

أثر برامج التكيف الإستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات في ظل اللاتأكد البيئي
(دراسة حالة: وزارة الصحة الأردنية)

The Effect of The Strategic Resilience Programmes In The
Organization's Ability To Manage Crisis In The Shadow Of
Environmental Uncertainty
The Case of Ministry of Health - Jordan

إعداد

عمر خميس صالح آندي

الرقم الجامعي

401110098

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

الدكتور رضا مصطفى البطوش

قدمت إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

فبراير/2013م

تفويض

أنا الموقع أدناه " عمر خميس صالح آندي " أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخة

من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث

والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : عمر خميس آندي



التوقيع :

التاريخ : 2014 / 02 / 04




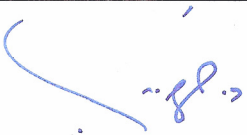
قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر برامج التكيف الإستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات في ظل اللاتأكد

البيئي : دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الأردنية.

وأجريت يوم الثلاثاء الموافق 04 / 02 / 2014 م

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	رئيساً و مشرفاً الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي
	مشرفاً خارجياً الدكتور رضا مصطفى البطوش
	عضواً داخلياً الدكتور ليث الربيعي
	عضواً خارجياً الدكتور خالد بني حمدان

شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم قدرته و سلطانه, الذي ألهمني الطموح و الصبر و سدّد خطاي, بأن منّ عليّ بإتمام هذه الرسالة, و منّ عليّ بفضلله و نعمه التي لا أحصيها, و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده, سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم و على آله و صحبه أجمعين, و بعد;

وإيماننا بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فإنني أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعد في إنجاح هذه الرسالة وأخص بالذكر:

أستاذي ومشرفي الفاضل الاستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي, و مشرفي الخارجي الدكتور رضا مصطفى البطوش, حفظهم الله على قبولهم الإشراف على هذا البحث ومتابعتهم له منذ الخطوات الأولى, و على ما منحاني من سعة صدر و نصح و ارشاد ساعد على إخراج هذا العمل بهذه الصورة, فقد كانا مثالا للعلماء المتواضعين في توجيهاتهم و تشجيعهم المتواصل. أسأل الله أن يجزيهم عني و عن زملائي خير الجزاء.

و أتقدم بالشكر و الاحترام و التقدير للسادة الأفاضل عضوي لجنة المناقشة الموقرين على ما بذلاه من جهد في قراءة رسالتي المتواضعة, و على ما أبدياه من مقترحات قيمة بما يثري الرسالة. و لا يفوتني أن أتوجه بالشكر و التقدير الى مديري و صديقي ايدي خواجا, مارك جب و محمد حيارى, و اوميد الكردي, و د. ليندا الحلبي, و لبنى ابو وردة, و كل من قدم لي المساعدة أو ساهم في إبداء النصح و المشورة في مسيرتي العلمية, فجزاهم الله عني خيرا.

الباحث.

الاهداء

الى من قال بحقهما الله

(وَانْفِضْ لِمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْنِي مَا
رَبِّيَانِي صَغِيرًا)

والديّ م. خميس و هانية... براً و إحساناً

الى الذين شاركوني هذه الحياة اخي حمزة و اخواتي العزيزات ايناس و أريج.
و الأعرء خليل و حسام و سما.

لكم جميعا أهدي ثمرة جهدي.....

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الاهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
م	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الانجليزية
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة	
2	(1-1): المقدمة
3	(2-1): مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	(3-1): أهداف الدراسة
4	(4-1): أهمية الدراسة
5	(5-1): فرضيات الدراسة
7	(6-1): حدود الدراسة
8	(7-1): محددات الدراسة
8	(8-1) التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة	
13	(1-2): المقدمة
13	(2-2): الأزمة
14	(3-2): ادارة الأزمات
15	(4-2): برامج التكيف الاستراتيجي
16	(1-4-2): التكيف الاستراتيجي في القطاع الصحي العام
17	(2-4-2): علاقة برامج التكيف الاستراتيجي بإدارة الأزمات

17	(5-2): برنامج الموارد البشرية
20	(5-2): تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بإدارة الأزمات
23	(6-2) : برنامج الاسناد الوجستي
25	(7-2) : برنامج سياسات
26	(8-2) : برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج
29	(9-2) : برنامج تكنولوجيا معلومات
33	(10-2): الاتأكد البيئي
36	(11-2) :الدراسات السابقة
36	(1-11-2) :الدراسات السابقة العربية
41	(2-11-2) :الدراسات و النظريات السابقة الأجنبية
46	(12-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات	
49	(1-3) : المقدمة
49	(2-3) : منهج الدراسة
49	(3-3) :مجتمع الدراسة وعينتها
50	(4-3)أنموذج الدراسة
51	(5-3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
54	(6-3) : أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
56	(7-3)المعالجة الاحصائية المستخدمة
58	(8-3) :صدق أداة الدراسة وثباتها
الفصل الرابع : نتائج التحليل واختبار الفرضيات	
61	(1-4) : المقدمة
61	(2-4): تحليل بيانات الدراسة
71	(3-4): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة
73	(3-4):اختبار فرضيات الدراسة
الفصل الخامس :الاستنتاجات والتوصيات	
108	(1-5) : المقدمة
108	(2-5) :النتائج
111	(3-5) الاستنتاجات
112	(4-5) التوصيات

قائمة المراجع	
113	أولاً : المراجع العربية
116	ثانياً : المراجع الأجنبية
130	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الفصل/رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1-3	توزيع أفراد وحدة المعاينة و التحليل حسب متغير العمر	53
2-3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	54
3-3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب مستوى التعليم	54
4-3	توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب الخبرة و المسمى الوظيفي	55
5-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ الفا)	61
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية برنامج الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية	64
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية الإسناد اللوجستي في وزارة الصحة الأردنية	66
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية برنامج السياسات في وزارة الصحة الأردنية	67
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في وزارة الصحة الأردنية	68
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية برنامج تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الأردنية	69
6-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية اللاتأكد البيئي في وزارة الصحة الأردنية	71
7-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القدرة على إدارة الازمات في وزارة الصحة الأردنية	73
8-4	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	74
9-4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير برامج التكيف	76

	الاستراتيجي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية	
79	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الاردنية	10-4
81	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج التكيف الاستراتيجي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	11-4
84	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرامج التكيف الاستراتيجي مجتمعة في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	12-4
86	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي	13-4
89	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	14-4
91	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	15-4
94	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	16-4
96	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	17-4
99	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	18-4

101	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	19-4
104	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الازمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	20-4
106	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	21-4
109	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير معدل	22-4

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الفصل/رقم الشكل
52	أنموذج الدراسة	1.3
43	التعقيد البيئي - اللاتأكد	1.10.2
35	ديناميكية البيئة- اللاتأكد	2.10.2
36	غنى البيئة - اللاتأكد	3.10.2

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
134	قائمة باسمااء المحكمين	1
135	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

المخص باللغة العربية

أثر برامج التكيف الإستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات في ظل اللاتأكد البيئي

(دراسة حالة: وزارة الصحة الأردنية)

إعداد

عمر خميس صالح آندي

بإشراف

الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي

الدكتور رضا مصطفى البطوش

هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر برامج التكيف الأستراتيجي كمتغير مستقل في قدرة المنظمة على ادارة الازمات كمتغير تابع في ظل اللاتأكد البيئي كمتغير معدل.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة. و في ضوء ذلك جرى جمع و تحليل البيانات و اختبار الفرضيات باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS**، فقد تم توزيع (85) استبانة على افراد العينة، و استرداد (61) استبانة اي ما نسبته 71%.

