القطاعات والأفراد، وعلى شركات الهاتف النقال العمل على اتخاذ الإجراءات العلمية والاحترازية للوقاية منها.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

تُعد خدمات الاتصالات من الخدمات الضرورية التي تحتاجها وتعتمد عليها المجتمعات على اختلاف أنواعها ومسمياتها، ويواجه قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية العديد من الأزمات والكوارث أبرزها: عدم ملاءمة البيئة القانونية والمؤسسية التي تنظم أعماله، وانقسام مؤسسات القطاع العام، وتبادل الاتهامات بين طرفي الصراع، وعدم الفصل بين الأدوار السياسية والتنظيمية والتشغيلية داخل قطاع الاتصالات، والاعتماد على بنية تحتية ضعيفة وهشة في تقديم الخدمات، إلى جانب حظر استيراد التجهيزات، وصعوبة الوصول إلى عدد من المديریات والمحافظات للقيام بالإصلاحات اللازمة، فضلاً عن تراجع العوائد المالية للشركات، وزيادة الرسوم الحكومية وتنوعها وازدواجية فرضها، والتي صاحبها انتشار الفقر وضعف القوة الشرائية، وكذلك انقطاع الكابل البحري الذي أدى إلى خروج الساعات الدولية لخدمات الأنترنت، وتوقف خدمة الأنترنت عن العديد من دول المنطقة مثل السودان، السعودية، الكويت وأيضاً اليمن، أحد الكوارث، ولضعف الاستراتيجيات لمواجهة هذا النوع من الأزمات والكوارث، فقد تسبب ذلك بخسائر كبيرة على جميع القطاعات (مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، 2021، 2).

ومن المشاكل ضعف جودة خدمات الاتصالات التي أصبحت قضية هامة ومطلباً ضرورياً لتحسينها، وتحتاج إلى تعزيز الجودة ورفع مستوى المعايير، مثل إعداد واعتماد مؤشرات ومعايير جودة الخدمة لمقدمي خدمة الاتصالات، وكذا عدم مواكبة التطورات العالمية في مجال الاتصالات، حيث لا بد من وضع آليات تتميز بالمرونة من أجل تحسين شركات الاتصالات وتصميمها وإنتاجها وتسويقها، وتيسير كافة الأوجه المرتبطة بها، وهذا يؤدي إلى زيادة الانتاجية والكفاءة التشغيلية لشركات الاتصالات.

ويمثل الجانب الأمني من المشكلات الكبيرة التي تواجه قطاع الاتصالات، حيث تتعرض شبكات الاتصالات في المحافظات للقطع والتخريب، وهذا يشكل خسائر اقتصادية ونقص لخدماتها وجودتها وتقل خدمة الأنترنت وتبطئ، وبالتالي كل هذا له تأثيراته على الجانب الاقتصادي وسمعة قطاع الاتصالات.

وانطلاقاً من الدور الفعال لإدارة الأزمات والكوارث كأسس علمية، ومع تعدد المشكلات واتساع حجمها، وظهور العديد من الأزمات والكوارث، فإن من الضروري التعرف على واقع إدارة هذه الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات وكيفية مواجهتها، وتتضمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

## ما واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

تسعى الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما واقع إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما مستوى إدارة الكوارث في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة، حول واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات تعزى للمتغيرات الوظيفية (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة)؟

### ثانياً: أهداف الدراسة:

- تناسقاً مع مشكلة البحث، وكذلك مع حداثة الموضوع فإن البحث يهدف إلى:
- الكشف عن واقع إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة.
  - التعرف عن مستوى إدارة الكوارث في قطاع الاتصالات من وجهة نظر عينة الدراسة.
  - تقديم جملة من النتائج والتوصيات للإدارة العليا في قطاع الاتصالات للاستفادة منها كخارطة طريق لإدارة الأزمات والمحافظة على ميزات التنافسية وبقائها في الصدارة.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية هذا البحث من خلال الأهمية العلمية والأهمية العملية:
- أهمية قطاع الاتصالات بالنسبة للمجتمع من خلال توفير خدمات الاتصالات لجميع القطاعات.
  - أهمية القطاع المستهدف وهو قطاع الاتصالات لأنه من القطاعات الخدمية المهمة في وقتنا الحالي نظراً لارتباطه بكل القطاعات العامة والخاصة، فالقيام بمثل هذه البحث بغية الخروج بمقترحات وتوصيات لتعزيز دور هذا القطاع.
  - رفع الوعي لدى الإدارة العليا في قطاع الاتصالات بأهمية إدارة الأزمات والكوارث.
  - الإسهام في إثراء موضوع (إدارة الأزمات والكوارث) والتي ما تزال المكتبة اليمنية بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث فيه، خصوصاً في قطاع الاتصالات.
  - يُتوقع أن يمثل هذا البحث دافعاً للباحثين لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال.



#### رابعاً: حدود البحث:

- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، أمانة العاصمة.
- الحدود الموضوعية: أقتصرت هذا البحث على دراسة واقع إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، وواقع إدارة الكوارث بأبعاده (قبل الكارثة، أثناء الكارثة، بعد الكارثة).

#### خامساً: التعريفات النظرية والإجرائية لمصطلحات البحث:

هذا البحث سوف يركز على التعريفات الإجرائية لمتغيراته، بحسب الآتي:

أ. إدارة الأزمات: "مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية الشركة في التعامل مع كثيراً من الحوادث التي تتعرض لها الشركات، وهي تطبق بطريقة إدارية صممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف الشركة، وهذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل تحقيقاً للكفاءة الاقتصادية" (تركي، 2019، 30).

ولأغراض هذه الدراسة يُعرف متغير إدارة الأزمات بأنه: عملية هادفة تقوم بها شركات الهاتف النقال من خلال استكشاف إشارات الإنذار عن أي أزمات والاستعداد لمواجهتها والعمل على احتواء الأضرار، وتوظيف كافة الإمكانيات لاستعادة النشاط، والتعلم منها.

ب. إدارة الكوارث: "إعداد التجهيزات والاستعدادات اللازمة لإدارة الأزمات والكوارث المتوقع حدوثها والاستجابة السريعة لها واتخاذ القرار السليم والسريع لمواجهتها ودرء أخطارها وتقليل آثارها وأضرارها السلبية على المنظمة" (حسن، 2020، 628).