و تم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط و المتعدد و تحليل المسار. و بعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة و فرضياتها، توصلت الدراسة الى عدد من النتائج كان أهمها:

1. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

2. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

4. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

5. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

7. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

Abstract

The Affect of The Strategic Resilience Programmes In The Organization's Ability
To Manage Crisis In The Shadow Of Environmental Uncertainty
The Case of Ministry of Health - Jordan

Prepared by

Omar Khamis Andi

Supervisors

Prof Dr. Mohammad Al –Naimi

Dr. Reda Mustafa Al-Btoush

The study aims to revealing the effects of the strategic resilience programmes in the organization's ability to manage crisis in the shadow of the environmental uncertainty (case study on the Ministry of Health in Jordan).

The objectives of this study were achived using a a (40) paragraph questioner, to collect the primary information from study sample, the statistical package for the social sciences (SPSS) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study sample consists of (85) questionnaire, with the collected questionnaires being (61), that represents 71% of the studied sample.

Numerous statistical methods were used to achieve the objectives of this study, such as simple, multi regression, and path analysis. Executing the analisys on the study hypotheses; the conclusions were:

1. There is a significant statistical impact to Human Resources Programme on Crisis Management in Ministry of Health at level ($\alpha \leq 0.05$).
2. There is a significant statistical impact to strategic resilience programmes on ability to manage the crisis in the Health Ministry by the presence of uncertainty at level ($\alpha \leq 0.05$).

ε

3. There is a significant statistical impact to Human Resources programme on ability to manage the crisis in the Health Ministry by the presence of uncertainty at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There is a significant statistical impact to Logistics support programme on ability to manage the crisis in the Health Ministry by the presence of uncertainty at level ($\alpha \leq 0.05$).

5. There is a significant statistical impact to Policies programme on ability to manage the crisis in the Health Ministry by the presence of uncertainty at level ($\alpha \leq 0.05$).

6. There is a significant statistical impact to (Strategies, plans and programs) programme on ability to manage the crisis in the Health Ministry by the presence of uncertainty at level ($\alpha \leq 0.05$).

7. There is a significant statistical impact to Information Technology programme on ability to manage the crisis in the Health Ministry by the presence of uncertainty at level ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1) أهداف الدراسة

(4-1) أهمية الدراسة

(5-1) فرضيات الدراسة

(6-1) حدود الدراسة

(7-1) محددات الدراسة

(1 - 1) المقدمة العامة للدراسة

التمهيد

تتعرض المنظمات و الإدارات و الدول بمختلف أشكالها للعديد من التحديات و الأزمات, حيث إن العالم يشهد تغيرات متسارعة في جميع المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية حيث أصبحت بيئة الأعمال غير مستقرة و يحكمها ظروف عدم التأكد البيئي و المخاطرة العالية.

كما أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات في الألفية الثالثة من خلال البيئة الديناميكية, وأصبح كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب في مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق, فالتخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات يعني إن المنظمات تستخدم وسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى المنظمة والدولة.

وهذه الأحداث المفاجئة تحتاج لإتخاذ قرارات سريعة من المنظمات و استعداد مطلق لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل و الإستفادة من الدروس السابقة التي واجهتها, فأصبح التكيف الاستراتيجي من الحاجات الملحة للتعايش مع الواقع المستجد و الإطلاع نحو مستقبل أفضل و الأخذ بعين الإعتبار بيئة الأعمال الداخلية و الخارجية المحيطة بها من فرص و تهديدات و نقاط قوة و ضعف وكذلك فإنه يستوجب على المنظمات أن تستجيب للتغيرات و تتكيف بشكل مرن لتواكب الظروف و الأحداث. ومما يساعد المنظمات على إدارة الأزمات التي تواجهها هو وجود برامج التكيف الاستراتيجي وهي (الموارد البشرية, الإسناد اللوجستي, السياسات, الاستراتيجيات والخطط والبرامج, تكنولوجيا المعلومات) وهذا بدوره يساعد المنظمة على المحافظة على وضعها التنافسي و

الإنتاجي و إستغلال مواردها بالصورة الأمثل بكفاءة و فاعلية و تخطي كل ما يواجهها من مشاكل و تحديات لتصبح أكثر تطوراً و أفضل أداءً.

إن وزارة الصحة الأردنية و هي مجتمع الدراسة لا تختلف عن غيرها من حيث تأثرها بالآزمات و بالبيئة غير المستقرة, بل انها أكثر حساسية و تأثراً بالعوامل الأمنية و الأحداث الدولية التي يشهدها العالم, لا سيما أن هذه الاحداث يصعب السيطرة عليها, و من هنا تم اختيار وزارة الصحة الأردنية لتطبق عليها هذه الدراسة.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

إن العالم أصبح أكثر إضطراباً بشكل أسرع من قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات الكبيرة التي تواجهها, والتحدي يكمن في قدرة المنظمات على مجاراة التقلبات و الاضطرابات العالمية في ظل الظروف الراهنة وبناءً على التغيرات الحاصلة من ظروف عالمية سريعة التغير وعدم الاستقرار البيئي وما تواجهه الدول المجاورة من تقلبات وعدم استقرار, وبناءً على ذلك زادت أهمية ادارة الازمات عما كان عليه سابقاً بسبب زيادة وتيرة الاحداث من ناحية سرعتها و زيادة المخاطرة الناتجة عنها, ويمكن صياغة مشكلة البحث الاساسية بما يلي:

1 هل تؤثر برامج التكيف الاستراتيجي (الموارد البشرية, الإسناد اللوجستي, السياسات, الإستراتيجيات و الخطط و البرامج و تكنولوجيا المعلومات) في قدرة وزارة الصحة الأردنية على ادارة الازمات التي تواجهها؟

2. هل يؤثر اللاتأكد البيئي في قدرة وزارة الصحة الاردنية على إدارة الازمات؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى بحث ما يلي:

1. بحث تأثير برامج التكيف الإستراتيجي (الموارد البشرية, الإسناد اللوجستي, السياسات, الإستراتيجيات و الخطط و البرامج, تكنولوجيا المعلومات) من خلال قدرة المنظمة في حالة اللاتأكد البيئي على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية.
2. بحث أثر تطبيق البرامج الإستراتيجية بمتغيراتها (الموارد البشرية, الإسناد اللوجستي, السياسات, الإستراتيجيات و الخطط و البرامج, تكنولوجيا المعلومات) في حالة اللاتأكد البيئي على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية.
3. عرض و تحليل مستوى تكيف البرامج الاستراتيجية بمتغيراتها (الموارد البشرية, الإسناد اللوجستي, السياسات, الإستراتيجيات و الخطط و البرامج, تكنولوجيا المعلومات) و القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية.
4. بناء نموذج يمثل علاقة متغيرات الدراسة بإدارة الأزمات و تأثيرها على وزارة الصحة الأردنية.

(1 - 4): أهمية الدراسة

و تكمن أهمية هذا البحث في دراسة إدارة الأزمات أولاً بإعتباره موضوعاً مهماً حساساً, إضافة الى الاخذ بعين الإعتبار برامج التكيف الإستراتيجي لوزارة الصحة الأردنية في حال اللاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الأزمات, حيث ان التكيف الإستراتيجي من بين كثير من البرامج التي تكمن اهميته في السعي لمواءمة الموارد المتاحة للتعامل مع الازمات بكفاءة عالية و ادامة ايصال الخدمات الصحية في ظل الظروف الحرجة و الخارجة عن المؤلف. و اضيف هنا أن هذا البحث يعطي فكرة عن أخطار غير مرئية و تهديدات ناشئة, حيث أن التحديات المتوقعة ستكون سبب

لزيادة حالة الإضطراب لدى وزارة الصحة الأردنية و بالتالي فإن دور هذه الدراسة انها ستفتح آفاق لبحوث أخرى تتناول برامج التكيف الإستراتيجي والإهتمام بها وصولاً لإدارة الأزمات بشكل أفضل.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع من الفرضية الثانية خمس فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى HO_{2-1}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الثانية HO_{2-2}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية $\alpha \leq 0.05$ بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة

الفرضية الفرعية الثالثة HO_{2-3}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الرابعة HO_{2-4}

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الفرعية الخامسة HO₂₋₅

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(1 - 6): حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة بالآتي:

الحدود البشرية: مدراء الدوائر و مدراء الأقسام في وزارة الصحة الأردنية.