ولأغراض هذه البحث تُعرف إدارة الكوارث بأنه: عملية هادفة تقوم بها شركات الهاتف النقال في استكشاف أي إشارات تنذر بحدوث كوارث والاستعداد لمواجهتها، والعمل على احتواء أضرارها وآثارها، وتوظيف كافة الإمكانيات لإعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل وقوعها، والتعلم منها.

#### سادساً: الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي للأدبيات الإدارية في موضوع الدراسة، هناك العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، وقد تم عرضها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

1. دراسة محمد وآخرون (2023): بعنوان "تصور مقترح لتفعيل أدوار أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعات المصرية في توعية الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية كلية التربية جامعة أسوان أنموذجاً"، هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى قيام أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية بأدوارهم في توعية وتنقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وقد تكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس في الأقسام التربوية بكلية التربية جامعة أسوان البالغ عددهم (72) مفردة، وتكونت عينة الدراسة من (30) عضو هيئة تدريس، وحوالي (1500) طالب وطالبة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أسوان بالقيام بأدوارهم نحو توعية وتنقيف الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية، وكذلك تدني معرفة الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية.
2. Study Al-Tanayeeb (2022): Entitled "The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management (A case study in Housing Bank for Trade and Finance" HPTF")- Jordan ". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين، والبالغ عددهم (118) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أبرزها: وجود تأثير كبير لليقظة الاستراتيجية على إدارة الأزمات.
3. دراسة العتيبي (2024): بعنوان "واقع إدارة الأزمة في جامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد 19 وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة"، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمة بجامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا، وأثر ذلك في الخطط العامة للجامعة، وفي جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها الجامعة، ومعرفة التحديات التي تواجه الجامعة في ظل إدارة الأزمة الحالية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وقد تكون مجتمع البحث من العاملين والطلاب بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى موافقة أفراد العينة على أن واقع إدارة الأزمة في الجامعة في ظل كورونا كانت كبيرة، وأن الخدمة التعليمية التي كانت تقدمها الجامعة كبيرة.

4. دراسة بشير (2022): بعنوان "واقع إدارة أزمة جائحة كورونا (كوفيد 19) في الجامعات الليبية"، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع إدارة أزمة جائحة كورونا في الجامعات العامة الحكومية الليبية، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على الملاحظة، وقد تكون مجتمع البحث من الجامعات الحكومية الليبية، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع الدور التي كانت تقوم به الجامعات الليبية لم يكن في المستوى المنشود، وعدم وجود وعي كافي بأهمية وحدة إدارة الأزمات لدى إدارات الجامعات، وغياب استراتيجية مدروسة وفاعلة لحماية فرص التعلم والتعلم في ظل أزمة جائحة كورونا، نتج عنه عدم مقدرة معظم الجامعات الليبية من التحول إلى التعلم عن بُعد.

5. دراسة اليعربي وآخرون (2022): بعنوان "واقع إدارة الكوارث بدوائر الوثائق في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان في ظل المبادئ التوجيهية لإدارة الكوارث"، هدفت الدراسة إلى رصد واقع إدارة الكوارث ومراقبتها في دوائر الوثائق بالمؤسسات العمانية، ومدى توافقها مع المبادئ التوجيهية للمجلس الدولي للأرشيف حول الوقاية من الكوارث ومراقبتها، والضوابط التي اعتمدها هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية، وأستخدم الباحث المنهج الكمي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وقد تكون المجتمع من (54) دائرة للوثائق، وتم اختيار عينة قصدية لعدد (11) من دوائر الوثائق في المؤسسات العمانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن نسبة توافق ممارسات إدارة الكوارث في دوائر الوثائق مع المبادئ التوجيهية للوقاية من الكوارث ومراقبتها (34.3%)، إذ لا تتوفر خطة لإدارة الكوارث وقائمة بالمصادر المحتملة للأخطار في أغلب دوائر الوثائق، وعدم تخصيص موارد مالية لتغطية نفقات إدارة الكوارث بهذه الدوائر.

6. دراسة خلف (2022): بعنوان "واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021، (دراسة حالة\_ بلدية غزة)"، هدفت الدراسة إلى توضيح وإظهار دور البلديات في تقديم الخدمات للمجتمع في ظل الحروب ودورها في إدارة أزمة العدوان الإسرائيلي للعام 2021، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، مجتمع الدراسة هم الفئات التي تعرضت للعدوان الإسرائيلي، وتكونت العينة من الفئات العاملة

والمختلطة في لجان إدارة الأزمات والهيئات المختصة في بلدية غزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن بلدية غزة استطاعت إثبات جدارتها في مواجهة العدوان 2021، وذلك من خلال وجود لجنة طوارئ وكوادر فعالة وعاملة على أرض الواقع، واستطاعت أن تلبي احتياجات المواطنين داخل المدينة من خلال تقديم أقصى خدماتها بأفضل جودة ممكنة.

7. دراسة الجمعة (2021): بعنوان "واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا أنموذجاً"، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء من وجهة نظر العمداء، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات الميدانية تم الاعتماد على أداة الاستبانة، وقد تكون المجتمع من جميع العمداء (عميد، عمداء عمادة) والبالغ عددهم (33)، وتكونت عينة الدراسة من (18) عميد كلية و(7) عمداء عمادة مساندة، وقد توصلت الدراسة إلى موافقة العمداء على توافر مراحل إدارة الأزمات في الجامعة أثناء أزمة جائحة كورونا كانت بدرجة (محايد).

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

جاء البحث الحالي بناءً على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل واقع إدارة الأزمات والكوارث، وما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات، حيث ساهمت في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات البحث من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، ومعرفة واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وقد توصل إلى العديد من الملاحظات، أبرزها:

- أ. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع واقع إدارة الأزمات من الجانب النظري.
- ب. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها موضوع مستوى إدارة الكوارث من الجانب النظري.
- ج. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تم من خلالها تناول واقع إدارة الأزمات والكوارث.
- د. تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أهدافها وكذا الحيز المكاني والزمني لها.
- هـ. تعتبر من الدراسات الأولى على حد علم الباحث التي تناولت واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات على مستوى شركات الهاتف النقال بالجمهورية اليمنية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً: إدارة الأزمات

الأزمات من أبرز سمات هذا العصر وخاصة على مستوى الشركات، وقد أكد على ذلك عدد كبير من المفكرين في مجال الإدارة ومنهم بيرو الذي قال: أن الأزمة شيء طبيعي الحدوث في الشركات في هذا العصر نتيجة للكثير من العوامل ومن أهمها تقدم التكنولوجيا وتعقيدها، وأن على المديرين ليس تقدير إذا ما كانت قد تتعرض للأزمات، ولكن عليهم معرفة متى؟ ونوع وحجم الأزمة التي سوف تتعرض لها شركاتهم لا محالة (الجار الله، 2017، 13).

### 1. مفهوم الأزمة

تعني كلمة الأزمة في اللغة (الشدة والقحط، يقال: أصابته سنة أزمته أزماءً، أي استأصلتهم، وأزم علينا الدهر يأزم أزماءً، أي اشتد وقل خيره (الجوهري، 1974، 24). ولقد ورد في المعجم الوسيط تعريف الأزمة بأنها: أزم على الشيء أزماءً: عض بالنم كله عضاً شديداً، يقال أزم الفرس على اللجام، وأزم فلاه على كذا لزمه- وواظب عليه، وأزمة السنة: أشدت قحطها، وأزم الحبل: أحكم قتله، وأزم الباب: أغلقه، تأزم: أصابته أزمة، الأزمة: الشدة والقحط، جمع أوازم (الأزمة) الضيق والشدة (المعجم الوسيط، 2004، 17). وهناك من يرجع أصل مصطلح الأزمة إلى علم الطب الإغريقي القديم، إذ كان يستخدم للدلالة على نقطة التحول في الأمراض (العماري، 1963، 27).

واصطلاحاً تعددت التعاريف باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، ومن أبرزها:

تم تعريف الأزمة بأنها: تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يحدد عندها مصير تطور ما إما إلى الأفضل أو إلى الأسوأ لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها (شليبي والمومني، 2017، 19).

كما تم تعريفها بأنها: حدث لا يمكن التنبؤ به، ويهدد توقعات أصحاب المصالح، ويمكن أن يؤثر بشكل خطير على أداء المنظمة، ويولد نتائج سلبية (Ford, 2011, 163).

وعلى ضوء ما سبق يعرفها الباحث بأنها: نقطة تحول مفاجئة وسريعة في سلسلة من الأحداث المتتابعة، وفي حالة عدم وجود الاستعداد والمقدرة لمواجهتها، تسبب درجة عالية من التهديد والتوتر، تقود إلى نتائج غير مرغوبة، يصعب التعامل معها وإصدار القرارات اللازمة لمواجهتها نظراً لضيق الوقت.

## 2. سمات الأزمة

يمكن تحديد سمات الأزمة، بالآتي (المغربي، 2019، 19):

- أ. الإدراك بأنها نقطة تحول وتتطلب قرارات سريعة.
- ب. تهدد أهداف وقيم الأطراف المشاركة بها، كما تحدد نتائجها شكل العلاقة بين أطرافها.
- ج. ازدياد عدم اليقين وعدم الوضوح، وفقدان أو ضعف السيطرة على الأحداث.
- د. شعور القلق والضغط الذي يصيب متخذي القرار بسبب ظروف الأزمة.

## 3. مفهوم إدارة الأزمات

هناك العديد من الكتاب والباحثين تناولوا تعريف إدارة الأزمات، ومن أبرزها:

**عرفها أحمد بأنها:** قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص التي تتحها (أحمد، 2020، 36).

**في حين عرفها حلاق بأنها:** التعامل مع الأزمات من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بها في إطار نظام يطبق في حالة حدوثها بفرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية (حلاق، 2020، 39).

**بينما عرفها الملا بأنها:** عملية الاستجابة لما تحمله الأزمة من تهديدات وظروف طارئة من خلال اتخاذ قرارات ملحة، في ظل نقص المعلومات (الملا، 2015، 53).

**وعلى ضوء ما سبق يعرفها الباحث بأنها:** الطريقة التي يتم بها التغلب على الأزمات التي تهدد الشركات ومستقبلها، بالأدوات العلمية والإدارية، بهدف تجنب حدوثها أو التحكم في مسارها ونتائجها والحد من آثارها السلبية والاستفادة من إيجابياتها، والتعلم منها.

## 4. أهمية إدارة الأزمات

تكمن أهمية إدارة الأزمات في الاستجابة لحالات الطوارئ والمحافظة على الشركات، وقد أشار

كومبس إلى أن هناك أهمية لإدارة الأزمات تتمثل في الآتي (Coombs, 2011, p13):

- عدم الإعداد والتجهيز للأزمات والقصور في الإدارة يؤدي إلى تكلفة كبيرة.
- تعرض سمعة الشركة للخطر ما لم يكن هناك إدارة جيدة للأزمات قادرة على حماية سمعتها.
- اصحاب المصالح في الشركة (العملاء، المساهمين، العاملين والمجتمع) أصبح لهم صوت، وأكثر قدرة على التعبير عن مشاكلهم مع الشركة، وهذا يشكل خطورة على سمعة الشركة.
- لم يعد العالم شركة بمعزل عن باقي الشركات، لذا فإن أي حدث لن يقتصر أثره على الشركة التي حدث فيها فقط.

## 5. ابعاد إدارة الأزمات:

تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة الأزمات، وسنقوم في دراستنا هذه بعرض أبرز الأبعاد

التي اعتمدها أغلب تلك الدراسات، والمتمثلة فيما يلي:

- أ. **الإنذار المبكر:** معظم الأزمات لها إشارات مبكرة تُشير إلى مآزق محتملة، ويعد استشعار المآزق المحتملة الخطوة الأولى نحو تجنبها أو حلها أو التقليل من تأثيرها، وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل (احساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سوف يصل إليه (Aljuhmani, 2017, p53).
- ب. **الاستعداد والوقاية:** وهي مرحلة التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها، ويجب أن يتوافر لدى الشركة استعدادات وأساليب كافية للوقاية منها، ومن ذلك أن يتم العمل على استظهار أي علامات للضعف في أركان الكيان الذي قد يولد لدى الشركة إمكانية ظهور أزمة، وبالتالي مراقبته وإيجاد الحلول له، والاستعداد للأزمات عن طريق رسم سيناريوهات للمواجهة تتضمن كيفية التعامل معها والحد من مخاطرها لمنع تفاقمها (الجار الله، 2017، 53).
- ج. **احتواء الأضرار والحد منها:** من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما أن الميول التدميري تعد خاصية طبيعية لكافة النظام الحية، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحدث الذي وقع، على سبيل المثال قد نجد أن غرق عبارة، وغرقها السريع لم يجعل هناك أي مجال لحماية أرواح من غرقوا فعلاً (عقيلان، 2015، 44).