الحدود المكانية: وزارة الصحة الأردنية.

الحدود الزمنية: إن المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز هذه الدراسة هي خلال الفترة

الممتدة من بداية شهر أيار 2013 حتى نهاية شهر كانون ثاني 2014.

الحدود العلمية: تم الاعتماد على برامج التكيف الإستراتيجي بالإستناد الى مجموعة من

المراجع: متغير برنامج الموارد البشرية (Al Siebert, 2008), متغير الإسناد اللوجستي

(Serhiy Y. Ponomarov, Mary C. Holcomb, 2009), متغير برنامج السياسات

(Anderson, Chris, 2008), متغير برنامج الإستراتيجيات و الخطط و البرامج

(Arthur F. lykke Jr., 2007), و برنامج تكنولوجيا المعلومات (Daintith, John, ed,)

(2009) و فيما يتعلق بعناصر اللاتأكد البيئي (غنى البيئة, الديناميكية, التعقيد) فقد إعتد الباحث

على (Jones, 2008).

(1 - 7): محددات الدراسة

تأثرت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات منها ما يلي:

1. إقتصار الدراسة على وزارة الصحة و عدم الأخذ بعين الإعتبار وزارة أخرى لها علاقة بإدارة الأزمة مثل وزارة الداخلية و غيرها بسبب ضيق الوقت و الفترة المحدودة للدراسة.
2. الحصول على بعض الدراسات الميدانية في هذا المجال في الأردن.
3. لقلة المصادر و خصوصا العربية التي تتحدث عن موضوع التكيف الاستراتيجي مع إدارة الأزمات.
4. تواجه الدراسة محددات في توزيع وجمع البيانات من الأفراد المبحوثين في وزارة الصحة الأردنية المشمولة في الدراسة و كذلك صعوبة الحصول على بيانات و أرقام و معلومات من وزارة الصحة لسرية تلك المعلومات.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- **الأزمة Crisis:** تهديداً خطيراً للهياكل الأساسية أو القيم الأساسية وقواعد النظام، والتي تكون تحت ضغط عامل الوقت و ظروف لا تؤكد عالية تستدعي اتخاذ قرارات حيوية وسريعة (Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., Sundelius, 2005).
- **إدارة الأزمات Crisis Management :** إمكانية إزالة المخاطر و تقليل أثرها من خلال تحقيق المزيد من السيطرة و تقليل الخسائر البشرية أو المادية و قدرة المنظمة على إدارة الأوضاع الحرجة (Fink, 2002).

التكيف Resilience: قدرة المنظمة للتعافي و العودة إلى الحياة الطبيعية بعد مواجهه خارجة عن المألوف, او طارئ او تهديد غير متوقع و القدرة والاستعداد على التغيير بما يتناسب مع تحديات البيئة (Adger, 2003).

- **التكيف الإستراتيجي Strategic Resilience**: إستمرارية التكيف مع التغيرات و الأحداث و ضمان إيصال الخدمات أو المنتجات بالمستوى المطلوب للعملاء (Hamel, 2003 and Vliikangas, L, 2003).

- **البرنامج Programme**: مجموعة من الإنجازات أو الأحداث التي تسعى الى تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها بشكل مسبق (Wikipedia, 2013).

- **الموارد البشرية Human Resouces**: مجموعة من الأفراد الذين يشكلون قوة العمل في المنظمة أو قطاع العمل, وتعتبر عن الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر

والمُتَوَقَّع و يقع على عاتقها تنمية القدرات والخبرات (James W. Trott, Jr, 2006).

- **الإسناد اللوجستي Logistics Support**: فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات و الخدمات من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك (Mallik, 2010).

- **السياسات Policies**: مبدأ أو بروتوكول لتوجيه القرارات وتحقيق نتائج عقلانية لعملية صنع القرارات الملزمة لكل المجتمع بحيث تتناول قيماً مادية ومعنوية وترمز لمطالب وضغوط, وتتم عن طريق تحقيق أهداف ضمن خطط فردية و جماعية ومؤسسات حسب أيولوجيا معينة على مستوى محلي أو إقليمي أو دولي (Anderson, 2008).

• **الإستراتيجيات Strategies**: تعبير متماسك للعملية الرامية إلى تحقيق هدف معين, و من

ناحية رياضية فإن الإستراتيجية= النهايات + الطرق + الموارد

”Strategy = Ends + Ways + Means“) وهي الخطط أو الطرق التي توضع لتحقيق

هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التخطيطات والإجراءات في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير (Arthur, 2007).

• **تكنولوجيا المعلومات Information Technology** : النظم المعلوماتية المرتبطة

بالحاسب الآلي التي تستخدم أجهزة و برمجيات و قواعد البيانات و الإجراءات لتجميع و

تحويل و إرسال المعلومات في المنشأة أو المؤسسة بغرض حل المشاكل الروتينية أو

دعم متخذ القرار بالبدائل اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة و غير المتوقعة (مخامرة,

محسن, 2005).

• **عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty**: هي البيئة التي تعيش فيها وزارة

الصحة الأردنية, و التي تتسم بالتنوع و التعقيد و ندرة الموارد و تزايد حدة المنافسة و

التغير المستمر و المفاجئ في تأثيرات القوى البيئية الضاغطة, و يعرف عدم التأكد البيئي

بأنه أحد مخرجات العوامل البيئية التي تنتج عن نقص المعلومات الضرورية لتقييم

العلاقات و دقة إتخاذ القرار و تقدير المخرجات (Huczynski & Buchanan, 2007), و

سيتم قياس عدم التأكد البيئي من خلال المتغيرات المقترحة من قبل (David Jones,

2008) وهي:

○ **التعقيد البيئي Environmental Complexity**: تشير الى عدة عناصر وهي

القوة و العدد و الترابط بين قوات عامة محددة, و كلما زاد العدد و الإختلافات

بالتالي يزداد تعقيد البيئة و اللاتأكد أيضا و بالتالي تصعب إدارة البيئة و العكس صحيح في بيئة وزارة الصحة الأردنية.

○ ديناميكية البيئة (Environmental Dynamism): تشير الى معرفة كمية و

سرعة تغيرات قوى البيئة العامة و الخاصة في وزارة الصحة الأردنية.

○ غنى البيئة (Environmental Richness): تشير الى أعداد وكميات الموارد

المتوفرة في وزارة الصحة الأردنية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(1-2): المقدمة

(2-2): الأزمة

(3-2): إدارة الأزمات

(4-2): برامج التكيف الاستراتيجي

(1-4-2): التكيف الاستراتيجي في القطاع الصحي

(2-4-2): علاقة التكيف الاستراتيجي بإدارة الأزمات

(5-2): برنامج الموارد البشرية

(6-2) : برنامج الاسناد الوجداني

(7-2) : برنامج سياسات

(8-2) : برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج

(9-2) : برنامج تكنولوجيا معلومات

(10-2): الاتأكد البيئي

(11-2): الدراسات السابقة

(1-11-2): الدراسات السابقة العربية

(2-11-2): الدراسات السابقة الأجنبية

(12-2) : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمة

إن إدارة الأزمات عبارة عن وتيرة عالية لمجموعة من النشاطات المتتالية التي تعمل بشكل متكامل ضمن وقت ضيق، وتتطلب اتخاذ قرارات في ظل ظروف عدم اليقين (MacFarlane, R., 2010)، وإن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة وفي مختلف المستويات، إذ يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الإهتمام في الإدارة حيث إن التعامل مع الأزمات يعتبر فناً وعلماً فرضته مستلزمات واقعا المعاصر الذي خضع لكثير من عمليات المراوغة والتضليل، إن الأزمات التي تحدث بالمنظمات ما هي إلا تغيرات مفاجئة تطرأ على البيئة الداخلية أو الخارجية دون توقع أو وجود فرص لتجنبها (الطيراوي، 2008) ولقد دعت الحاجة الى وجود استراتيجيات مناسبة للتعامل مع الأزمات لما لها من تأثير على أداء عمل المنظمات (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011).