د. **استعادة النشاط:** في هذه المرحلة فإن الأزمة قد انتهت وتلاشت، ولذا يجب استعادة النشاط وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه، ويتم ذلك من خلال تنفيذ برامج معدة مسبقاً قصيرة وطويلة الأجل لتنظيم الأوضاع وإعادتها داخل إدارات الأمن المختلفة، ويجب التدريب على هذه البرامج لكي يتم إنجاز هذه المرحلة في أسرع وقت (الشحي، 2018، 53).

هـ. **التعلم:** يتم بلورة وضع الضوابط لمنع تكرار الأزمة، وبناء خبرات من الدروس السابقة سواءً من الأزمة التي مرت بالشركة أو تلك التي حلت في شركات أخرى سبق وأن واجهت أزمات، لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وقيام الشركة بمراجعة وإعادة التقييم السابق في تطبيقاتها لمواجهة الأزمات لتطوير الخطط واستبدال أخرى (التميمي، 2018، 110).

### ثانياً: إدارة الكوارث:

الكوارث هي اضطرابات خطيرة في عمل الشركات تتجاوز قدرتها على التكيف باستخدام مواردها الخاصة. يمكن أن تحدث بسبب الأخطار الطبيعية، والتكنولوجية، أو من صنع الإنسان.

### 1. تعريف الكارثة:

هناك العديد من التعريفات للكارثة، وذلك لأن مفهوم الكوارث قد تعرض في الفترة الأخير إلى تغييرات عدة، بسبب حدوث العديد من الكوارث بمختلف أنواعها حول العالم، ومن أبرز التعريفات: **عرفتها المنظمة الدولية للحماية المدنية بأنها:** حادثة كبيرة نجم عنها خسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات وقد تكون طبيعية مردها فعل الطبيعة وقد تكون صناعية أو كارثة فنية مردها فعل الإنسان سواء كان إرادياً وتتطلب مواجهتها معونة الحكومة الوطنية أو على المستوى الدولي إذا كانت قدرة مواجهتها تفوق القدرات الوطنية (الدويك، 2013، 24).

**وتم تعريفها بأنها:** حدث مروع يصيب قطاعاً من المجتمع أو المجتمع بأكمله بمخاطر شديدة وخسائر مادية وبشرية، ويؤدي إلى ارتباك وخلل وعجز في التنظيمات الاجتماعية في سرعة الإعداد للمواجهة، وتعم الفوضى في الأداء وتضارب في الأدوار على مختلف المستويات (عقيلان، 2015، 14).



وعلى ضوء ما سبق يعرفها الباحث بأنها: الحالة التي حدثت وأدت إلى خسائر جسمية وتدمير في الموارد البشرية والمادية، وتشمل الكوارث الطبيعية وأخرى قد تكون من فعل الإنسان، وتتطلب اتخاذ إجراءات غير عادية لمواجهةها للرجوع إلى حالة الاستقرار.

## 2. الفرق بين الكارثة والأزمة:

الكارثة أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمات، وقد ينجم عنها أزمة، لكنها لا تكون أزمة بحد ذاتها، ويرى عدد من الباحثين أن الأزمة أعم وأشمل من الكارثة، فعندما نقول أزمة فهي تعني كافة الأزمات الصغيرة والكبيرة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو حتى الأسرية... وتعني الكوارث، أما الكارثة فإن مدلولها يكاد ينحصر في الحوادث ذات الدمار الشامل والخسائر في الأرواح والممتلكات (الجنابي، 2019، 19-20).

## 3. مفهوم إدارة الكوارث

شغف الشركات وعدم قدرتها على مقاومة الكوارث يحفز إلى الحاجة إلى التفكير في أفضل الطرق فعالية لإدارتها، ومع هذا لا توجد طريقة أو مدخل مقبول في إدارة الكوارث يتناسب مع الشركات، وقد تناول الباحثين والكتاب العديد من التعاريف لإدارة الكوارث كلاً بحسب وجهته ومجاله، ومن أبرزها: تم تعريف إدارة الكوارث بأنها: مهمة صعبة تتطلب موظفين من تخصصات مختلفة للعمل في فرق عمل، وهناك حاجة إلى تنمية الموارد البشرية للموظفين المشاركين في إدارة الكوارث على سبيل المثال المهندسين الأطباء والمهندسين المعماريين والأخصائيين الاجتماعيين والإداريين وما إلى ذلك ما هو مطلوب في الواقع هو فريق من العمال المؤهلين الذين يمكنهم العمل في فريق مع فهم كامل فيما بينهم (Welukar and others, 2014, p94).

وعرفت بأنها: أسلوب إداري تمارس فيه مجموعة من الأنشطة والوظائف والإجراءات قبل وأثناء وبعد وقوع الكارثة لمواجهةها في مراحلها المختلفة، بهدف منع حدوثها وتكرارها كلما كان ذلك ممكناً، والتقليل أو الحد من أضرارها عند حدوثها، وإزالة آثارها بعد وقوعها وانتهائها (الهاشمي، 2017، 85).

ومن خلال ما سبق يعرفها الباحث بأنها: وضع الخطط الكفيلة في التحكم في سير أحداث الكارثة وإدارتها لصالح الشركة، بهدف مواجهتها والاستجابة وإعادة الحياة إلى طبيعتها وإزالة آثارها إلى أقل حد ممكن، من خلال التحضير المسبق والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية في استغلال الطاقات الموجودة.

#### 4. أهداف إدارة الكوارث

هناك العديد من الأهداف لإدارة الكوارث، ومن أبرزها (عبد السلام، 2015، 7):

- منع وقوع الكارثة كلما ما أمكن، ومواجهتها بكفاءة وفاعلية.
  - تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن، وتخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
  - إزالة الآثار النفسية التي تخلفها الكارثة لدى العاملين والجمهور.
  - تحليل الكارثة والاستفادة منها في منع وقوع المشابه لها أو تحسين وتطوير القدرات في مواجهتها.
- وبناءً على ما سبق فإن الباحث يرى أن الهدف من إدارة الكوارث هو توفير نظام للتعامل بفاعلية وكفاءة مع الاستجابة السريعة، يعمل على منع حدوث الكوارث قدر ما أمكن قبل الكارثة، ويقلل الخسائر قدر المستطاع أثناء الكارثة، ويعمل على إزالة الآثار التي تخلفها، والتعلم منها في مواجهة الكوارث اللاحقة التي قد تكون مشابهة لها.

#### 5. مراحل إدارة الكوارث

تقسم إدارة الكوارث الى ثالث مراحل، ولكل من هذه المراحل متطلبات وأنشطة تلزم القيام بها لمعالجة الكوارث بطرق فعالة ومنظمة.

أ. **مرحلة ما قبل الكارثة:** تهدف إلى تخفيف الآثار الناجمة عن حدوث الكارثة من خلال إعداد خطط للمواجهة وتنفيذ الإجراءات الوقائية ومحاولة معالجة الأخطار التي قد ينجم منها حدوث كوارث، من خلال الإعداد وحشد الطاقات قبل وقوع الكارثة، أي أن هدفها وقائي، أي أن المواجهة قد تحقق خفضاً ملموساً في الأضرار الناجمة عن حدوث الكارثة (عبد الله، 2003، 347).

ب. **مرحلة أثناء الكارثة:** يتم الاعتماد على ما تم تجهيزه في المرحلة السابقة واستحضار الخطط والسيناريوهات التي أعدت مسبقاً، وهي مرحلة حرجة خاصة إذا ظهرت احتياجات ومطالب جديدة غير متوقعة بخطة المواجهة بسبب المواقف الطارئة وهذا يستدعي توفير خدمات إضافية جديدة ذات فعالية، ويتم التعامل في هذه المرحلة بثلاثة أساليب (المغير، 2018، 72):

- **احتواء الاضرار أو الحد منها:** الاستجابة وتنفيذ خطة المواجهة لتقليل الاضرار، وإيقاف التأثيرات السلبية ومحاولة احتواءها وعلاجها والتقليل من الخسائر.

- **الرصد:** رصد المتغيرات التي تطورت بسبب نشوء الكارثة ومدى السيطرة على المخاطر والاثار التي نتجت عنها.
- **التعافي:** يتم حصر الأضرار والإنعاش المبكر من تبعات الكارثة.
- ج. **مرحلة ما بعد الكارثة:** تشمل هذه المرحلة خطة كيفية إعادة الوضع إلى ما كان عليه، ويتم اتخاذ عدد من الخطوات ومن أبرزها (علي، 2013، 27):
  - التعاون مع اللجان المعنية أثناء تجميع البيانات بشأن المتطلبات.
  - كفالة إدماج تدابير الحد من الأخطار في برامج إعادة الوضع لما كان عليه قدر الإمكان.
  - القيام بتقييم نهائي أو لاحق، واستخلاص الدروس.

### ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية

الهدف من الدراسة الميدانية هو تحديد محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها، وسيتم وصف الخطوات المنهجية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتفصيل ذلك فيما يلي:

#### 1. منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، في عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، ونظراً لملائمته لطبيعة البحث، معتمدين بذلك على دراسة قطاع الاتصالات، بالإضافة إلى اعتماد المنهج الإحصائي لتحليل نتائج البحث، مستخدمين في ذلك برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة البيانات الإحصائية، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث، وقد اعتمد البحث على مصدرين أساسيين هما:

- **المصادر الثانوية:** الكتب والدوريات والبحوث والدراسات والمقالات العلمية ذات الصلة بالموضوع.
  - **المصادر الأولية:** أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة التي تم تطويرها بالاستفادة من الدراسات السابقة، والمكونة من ثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول: البيانات الديمغرافية، المحور الثاني: إدارة الأزمات والمكون من (21) عبارة، والمحور الثالث: إدارة الكوارث والمكونة من (16) عبارة.
2. **مقياس ليكارت الخماسي (Likert):** من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء ولسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من عبارات أداة الدراسة

حسب الاجابات الخمس كما هو موضح بالجدول (1)، وتتضمن في البيانات التي تم جمعها من مصادر عينة الدارسة في الاعتماد على أساسها.

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 3. معامل الثبات:

لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يكون محصور بين (0) و(1) كلما اقترب معامل الثبات من الـ(1) كلما أرتفع مستوى ثبات أداة الدراسة، ويكون مقبولاً ابتداءً من (0.6)، والجدول أدناه يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور الدراسة.

جدول (2) يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور أداة الدراسة

الصدق الذاتي *	معامل الثبات	عدد الفقرات	المتغير
	Cronbach's Alpha		
0.95	0.91	21	إدارة الازمات
0.96	0.90	16	إدارة الكوارث

يتضح من الجدول (2)، أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات ومحاور أداة البحث الحالي وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور (0.90، 0.91) وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

### 4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء العموم والرؤساء التنفيذيين ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والمعنيين بمختلف مستوياتهم الوظيفية والبالغ عددهم (1755)، وقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة حجمها (313) مفردة، وسحبت العينة بناءً على حجم المجتمع الكلي.

### 5. أداة البحث:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، وقد اشتمل على ثلاثة مجالات الأول منها السمات الوظيفية لعينة الدراسة، بينما أشتمل المجال الثاني على إدارة الأزمات وقد بلغ عدد فقراته (21)، في حين تضمن المجال الثالث إدارة الكوارث وبلغ عدد فقراته (16)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس أبعاد الدراسة، وتم تصميم استبيان للإجابة على عبارات الدراسة وذلك على النحو التالي:

### جدول (3) متغيرات البحث والعبارات التي تقيسها

المتغير	البُعد	المتغير	عدد الفقرات
إدارة الأزمات	البُعد الأول	الإنذار المبكر	4
	البُعد الثاني	الاستعداد والوقاية	5
	البُعد الثالث	احتواء الأضرار	4
	البُعد الرابع	استعادة النشاط	4
	البُعد الخامس	التعلم.	4
	إدارة الأزمات		
إدارة الكوارث	البُعد الأول	مرحلة قبل الكارثة	6
	البُعد الثاني	مرحلة أثناء الكارثة	5
	البُعد الثالث	مرحلة ما بعد الكارثة	5
	إدارة الكوارث		

### 6. أساليب التحليل الإحصائي:

- تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات البحث، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:
- تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis) للتأكد من ثبات أداة الدراسة في الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.
  - استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والاستدلالي لمعرفة المؤشرات الإحصائية الخاصة بأراء عينة الدراسة.

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) وذلك لعرض أسئلة البحث، ووصف خصائص عينته في الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 7. الإجابة على أسئلة الدراسة:

لقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذا البحث واختبار فرضياته، حيث تم استخدام برنامج (SPSS: VER. 21):

### أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، على النحو التالي:

### أ. وصف المتغيرات للسمات الوظيفية لعينة الدراسة:

لقد تم توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغيرات السمات الوظيفية (المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة) لمعرفة نسبة كل فئة من فئات السمات الوظيفية كما يتضح في الجدول (4).