و يعتبر علم إدارة الأزمات من العلوم الرائدة التي لها خصوصيه و مقومات، بحيث تهدف الى الحفاظ على حياة البشر (الهدمي و جاسم، 2009) و يضيف أيضا أنه مع التطور غير المسبوق الذي تتسارع خطاه كل يوم إن عصرا جديدا من إدارة الأزمات قد بدأ، أساسه الاندماج مع قاعدة النظام وليس السعي الى قمته، وعلى هذا الأساس فإن الحركة في إدارة الأزمة تصبح إمتدادا و تواصللا و ليس أوامر تصدر بتخبط و انقطاع و عشوائية.

(2-2) الأزمة (Crisis):

هي عبارة عن حدث لا يمكن التنبؤ به و تهدد توقعات أصحاب المصالح ويمكن أن تؤثر بشكل خطير على أداء المؤسسة وتولد نتائج سلبية (Coombs W, 2011) و حسب (Pearson, C.M. & Sommer, 2011) فإن الأزمات هي الأحداث أو التحولات التي تهدد بقاء

المنظمات, وكذلك أضاف (MacFarlane, R., 2010) عن الأزمة بأنها الحدث الذي يهدد الأهداف الاستراتيجية و السمعة أو وجود المنظمة.

و حسب (Seeger, M.W., Sellnow, T.L., & Ulmer, R.R, 2003) بأنها حدث أو سلسلة من الأحداث, غير المتوقعة وغير المألوفة التي تخلق مستويات عالية من عدم اليقين وتهدد الأهداف ذات الأولوية العالية للمؤسسة.

أما تعريف الأزمة من خلال القاموس فإنها "لحظة الشدة و الضيق أو نقطة تحول". فهي عبارة عن الظروف غير المتوقعة التي يمكن ان تعرض الناس للخطر, وهي تتطلب للتعامل معها عنصر الاستعجال لأخذ قرارات فورية وإجراءات من الأشخاص المعنيين (SiliconFarEst, 2007).

(3-2) إدارة الأزمات (Crisis Management):

إدارة الأزمات هي عملية التأهب والاستجابة لحدث سلبي لا يمكن التنبؤ به و ذلك لمنعه من التفاقم بشكل أكبر, أو ما هو أسوأ, بحيث تكمن إدارة الأزمات في تنفيذ الإجراءات للسيطرة على الضرر و استعادة ثقة الجمهور في النظام في ظل الأزمة. (SiliconFarEast, 2007), أما إدارة الأزمات حسب (Burton, 2007) فهي العملية التي من خلالها تتعامل المنظمة مع حدث كبير يهدد وجودها و يضر أصحاب المصالح و المساهمين أو الجمهور العام, و أشار (Coombs, W., 2011) أن إدارة الأزمات عبارة عن مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وتخفيف الضرر الفعلي, وهي السعي لمنع أو تخفيف النتائج السلبية للأزمة وبالتالي حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من الأذى.

و يوجد تعريف آخر لإدارة الأزمات حسب (Fink, S., 2002) بأنها فن إزالة الكثير من المخاطر وعدم اليقين وذلك للسماح بتحقيق المزيد من السيطرة على مصير المنظمة, و أضاف

أيضا أنها القدرة على إدارة الأوضاع الحرجة وإتخاذ قرارات يقظة في وقت قصير, أما تعريف حلف شمال الأطلسي (NATO, 2013) فإن إدارة الأزمات هي تنسيق الإجراءات المتخذة لنزع فتيل الأزمات, ومنع التصعيد و إحتواء الموقف.

(2-4) برامج التكيف الإستراتيجي Strategic Resilience Programmes:

التكيف (Resilience) في القطاع العام:

عرفها (Grant Whitehorn, 2010) بأنها قدرة الأشياء أو الأشخاص لإسترداد الوضع الطبيعي والعودة إلى الحياة الطبيعية بعد مواجهة ظروف غير إعتيادية مثيرة للقلق, وغالبا ما تكون غير متوقعة وكذلك فهي القدرة على استيعاب ما هو غير متوقع والتكيف و التعافي من الأحداث التخريبية, كما يبين (Wallenburg, 2013) فإن التكيف هو قدرة النظام على التعامل مع التغيير. و يقول (Adger, W.N, 2003) أن التكيف هو قدرة المنظمة للتعافي و العودة إلى الحياة الطبيعية بعد مواجهه خارجة عن المألوف, او طارئ او تهديد غير متوقع و القدرة و الاستعداد على التغيير بما يتناسب مع تحديات البيئة.

و يضيف (Carri,2013) أن هدف التكيف الاستراتيجي هو تعزيز قدرة المجتمع للإستعداد و الإستجابة و التعافي من المؤثرات التي يسببها الإنسان أو من الكوارث الطبيعية خلال أقصر فترة زمنية ممكنة كما أنه يتم قياس مدى تكيف المجتمع من خلال قدرته المتواصلة للتحضير و العودة للوضع الطبيعي بعد زوال مؤثرات الازمة, وإن كل أزمة أظهرت تحدياً فريداً من نوعه

و عرضت مناطق مختلفة لعوامل الضعف و بالتالي فإن التكيف الاستراتيجي يساعد على فهم نقاط الضعف واتخاذ إجراءات إيجابية للحد من تأثير الأزمة المدمرة, وبالتالي التعافي السريع من الكوارث بجميع أنواعها.

و يضيف (2008, المعاضيدي) من أن التغيير الإستراتيجي حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار, لذا فإن ذلك التغيير لا بد وأن يعكس بتغيرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهياكل والتقانات والثقافات, حيث إن التغيير يفرض على المنظمة حسب البيئة المحيطة و المؤثرة بها سواءً أكان التغيير أيديولوجياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو تقنياً, و من الممكن أن ينشأ من العاملين أو من المسؤولين, وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر.

وقد بين (Grant Whitehorn, 2010) طريقة قياس التكيف في منظمات القطاع العام

حيث ان وظائف التكيف يجب أن تشمل ما يلي:

1. التوعية بالأوضاع الراهنة (Situation Awareness).
2. إدارة الثغرات الأمنية الرئيسية (Keystone Vulnerabilities).
3. القدرة على التكيف (Adaptive Capacity).

(1-4-2) التكيف الإستراتيجي في القطاع الصحي العام:

إن بناء مجتمعات مرنة قادرة على التكيف مع التحديات يتطلب تعزيزاً كبيراً في الطرق التي يتفاعل بها الأفراد في المجتمعات وكيفية الإتصال مع بعضهم البعض, وكذلك توسيعاً جذرياً لسياسات التأهب للكوارث إلى ما هو أبعد من بناء القدرات المادية إلى بناء القدرات الاجتماعية للتكيف مع التحديات بأنواعها كما بينه (Aldrich DP., 2012) ويضيف أيضاً أن بناء مجتمعات قوية يتطلب التوسع في النهج التقليدي (التأكيد على بناء القدرات الجسدية والمادية للإغاثة في حالات الكوارث) لبناء القدرات الاجتماعية على المدى الطويل, حيث إن المنظمات أثبتت قدرتها على التكيف و الإستجابة للأزمات في حالة الكوارث بحيث أن العمل الموصوف في ظروف الأزمة يحدد بعض الخطوات الهامة عن طريق الشراكة مع المجتمعات المحلية لبناء المرونة الخاصة

والملائمة بهم, وكذلك أشار (Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J, 2003) الى موضوع التكيف بأنه القدرة على الإستمرار باستخدام الموارد الداخلية والخارجية بطريقة رائدة بحيث تتناسب مع قدرات و امكانيات المنظمة لحل المسائل غير المألوفة.