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات السمات الوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية	10	5.35
	دبلوم متوسط	9	4.81
	بكالوريوس	132	70.59
	دبلوم عالي	3	1.60
	ماجستير	31	16.58
	دكتوراه	2	1.07
الموقع الوظيفي	القيادات العليا	3	60.1
	مدير إدارة	11	5.88
	رئيس قسم	36	19.25
	مشرف	34	18.18
	أخرى	103	55.08
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	9.63
	من 5 إلى أقل من 10	43	22.99

48.13	90	من 10- إلى أقل من 20
19.25	36	من 20- فأكثر

يتضح من الجدول (4) وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة في قطاع الاتصالات (محل الدراسة) وذلك من حيث: المؤهل العلمي، الموقع الوظيفي، سنوات الخبرة، حيث أظهرت النتائج فيما يتعلق بالمؤهل العلمي أن ما نسبته (5.35%) يحملون المؤهل الثانوي، وأن ما نسبته (4.81%) يحملون دبلوم متوسط، في حين ما نسبته (70.59%) ممن يحملون مؤهل البكالوريوس وهم الفئة الأكبر، وكذا ما نسبته (1.60%) يحملون مؤهل دبلوم عالي، بينما من يحملون مؤهل ماجستير (16.58%)، وأن ما نسبته (1.07) من أفراد العينة من حملة مؤهل الدكتوراه، ويلاحظ مما سبق أنّ غالبية المستجيبين يحملون مؤهلات عليا (البكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه) وبنسبة بلغت (89.84%) وهي نسبة مرتفعة تتماشى مع أهمية الوظائف الإدارية والفنية، والتي يتطلب أن يكون شاغليها من حملة المؤهلات الجامعية بكالوريوس وما فوق، مما يعزز ثقة الباحث في آرائهم ومقترحاتهم.

أما من حيث توزيع أفراد العينة بحسب متغير الموقع الوظيفي، أنّ عينة الدراسة شملت (3) أفراداً من القيادات العليا وبنسبة (2.60%) من العينة الكلية، يليها (11) فرداً من مدراء الإدارات بنسبة (5.88%)، يلي ذلك (36) فرداً من رؤساء الأقسام بنسبة (19.25%)، وكذا (34) فرداً من المشرفين وبنسبة (18.18)، وعدد (103) فرداً من الوظائف الأخرى بنسبة (55.08%) من العينة الكلية، وهذا يشير إلى أنّ العينة قد شملت جميع الدرجات الوظيفية المعنية والقيادية، وفي تقدير الباحث فإنّ تلك الوظائف تسهم في الحصول على إجابات دقيقة لأسئلة الاستبيان لما لها من علاقة في معرفة واقع إدارة الأزمات الكوارث في قطاع الاتصالات، وأن نسبة الذين مساهم الوظيفي (أخرى) هم النسبة الأعلى وبلغت نسبتهم (55.08%)، وهذه القيمة تتفق مع حاجات الشركات لهذه الفئة، وبالأخص في المراحل الأولى من دورة الحياة الوظيفية، وأن الانتقال من مستوى وظيفي إلى مستوى آخر يتطلب المرور بفترات زمنية طويلة وفقاً للمسار الوظيفي، ولوجود العديد من الشروط والمتطلبات الوظيفية للترقي الوظيفي وعبر المستويات الإدارية الوسطى للعليا ترتبط بالصفات التي تحلى بها الموظف، وقدرته على تقديم الأفكار المبتكرة، ولديه القدرة على تحمل المسؤولية الوظيفية، وما يتمتع به من خبرات تراكمية مكتسبة متميزة.

أما من حيث توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث عدد سنوات الخبرة، فقد تبين أن نسبة (9.63%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما نسبة (22.99%) تراوحت سنوات خبرتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وكذلك نسبة (48.13%) تراوحت سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 20 سنة، وحصل أفراد عينة الدراسة الذين خبرتهم 20 سنة فأكثر على نسبة (19.28%)، ويتضح مما سبق أن نسبة (90.27%) من أفراد عينة الدراسة تزيد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات في ممارسة عملهم وهم يمثلون النسبة الأعلى جداً، ويمكن أن نستنتج من ذلك أن المستجيبين هم من ذوي الخبرات الطويلة، وهي تأتي مناسبة لطبيعة المهام المسندة لهم، ويتوقع منهم القدرة على التعامل بموضوعية مع أسئلة الاستبانة، وأن تكون الإجابات المستردة تتسم بالموضوعية بناءً على الخبرة العملية لهذه العينة.

#### ب. عرض وتحليل نتائج السؤال الأول

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه (ما واقع إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟)، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل فقرة من فقرات كل بُعد، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي

م	البُعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	الإنذار المبكر	2	3.46	1.00	69%	عالية
2	الاستعداد والوقاية	5	3.31	1.03	66%	متوسطة
3	احتواء الاضرار	1	3.46	0.96	69%	عالية
4	استعادة النشاط	3	3.33	0.81	67%	متوسطة
5	التعلم	4	3.35	0.83	67%	متوسطة
	إدارة الأزمات		3.38	0.77	68%	متوسطة

يتضح من الجدول (5)، أنَّ المتوسط العام لإدارة الأزمات بلغ (3.38)، وبانحراف معياري (0.77) ومستوى تطبيق (68%)، وهذا يعني أن مستوى واقع إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة في قطاع الاتصالات مجال الدراسة بشكل عام كان بدرج (متوسطة)، تراوحت الأبعاد بين (3.31)



و(3.46)، حيث كانت درجة تقدير جميع الأبعاد بدرجة (متوسطة وعالية)، أي أن واقع إدارة الأزمات بجميع أبعادها جاء بدرجة (متوسطة)، ما عدا بُعد الإنذار المبكر وبُعد احتواء الأضرار فإنهم بدرجة عالية، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث الأولوية، حيث جاء بُعد احتواء الأضرار في المرتبة الأولى ثم بُعد إشارات الإنذار، ثم بُعد التعلم في المرتبة الثالثة، ثم بُعد استعادة النشاط في المرتبة الرابعة، ثم جاء في المرتبة الأخيرة بُعد الاستعداد الوقاية.

ومما سبق يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الأول بأن واقع إدارة الأزمات في قطاع الاتصالات مجال الدراسة جاء بدرجة متوسطة، ويعزو الباحث تلك النتيجة إلى وجود ضعف في الاستراتيجيات المطبقة لتعزيز إدارة الأزمات، وضعف التفويض والتزام الصمت داخل الشركات، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات، وضعف العلاقات الداخلية، وكذلك نتيجة الظروف الصعبة التي يعانيها القطاع سواءً كانت مادية أو موارد بشرية أو كفاءات وغيرها، فإنها تحتاج إلى توفير وسائل اكتشاف إشارات الإنذار التي تعتمد على قواعد البيانات في معظم الأزمات، وكذا تحتاج إلى فريق داخلي لاختبار الإجراءات قبل وأثناء وبُعد الأزمات، وتحتاج إلى الاستعانة بالخبراء المختصين وقت الأزمات.

### ج. عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه (ما مستوى إدارة الكوارث في قطاع الاتصالات بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر عينة الدراسة؟)، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل فقرة من فقرات كل بُعد، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) استجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد واقع إدارة الأزمات

م	البُعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	مرحلة قبل الكارثة	3	3.29	0.83	66%	متوسطة
2	مرحلة أثناء الكارثة	1	3.34	0.91	67%	متوسطة
5	مرحلة ما بعد الكارثة	2	3.31	1.12	66%	متوسطة
	إدارة الأزمات		3.31	0.85	66%	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أنَّ المتوسط العام لإدارة الكوارث بلغ (3.31)، وبانحراف معياري (0.85) ومستوى تطبيق (66%)، وهذا يعني أن مستوى واقع إدارة الكوارث من وجهة نظر عينة الدراسة في قطاع الاتصالات بشكل عام كان بدرجة (متوسطة)، وقد تراوحت الأبعاد بين (3.29) و(3.34)، أي أن واقع إدارة الكوارث بجميع أبعادها في قطاع الاتصالات متوسطة، مع وجود تفاوت طفيف في قيم المتوسطات الحسابية عكست ترتيب كل بُعد من حيث مجال التطبيق، حيث جاء بُعد أثناء الكارثة في المرتبة الأولى، ثم بُعد الكارثة في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الأخيرة بُعد ما قبل الكارثة ومما سبق يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني بأن مستوى إدارة الكوارث في قطاع الاتصالات جاء بدرجة متوسطة، وهذا مؤشر على أن هناك استراتيجيات تطبق لدرء الكوارث، ووجود توجه من قبل قيادة الشركات في درء الكوارث والحد منها، ولكن يوجد بعض ضعف في أساليب وطرق التنفيذ، وكذا عدم وجود قاعدة معلومات كافية عن الكوارث وأساليب مواجهتها يتم الاعتماد عليها أثناء الكوارث.

### نتائج وتوصيات البحث:

#### أولاً: الاستنتاجات:

بناءً على تحليل هذه البحث تبين أن واقع إدارة الأزمات والكوارث في قطاع الاتصالات حصل على نسبة (متوسطة)، ويمكن توضيح ذلك من خلال جملة النتائج التي تم التوصل إليها، وهي:

1. واقع بُعد الإنذار المبكر جاء بدرجة (عالية) هذه النتيجة تشير إلى اهتمام قطاع الاتصالات في رصد وتحليل الأحداث والإشارات التي قد تعرضها لأي أزمة محتملة، مما يمكنها من العمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة بالوقت المحدد للاستجابة لتلك المؤشرات وجمع المعلومات الضرورية عنها.
2. في حين أن واقع بُعد الاستعداد الوقاية جاء بدرجة (متوسطة) وتفسير هذه النتيجة أن القطاع يعمل على إعداد الخطط وتشكيل الفرق المتخصصة والمدربة للمواجهة والتعامل واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة، ولكن هناك قصور في طريقة التنفيذ ونقص في توفير بعض المتطلبات والاحتياجات.
3. فيما حصل واقع بُعد احتوى الأضرار جاء بدرجة (عالية)، وهذه النتيجة تُعزو عن رضا عينة الدراسة على دور قيادة الشركة في احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة من خلال تشكيل اللجان والمتابعة المستمرة لتسهيل وتذليل المعوقات ومنع تفاقمها.

4. أن واقع بُعد استعادة النشاط جاء بدرجة (متوسطة)، وهذه النتيجة تشير أن القطاع لا يعمل على توظيف جميع الإمكانيات المتاحة لديه، من أجل إعادة الوضع إلى ما كان عليه بصورة عاجلة.
5. بينما واقع بُعد التعلم جاء بدرجة (عالية) وهذه النتيجة تُشير إلى أن القطاع يعمل على مراجعة الدروس السابقة، لتعلم من الأزمات التي حدثت، وكذا الإسهام في وضع خطة تدريبية تبعاً لظروف الشركات، ولكن يوجد قصور في عدم الاطلاع على خبرات شركات خارجية في إدارة الأزمات.
6. في أن مستوى بُعد مرحلة ما قبل الكارثة جاء بدرجة (متوسطة) وذلك يشير إلى أن هناك خطة لمواجهة الكوارث، ووجود قاعدة بيانات ولكنها ليست بالمستوى المطلوب، وتحتاج إلى تحديث وتطوير، وكذا لا يتم التدريب وعمل سيناريوهات للعاملين عن أساليب وطرق مواجهة الكوارث.
7. في حين حصل بُعد مرحلة أثناء الكارثة على درجة (متوسطة) وهذا يُشير إلى تفهم القيادات لعملية إدارة الكوارث وفق احتواء الأضرار، وأن لديهم خطة لمواجهة الكوارث، ولكن هناك ضعف في الاستجابة، وفي متطلبات واحتياجات التنفيذ، تجعل التنفيذ لا يمر بالشكل المطلوب.
8. أما بُعد مرحلة ما بعد الكارثة جاء بدرجة (متوسطة) وهذا يُشير إلى أنه يتم تقييم خطط التنفيذ، وكذا تحليل الكوارث التي حصلت، وذلك بهدف تحسين أسلوب المواجهة لأي كوارث مستقبلية، ولكن هناك قصور وضعف من خلال عدم التعلم والاستفادة من الكوارث التي حصلت للشركات الأخرى.