(2-4-2) علاقة برامج التكيف الإستراتيجي بإدارة الأزمات:

سيتم ذكر علاقة برامج التكيف الإستراتيجي بإدارة الأزمات ثم سيتم التفصيل لاحقا عن كل برنامج على حدة و علاقته وزارة الصحة الأردنية:

أولاً: برنامج الموارد البشرية: Human Resources programme

يجب على صانعي القرار في القطاع الصحي العمل على إعادة تنظيم وهيكله قسم الموارد البشرية بشكل عميق بحيث يتناسب مع إستراتيجيات التغيير والتحديات الراهنة في هذا القطاع, كذلك ملائمة قدرات الموارد البشرية مع التغيير المستمر في ظل خفض الميزانيات, وبنفس الوقت العمل على تحقيق الأهداف المطلوبة حسب أولويات و سياسة المنظمة, ومن هنا تظهر الحاجة لوجود موظفين مدربين تدريباً يلائم التحديات والتغيرات, بحيث يكون هناك قدرة على التكيف و التعامل بشكل أفضل مع المعطيات المتاحة و التحديات المختلفة (Al Siebert, 2008), وسيتم التطرق الى أهمية وجود موارد بشرية مدربة و مجهزة بحيث تكون مؤهلة و قادرة على التكيف مع التغيير, حيث إن وجود القوى العاملة المدربة والقادرة على الاستجابة بشكل احترافي و مرن للتغيير يعتبر أحد برامج التكيف الإستراتيجي المطروحة في هذه الرسالة.

ثانياً: تكنولوجيا المعلومات: Information Technology programme

لقد برزت الأهمية الى تحويل الأنظار إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تسهيل و توفير المعلومة لصانع القرار في الوقت المناسب, بوصفها الأداة الأكثر حداثة واستخداماً لتحقيق الإبداع

والأداء المتفوق للمنظمة, بحيث يتناسب و يتكيف مع الظروف المختلفة و المتغيرة سواءً أكانت سريعة الوتيرة ام لا, مما استدعى زيادة التركيز على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات, ومواكبة التطور المستمر في هذا المجال وكذلك السيطرة على التحديات التي تواجه التكنولوجيا والبحث عن وسائل لتطويرها و تحديثها بشكل يلائم المتطلبات و التغييرات الحاصلة في هذا المجال, وفي هذا الصدد فقد اتخذت مفاهيم قدرات تكنولوجيا المعلومات وجهات نظر متنوعة, إذ تعرّف قدرات تكنولوجيا المعلومات بأنها القدرة على تهيئة وتحشيد الموارد المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات بالتوافق المشترك مع القدرات والموارد الأخرى (Bharadwaj, 2000).

ثالثاً: الإسناد اللوجستي: Logistics Support programme

أما بالنسبة للإسناد اللوجستي و قدرة المنظمة على التكيف الاستراتيجي فإنه و حسب (Serhiy Y. Ponomarov, Mary C. Holcomb, 2009) فإن سلاسل التوريد يجب أن تتمتع بالمرونة و القدرة على الاندماج مع التغييرات التي تتعرض لها المنظمة وذلك للتهيئة والإستعداد للأحداث غير الاعتيادية, بحيث تكون قادرة على توفير استجابة فعالة, وغالبا ما تكون المنظمة قادرة على التكيف في مرحلة ما بعد الاحداث و التحديات و يضيف (H Bouquin, 2001) عن الاستراتيجية اللوجستية من منظور طويل الأجل, إن الغرض من الخدمات اللوجستية هو مساعدة المنظمة على السيطرة على التعقيد, وعدم اليقين في ظل التحديات المستقبلية و التغييرات التي لا يمكن التنبؤ بها.

رابعاً: السياسات Policies Programme

السياسة هي مبدأ أو بروتوكول تهدف لتوجيه القرارات وتحقيق نتائج عقلانية أساسها تحقيق المصلحة و التطلعات التي تتبع من رسالة المنظمة حيث إن اعتماد السياسات العامة تكون من قبل مجلس الإدارة داخل المنظمة، بينما الإجراءات أو البروتوكولات يتم وضعها واعتمادها من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين، ويمكن للسياسات أن تساعد في عملية صنع القرار على حد سواء و بشكل موضوعي حسب الأوضاع الراهنة، ويجب أن تكون سياسات المنظمة مرنة و قادرة على التكيف والتغير حسب الظروف و التحديات الداخلية أو الخارجية (Anderson, Chris, 2008).

خامساً: الإستراتيجيات و الخطط و البرامج:

حسب (Jones, 2008) فإن الإستراتيجيات و الخطط و البرامج يجب أن تكون مبنية على أسس إستراتيجية واضحة تحقق أهداف و تطلعات المنظمة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار مايلي وصولاً الى الأهداف الاستراتيجية :

- 1 . اعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- 2 . الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة وتوقعاتها.
- 3 . توفير الاساس اللازم للتنسيق بين مختلف اجزاء المنظمة.
- 4 . النظرة الشاملة الكلية للمنظمة بواقع منظم ومتناسق يتدفق نحو الغايات المستهدفة.
- 5 . زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- 6 . تحقيق الأهداف بعيدة المدى للمنظمة.

(5-2) برنامج الموارد البشرية:

إن الأبحاث و الدراسات الحديثة تؤكد على أهمية الموارد البشرية المؤهلة و المدربة تدريباً جيداً و دورها الرئيسي في النهوض قُدماً لتحقيق أهداف المنظمات, وكذلك فإن مراكز البحوث ركزت على القيمة المضافة التي تسعى لإزدهار المنظمات و تحقيق أفضل النتائج عن طريق الممارسات الأمثل لإدارة الموارد البشرية في زيادة الفعالية و الكفاءة في جميع المجالات سواء في القطاع العام أو الخاص, و تم التركيز على أهمية تأهيل و تدريب القوى العاملة و توضيح الحاجة الماسة لوجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية على نطاق عالمي في دول العالم النامي, وذلك لتحسين جودة الخدمات في ظل ندرة الموارد و الميزانيات الشحيحة (Cooper L. C., 2013).

و في تقرير (منظمة الصحة العالمية, 2006) فإنه يجب توفير موارد بشرية مؤهلة و مدربة تدريباً جيداً وذلك لتوفير خدمات صحية ملائمة تحفظ كرامة الإنسان, ومن هنا فإن استراتيجيات تدريب و تحسين الموارد البشرية غدت ضرورة ملحة لمعالجة قدرات القوى العاملة الموجودة و ذلك لتدارك حقيقة أن منظمات القطاع العام تواجه موجة كبيرة من التحديات الإقتصادية و السياسية و الاجتماعية و تؤثر بشكل مباشر على موظفي القطاع العام و المنتفعين من الخدمات. إن دور إدارة الموارد البشرية يكمن في تطبيق الممارسات التي تتضمن التدريب و التطوير و التقييم السنوي للموظفين و التقدم الوظيفي و علاقات الموظفين ببعضهم البعض, كل ذلك سوف يؤثر على سلوكيات و امكانيات الموظفين و سوف ينعكس على أدائهم الوظيفي بشكل إيجابي و بالتالي على إنتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها (Andrew J. Noblet, 2013).