### ثانياً: التوصيات:

- من خلال الاستنتاجات التي تم استعراضها سابقاً، يمكن وضع التوصيات التالية:
1. توفير بيئة تنظيمية ملائمة وذلك بإعادة النظر في الهياكل التنظيمية والتوصيف الوظيفي في القطاع واعتماد هياكل تنظيمية ملائمة ومرنة تساعد على التنبؤ بالأزمات والكوارث.
  2. ضرورة أن تقوم الإدارة العليا بتوفير كافة الموارد اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في أنظمتها بشكل مناسب، وان تتعامل مع الأزمات والكوارث على أساس انها خطة استراتيجية طويلة المدى.
  3. ضرورة العمل على نشر ثقافة إدارة الأزمات والكوارث والتوعية بهما وبيان أهميتهما لدى جميع العاملين لتعزيز الثقة بإدارة الأزمات والكوارث لكي تسهل عملية تطبيقهما والالتزام بهما من جميع العاملين وتوفير جميع متطلبات التطبيق.

4. زيادة الاهتمام بإدارة الأزمات خصوصاً فيما يتعلق ببدء الاستعداد والوقاية، وبتعد استعادة النشاط، وبتعد التعلم، الأمر الذي يعزز إدارة الأزمات في شركات الهاتف النقال مجال الدراسة.
5. الاهتمام بإدارة الكوارث بكل أبعادها بما يعزز إدارة الكوارث في شركات الهاتف النقال مجال الدراسة.
6. تعميق ونشر ثقافة إدارة الأزمات والكوارث في شركات الهاتف النقال من أجل ضمان تحسين جودة خدماتها بما يؤدي إلى كسب رضى المستفيدين منها، وبالتالي زيادة الأقبال على هذه الخدمات.

### قائمة المراجع:

1. بشير، الساكتة خليل (2022): واقع إدارة أزمة جائحة كورونا (كوفيد 19) في الجامعات الليبية، بحث منشور، مجلة إدارة المخاطر والأزمات، المجلد (4)، العدد (1)، ص 1-16.
2. علي، أسماء الرجال حسين، إدارة الكوارث مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، القاهرة، 2013.
3. الجوهري، الصحاح في اللغة والعلوم، تقديم الشيخ عبد الله العلايلي، المجلد 1، دار الحضارة العربية، بيروت، 1974.
4. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الجزء الأول، ط4، القاهرة، 2004.
5. حلاق، بطرس، العلاقات العامة والأزمات، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020.
6. التميمي، خلف كريم كيوش، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
7. خلف، رشدي عاطف (2022): واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021 (دراسة حالة\_ بلدية غزة)، بحث منشور، مجلة الدراسات الاستراتيجية وإدارة الفرص، المجلد (4)، العدد (13)، ألمانيا، ص 140 - 154.
8. الشحي، سيف عبد الله، الأثر السلبي للتفاوض في تفاقم الأزمة، مكتبة دار النهضة العربية، القاهرة، 2018.

9. شلبي، سعد شاكر والمومني، محمد حسين، السياسية الأمريكية في إدارة الأزمات الدولية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص19.
10. الملا، سلوى حامد، دور القيادة في إدارة الأزمات، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2015.
11. العتيبي، سعد بن عزيز حبيب (2024): واقع إدارة الأزمة في جامعة أم القرى في ظل جائحة كورونا كوفيد19 وأثر ذلك في خطط إدارة الأزمة بالجامعة، بحث منشور، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، المجلد (44)، العدد (4)، ص17-34.
12. الجار الله، ماجد عبد الله، جهود إدارة العلاقات العامة في مواجهة الأزمات، مركز الكتاب الجامعي للنشر، الرياض، 2017.
13. أحمد، عصام فتحي زيد، إدارة الكوارث والأزمات، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
14. الدويك، عبد الغفار عفيفي، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
15. عبد السلام، علي، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2015.
16. عبد الله، عزة أحمد، إدارة الكوارث الطبيعية مع تطبيقات على الزلازل والسيول، بحث منشور، مجلة كلية التدريب والتنمية، أكاديمية مبارك للأمن، العدد(9)، بنها، 2003، ص347-349.
17. العماري، عباس رشدي، إدارة الأزمات في عالم متغير، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ط1، 1963.
18. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الأزمات والكوارث، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، 2019.
19. محمد، محمد جمال صالح وآخرون (2023)، تصور مقترح لتفعيل أدوار أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بالجامعات المصرية في توعية الطلاب لإدارة الأزمات والكوارث في المؤسسات التعليمية كلية التربية جامعة أسوان أنموذجاً، بحث منشور، مجلة المعهد العالي للدراسات للتوعية، المجلد (3)، العدد (2)، 256-477.
20. مركز صنعاء للدراسات الاستراتيجية، آثار الصراع على قطاع الاتصالات في اليمن، الاصدار رقم(21)، 2021.

21. المغير، محمد محمد وآخرون، واقع الإدارة العليا للأزمات والكوارث في قطاع غزة، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، ملف (2)، 2018.
22. الهاشمي، مصعب حبيب مرحوم (2017): دور القوانين والتشريعات الدولية والمحلية في مواجهة أزمات الكوارث، مجلة العلوم الإنسانية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد (1)، مجلد (18).
23. اليعربي، صلاح بن سيف والساوي، السيد صلاح والحجي، خلفان بن زهران (2022): واقع إدارة الكوارث بدوائر الوثائق في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان في ظل المبادئ التوجيهية لإدارة الكوارث، بحث منشور، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، المجلد (1)، العدد (2)، ص 2-19.
24. عقيلان، فادي حسن، إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
25. تركي، نجوى عبد الهادي، الإعلام وإدارة الأزمات: الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية في ضوء الثورات العربية، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، ط3، 2016.
26. الجمعة، نورة محمد الضريسي (2021): واقع إدارة الأزمات بجامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العمداء: أزمة جائحة كورونا أنموذجاً، بحث منشور، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (13)، العدد (4)، ص 163-188.
27. Aljuhmani, Hasan Yousef and meagwali, Okechukwu Lawrence E, **The Roles of Strategic Planning in Organizational Crisis Management: The Case of Jordanian Banking Sector**, International Review of Management and Marketing, 2017.
28. Coombs, W. Timothy, **On Going Crisis Communication**, 2011.
29. Ford, Jeffrey (2011): Protecting organization reputation during a crisis: The development and application of situational a crisis communication theory. Corporate Reputation Review, 10 (3),
30. Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb, (2022), **The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management (A case study in Housing Bank for Trade and Finance" HPTF")**- Jordan, A magister message that is not published, Faculty of Graduate Studies- Zarqa University, Zarqa.
31. Rajan Welukar and others, **Strategic Management**, Gogri Offset Printers Andheri (E) Mumbai, Vidyanagari, Mumbai, 2014.

32. Wells, Denise Lindsey, Strategic Management for Senior Leaders, A Handbook for Implementation