إن استراتيجيات الموارد البشرية لها دور كبير تلعبه في التأكيد على قدرة مؤسسات القطاع العام في تحديد الاحتياجات المجتمعية التي تقوم بخدمتها و إمكانية إستدامة إيصال الخدمات

بالمستوى المطلوب و الجودة العالية المرجوة, وقد حدد كلا من (Ronald J Burke, 2013;) وأربعة نقاط رئيسية ووجهت تركيز العالم الى دراسة أهمية إدارة الموارد البشرية, و كذلك منحته أولوية لتطبيق الممارسات ذات العلاقة خاصةً في القطاع العام, وهي تباعا كما يلي:

1. قلة الإهتمام الممنوح لمنظمات القطاع العام مقارنة بأهميته و دوره و عدد المنتفعين.
2. أهمية القطاع العام و دور الموارد البشرية في إيصال الخدمات للمنتفعين.
3. مستوى الإستثمار العام في القطاع المدني و الحاجة لزيادة و تعظيم الإستثمار.
4. التحديات التي تواجه القوى العاملة في القطاع العام.

إن الأبحاث الجامعية و أبحاث مراكز الدراسات المعتمدة التي لها علاقة بإدارة الموارد البشرية عادة ما تنوه بشكل خاطف على القطاع العام (WHO, 2004) و هذا يعتبر من الأسباب الرئيسية لعدم تطور و ازدهار هذا القطاع مقارنة بالقطاع الخاص, و من هنا بين (Ronald J Burke, 2013) أهمية القطاع العام و بالأخص المنظمات العامة الصحية وأهمية الخدمات المقدمة و أثرها على الأمان المجتمعي, و التماسك الإجتماعي و الإزدهار الوطني.

إن القوى العاملة في القطاع العام تواجه تحديا لا مثيل له في المستقبل القريب من حيث عدم قدرة إدارة الموارد البشرية الحالية على إدارة هذا القطاع بشكل يتناسب مع التطورات و التحديات الراهنة لهذا القطاع و كذلك الظروف التي يعمل بها الموظفون و اضافة الى أن الممارسات عالية الأداء للموارد البشرية (HPHRP) High Performance of Human Resources Practices تشير إلى مجموعة من ممارسات الموارد البشرية المترابطة المصممة

لتعزيز مهارات وجهود العاملين في المنظمات (Messersmith, Patel, Lepak and Gould-Williams 2011).

إن نتائج العديد من الدراسات السابقة تشير إلى أن HPHRP تؤثر بشكل إيجابي على الموظف من حيث الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والدافع للعمل، و الولاء وإنهاء السلوكيات العنصرية (Gould-Williams and Gatenby 2010; Katou and Budhwar 2010; Boon, Den Hartog, Boselie and Paauwe 2011; Innocenti, Pilati and Peluso 2011; Mendelson, Turner and Barling 2011; Messersmith et al. 2011; Alfes, Shantz, Truss and Soane 2013).

و من هنا فقد تطلبت منظمات القطاع العام أنظمة أكثر إحكاما تدريجيا عن طريق المتابعة الحديثة عن قرب للأداء الوظيفي (Coyle-Shapiro and Kessler, 2000).

إن دعم المنظمات لمستشفيات القطاع العام، و خدمات الطوارئ و الإسعاف هي حاجة ملحة لكل أفراد المجتمع المدني و بالتالي فإن الخدمات عالية الجودة تعتمد على معرفة و مهارة الأيدي العاملة (Ronald J Burke, 2013).

من الواجب على العديد من المنظمات في كل من القطاع العام والقطاع الخاص دراسة و تخصيص الموارد البشرية الاستراتيجية للانتقال من المهام الإدارية اليومية الى تخطيط و تنفيذ سياسات صديقة للبيئة تتسم بالاستدامة داخليا وخارجيا، كما يجب على المنظمات الحكومية المحلية تثقيف الجمهور بالخطط و الإستراتيجيات المستقبلية بهدف التوعية (Horace Blake, 2013).

و من هنا فإن التكيف مع التحديات أصبح حاجة ملحة كما يؤيد ذلك (Storey. J., 2002) الذي يرى أن المنظمات يمكن أن تتكيف مع التحديات ووضع بعض الحلول للتوجه نحو مرونة أكثر و قدرة على التكيف مع الموارد البشرية.

(2-5-1) تدريب الموارد البشرية و علاقتها بإدارة الأزمات:

إن برنامج الموارد البشرية يتكون من الأشخاص الذين يببقون على أهبة الاستعداد ويتفاعلون مع الظروف عندما تستدعي الحاجة حيث إن فريق إدارة الأزمات يجب أن يكون مدرباً تدريباً جيداً و مؤهلاً للتعامل مع التحديات المختلفة المبنية على أساس ظروف عدم التأكد البيئي

(Jonhnsn. D., 2013) وعليه فإن نجاح إدارة الأزمة يتوقف على مدى كفاءة و خبرة فريق إدارة الأزمات و تضامنه في مختلف التخصصات التي يمثلها مجموعة من الشخصيات المحورية الأساسية بالإضافة الى مجموعة من الشخصيات المساندة في إدارة الأزمة, وهذا يتوقف على طبيعة الأزمة و موقف المنظمة منها (2006, السعيد)

و أخيراً فإنه و من وجهة نظر الباحث فإن عملية انتقاء فريق إدارة الأزمات تتم وفقاً لخبرات سابقة و دراسة مستفيضة وعميقة مع تطبيقات عملية و تعلم مستمر من ازمات حدثت لمنشآت مماثلة لكي تحقق المنظمة اكبر قدر من المرونة والأمان في الوقت الراهن وفي المستقبل, و ذلك بقدرتها على التأمل و التفكير الذين يستهدفان مواطن الخلل و الضعف في المنشأة ككل, و ذلك من خلال أفراد يستطيعون رصد و تحديد مواطن الخطر ووضع الخطط لتجنب وقوعها للتعامل مع هذه المواطن الخطيرة فور الشعور بها وقيل وقوع أية ازمات محتملة.

(2 - 6) برنامج الإسناد اللوجستي:

إن الرأي السائد هو أن الخدمات اللوجستية هي مصطلح يأتي من أواخر القرن 19 من LOGISTIQUE الفرنسية (LOGER يعني التقديم), ويعزو البعض الآخر ان أصل اللوجستية يوناني وهذا يعني محاسب أو مسؤول العد (Tepic et al, 2011), أما اللوجستية في مجال الأعمال فهي توفير المادة المناسبة في الوقت المناسب في المكان المناسب وبالسعر المناسب في حالة مناسبة وللعميل المناسب (Mallik, 2010), أما في حالة الطوارئ و حسب (Cozzolino,

(2012) فإن اللوجستية في الطوارئ (Emergency Logistics) هي مصطلح يستخدم من قبل الخدمات اللوجستية، وسلسلة التوريد، والصناعات التحويلية للدلالة على الأهمية الزمنية المحددة لنقل البضائع أو الأشياء بسرعة في الأوضاع غير الطبيعية أو الطوارئ.

ويرى (فارس الجواري، 2005) ان اللوجستية (Logistics) وهو ما يعرف بالعربية بـفنّ السوّقيّات وهي "عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري للبضائــــــــــــــــع والخدمات والمعلومات ذات العلاقة .

و نظرا لحجم وتعقيد سلاسل التوريد العالمية اليوم، كما وأنه ليس هناك طريقة للتنبؤ والاستعداد لكل المخاطر المحتملة فإنه من الأفضل لكل منظمة سواءً في القطاع العام او القطاع الخاص القيام ببناء المرونة في سلسلة التوريد بحيث تعمل على معالجة نقاط الضعف الحرجة بشكل مسبق قبل تعرض المنظمة للمخاطر، إن سلسلة التوريد المرنة قادرة على التكيف و تجاوز مجموعة واسعة من المخاطر، وربما الأهم من ذلك أنه يمكن أن تعود الى وضعها بسرعة بعد زوال التهديد و كذلك يمكن للمنظمة أن تتكيف ضمن الظروف و المعطيات الجديدة، إن سلسلة التوريد تكون مرنة في إطار تحديد وتحليل جميع أشكال المخاطر لسلسلة التوريد، فيتم وصف الركائز الأساسية لسلسلة التوريد بالمرونة - الوضوح والمرونة والتعاون والسيطرة (Delotti, 2013).

(7-2) برنامج السياسات:

يقول (Anderson, Chris, 2008) إن السياسة أو دراسة السياسات تشير إلى عملية صنع القرارات التنظيمية الهامة، بما في ذلك تحديد البدائل المختلفة مثل برامج أو أولويات الإنفاق، و كذلك فإن السياسة هي مبدأ أو بروتوكول لتوجيه القرارات وتحقيق نتائج عقلانية (Anderson, Chris, 2008) بحيث يتم اعتماد سياسات عامة من قبل مجلس الإدارة داخل المنظمة بينما الإجراءات أو البروتوكولات يتم وضعها واعتمادها من قبل كبار ضباط المسؤولين التنفيذيين. ويمكن للسياسات أن تساعد في عملية صنع القرار على حد سواء و بشكل موضوعي وحسب الأوضاع الراهنة، ويجب أن تكون سياسات المنظمة مرنة، و تقاس جودة السياسات الموضوعة بقابلية الإستجابة و إمكانية التكيف والتغير حسب الظروف التي من المحتمل أن تتعرض لها المنظمة، سواءً كانت عوامل داخلية أو خارجية. و يمكن فهم السياسات كآليات تنظيمية ومالية وإدارية للوصول إلى أهداف واضحة. أما عن السياسة في المجال الصحي فحسب منظمة الصحة العالمية (WHO, 2011) فتم تعريفها بالسياسة الصحية وهي القرارات والخطط والإجراءات التي يتم القيام بها لتحقيق أهداف الرعاية الصحية داخل المجتمع.

وأضاف (Winslow, 2000) عن سياسة الصحة في القطاع العام حيث إن الصحة العامة هي "علم وفن الوقاية من المرض، وإطالة الحياة وتعزيز الصحة من خلال جهود المنظمة وخيارات مدروسة للمجتمع، والمنظمات، والمجتمعات العامة والخاصة والأفراد.

أما عن موضوع سن السياسات فيقول (حريز، عبوي، 2006) أنه عادة ما يكون من تخصص من الحكومة في أي دولة، أو يكون من تخصص الإدارة العليا لأي منظمة أو مؤسسة أو شركة، ويعنى بالمسؤوليات المختلفة للمعنيين بإدارة الكوارث والسلطات المختلفة وتتميز السياسات بأنها

استراتيجيات بطبيعتها تعتمد على تحقيق أهداف طويلة الأمد وتحدد المسؤوليات المختلفة للوصول

للغايات والأهداف ويمكن ان توصي بممارسات معينة وتحدد معايير معينة لاتخاذ القرارات.

و أخيرا فإن السياسات الوطنية تنبثق عن الأستراتيجيات من المنظمات العاملة فيها بحيث يتم توجيه

السياسات بناءا على الخطط الإستراتيجية لهذه المنظمات, وعلى الرغم من أن سياسات التكيف

الهيكلية إنما وضعت أساساً لمعالجة مشكلة اقتصادية , فإن آثارها قد امتدت لتشمل جوانب اجتماعية

وسياسية, يبرز ضمنها مجموعة من البرامج وثيقة الصلة بظاهرة عدم الاستقرار السياسي كالفقر

والبطالة والتفاوت في توزيع الدخل وتناقص الشرعية السياسية (منار الرشواني, 2003).

(2-8) برنامج الإستراتيجيات و الخطط و البرامج:

قام (Arthur F. Iyke Jr., 2007) بتطوير الإطار العام للإستراتيجيات و الخطط و

البرامج بحيث إنه شمل النهايات (Ends) , والطرق (Ways) , و الموارد (Means), حيث إن

الإستراتيجية عبارة عن تعبير متماسك للعملية الرامية إلى تحقيق هدف معين, و من ناحية رياضية

فإن الإستراتيجية = النهايات + الطرق + الموارد (Strategy = Ends + Ways + Means.)

إن مصطلح النهايات (Ends) هنا مرادف لكلمة تحقيق الهدف الإستراتيجي أما الطرق (Ways) و

تعني هنا الأفعال و الإجراءات المتبعة للوصول الى هدف الإستراتيجية و أخيرا فإن الموارد

(Means) هي المواد اللازمة للوصول الى هدف تحقيق الإستراتيجية.

و يستشهد (Arthur F. Iyke Jr., 2007) بالحاجة لتحقيق التوازن بين النهايات و الطرق و

الموارد بحيث يشبه الإستراتيجية بالطاولة ذات الثلاثة أرجل, و أن الأستراتيجية تستوجب قليلاً من

المخاطرة إذا كانت الطريقة ممكنة و الموارد كافية لتحقيق الأهداف, لكن إذا كانت أرجل الموارد و

الطرق قصيرة نسبياً او أرجل النهايات طويلة نسبياً فبالتالي ستكون

الإستراتيجية غير متوازنة و سيكون الخطر كبيراً نسبياً عندئذ يجب إرجاع الإستراتيجية الى وضع التوازن بحيث تكون أرجل الطاولة متساوية الطول.

و عندما تكون الموارد غير كافية، فإن القائم بعملية التخطيط يجب أن يضع بعين الإعتبار الخطط البديلة المسبقة، لأن كل خيار من خيارات الإلتزان يعتبر قراراً إستراتيجياً، و إن عملية الإلتزان هي قلب عملية الفن الإستراتيجي، كذلك يمكن للمخططين تحليل خطة و أفعال الخصم لكي يتم تحديد نقاط القوة و الأخطار و الأهم هنا تحديد مركز عملية الإلتزان. و لكي يتم تحديد مراكز الإلتزان يجب تحديد المصادر الأولية للقوة والطاقة والمقاومة. أما القدرات الحرجة فهي القدرات الأولية التي تبين جدارة مركز الإلتزان ليتم تعريفه في المهمة أو الوضع أو السيناريو و أخيراً الإحتياجات الحرجة فهي الموارد الأساسية للقدرات الحرجة بحيث تكون عاملة بشكل تام، هنا هذا الشكل يوضح ما تم ذكره سابقاً.

و يقول (زايد، 2007) في هذا المجال أن برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج يشمل تفكير استراتيجي و تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، و يجب على سؤال "أين نحن ذاهبون" أخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للشركة وعلاقة الإرتباط والتكامل بين جوانب المنظمة والأنشطة المختلفة بها والعلاقة بين المنظمة وبيئتها ويعتبر التخطيط

الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على التبصر بوضع الشركة في المستقبل وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، و يضيف (القطامين ، 2002) أنه مما لا شك فيه أن التخطيط يساهم في الحد من خطورة الأزمة و التخفيف من آثارها و يساعد القائد على تحديد ما يريد تحقيقه و كيفية الوصول اليه و التنبؤ

بالمستقبل, ولذلك لابد من توضيح مفهوم التخطيط و أهدافه, و خصائصه و أسسه, و محدداته و كذلك المعوقات التي تواجهه.

و يشير (مخامرة, 2010) للتخطيط, أننا بحاجة للوقوف على مجموعة من المهارات الإدارية التي تمس بشكل مباشر الأزمة و ما يحدث خلال التعامل مع الأزمة مثل التخطيط وعلاقة الأزمة بالمعلومات و اتخاذ القرار و غيرها. و يشير أيضا الى توظيف أسلوب السيناريوهات و المحاكاة الإلكترونية لإدارة الأزمات كجزء لا يتجزأ من عملية التخطيط, حيث يفيد ذلك في وضع التصورات المتوقعة لمجموعة من الأزمات ممكنة الحدوث, و العمل على منع حدوثها و إدارتها بالصورة المناسبة حال وقوعها, مما يعظم النتائج و يقلل الخسائر, و يعد أسلوب المحاكاة و بناء السيناريوهات أحد الأساليب الجوهرية لإدارة الأزمة, ويمكن إستثمارها لتحقيق أهداف التعامل مع الواقع الامني حيث تشير الخبرات العملية الى نجاح توظيفه في المجالات العسكرية و الأمنية, و تنفيذ الخطط, فضلا عن استخدامه في مختلف المواقع.

و أخيرا فإن التخطيط الإستراتيجي هو عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة على أساس السياسات المطلوبة لتحقيق مستقبل المنظمة, والكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها وتحديد الإجراءات والبرامج (Michael A. & Jude K., 2013) حيث أن البرامج هي مجموعة من الإنجازات أو الأحداث التي تسعى الى تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها بشكل مسبق (Wikipedia, 2013).

(9-2) برنامج تكنولوجيا المعلومات:

إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات هو تطبيق من أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاتصالات لتخزين واسترجاع ونقل ومعالجة البيانات (Daintith, John, ed, 2009). إن أهمية تحويل الأنظار إلى دور قدرات تكنولوجيا المعلومات بوصفها الأداة الأكثر حداثة واستخداماً لتحقيق الإبداع والأداء المتفوق للمنظمة مما استدعى زيادة التركيز على الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والعوامل التي توجه قدرات تلك التكنولوجيا والبحث عن وسائل لقياسها، وفي هذا الصدد فقد اتخذت مفاهيم قدرات تكنولوجيا المعلومات وجهات نظر متنوعة، إذ تعرّف قدرات تكنولوجيا المعلومات بأنها القدرة على تهيئة وتحشيد الموارد المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات بالتوافق المشترك مع القدرات والموارد الأخرى (Bharadwaj, 2000)

ويرى (Daintith, John, ed, 2009) أن مصطلح تكنولوجيا المعلومات هو عبارة عن تطبيق من أجهزة الكمبيوتر وأجهزة الاتصالات لتخزين واسترجاع ونقل ومعالجة البيانات. إن التكيف أو المرونة في مجال تكنولوجيا المعلومات هي القدرة على توفير والحفاظ على مستوى مقبول من الخدمة في حال مواجهة التهديدات والتحديات التي تواجه العمليات الخدمية المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات حيث إن التهديدات والتحديات للخدمات تتراوح من بسيطة التكوين وصولاً إلى الكوارث الطبيعية على نطاق واسع للهجمات (Laprie, 2008) ، وعلى هذا النحو، فإن (Smith, Pet al., 2011) يقول أن التكيف يمس مجموعة واسعة جداً من المواضيع، ومن أجل زيادة القدرة على التكيف في مجال تكنولوجيا المعلومات في ضوء التحديات والمخاطر المحتملة، يجب أن يتم تحديد و تعريف التحديات و التهديدات المتوقعة بشكل مسبق لأخذ الإجراءات الاحتياطية لضمان إيصال الخدمة بأصعب الظروف.

و يضيف (سليمان, 2007) أن نظام معلومات الازمة هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها و التي تبدأ بجمع و فرز و تحليل و حفظ البيانات و المؤشرات و المعلومات المستخرجة منها, و استرجاعها وقت الحاجة و تزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب, و بالشكل المناسب و الكم و النوع المناسبين أيضا, حتى يتم إتخاذ القرار في درجة مناسبة من التأكد.

أما عن المهام الرئيسية التي يتعين على نظام معلومات إدارة الأزمات القيام بها و هي على النحو التالي:

1. كفاءة الحصول على كافة البيانات و المعلومات الخاصة بالأزمة و صانعها.
2. كفاءة الإستخدام و الإستغلال الفعال لكم البيانات المتراكمة لدى الجهاز المسؤول من أجل إدارة الأزمة و تحقيق سلامة و أمن و إستقرار الكيان الإداري.
3. كفاءة تدفق معلومات حية و واقعية من مواقع الأحداث و تقييمها و رفعها الى متخذ القرار.

4. توفير كافة الإجابات المناسبة و الكافية لإجابة الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة أو أحد أفراد الفريق المكلف مع الأزمة, و ذلك في أسرع وقت و بشكل شامل و بالوسيلة الأكثر فاعلية و يضيف (المعاضدي, 2008) كذلك إن قدرات تكنولوجيا المعلومات تكمن في قدرة المنظمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم وإثراء كفاءاتها ومهاراتها المتنوعة في باقي وظائف منظمات الأعمال. و حسب(السعيد, 2013) فإن تكنولوجيا المعلومات تحقق في مراكز إدارة الأزمات, العديد من الأهداف المهمة التي تتمثل في الآتي:

1. إعداد مركز, يتمتع بالديناميكية العالية, والقدرة على سرعة التحول من درجة استعداد إلى أخرى؛ وبما لا يؤثر في تسلسل إجراءات التعامل مع الأزمة.

2. تجهيز المركز ودعمه بالوسائل والإمكانات والمعدات والأجهزة، التي تمكنه من التحكم التام في جميع العوامل، الزمنية والمكانية؛ وبما لا يُفقد القدرة على التحرك، والعمل في مختلف الظروف.

3. معاونة القائمين على إدارة الأزمات على أداء عملهم، بالكفاءة المنشودة، وبأسلوب عصري، متطور وعلى نحو، يفي بحاجتهم إلى القوى البشرية، المؤهلة تأهيلاً رفيعاً، في هذا المجال.

4. دعم المهارات والقدرات على التصدي العلمي لمعطيات الأزمات ومكوناتها، بدءاً بمهارة توقع العوامل المسببة لها، وانتهاءً بمرحلة إزالة آثارها، والاستفادة من نتائجها؛ وذلك من خلال رصد الاتجاهات الحديثة لأسلوب إدارة الأزمات، وتسخيرها لخدمة هذه الغاية.

5. تزويد مراكز إدارة الأزمات بالوسائل، التي من شأنها أن تساعد على الارتقاء بمستوى الوعي السياسي للقائمين على إدارة الأزمات، وربطه بحقائق المتغيرات والتحديات الأمنية الراهنة، سواء الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية.

6. توفير الأدوات، التي تدعم التعامل بمنهجية متكاملة مع مختلف أنواع الأزمات، بالتعاون مع جميع أجهزة الدولة المعنية، وفق تحليل دقيق.

7. إعداد البيئة والمناخ النفسي والسلوكي، لمواجهة الأزمات، والتغلب على التحديات، التي يمكن أن تصادف العاملين في هذا المجال، وتحويلها إلى منطلقات ومحفزات إلى تحقيق الغايات المنشودة، وذلك من خلال التعرف على معطيات المواقف والظروف المحتملة، وتأكيد الصفات القيادية، القادرة على المواجهة والتصدي.

8. توفير الدراسات والأبحاث العلمية المتعمقة في مجال إدارة الأزمات بالتعاون مع جميع الأجهزة المعنية، وتهيئة البيئة العلمية الملائمة لتشجيع الباحثين على الدراسة في هذا المجال وعلى نحو يؤصل قاعدة راسخة، من العلوم والمعارف، في المجال نفسه.

9. بناء الاتصالات لتوطيد التعاون مع المراكز البحثية، والجامعات، والهيئات العلمية والقومية والدولية، ذات الاهتمام المشترك.

و لتحقيق الأهداف السابقة، لا بدّ من توفير نوعيات معينة من تكنولوجيا المعلومات، في مركز إدارة الأزمات، أبرزها:

1. القوى البشرية المؤهلة تأهيلاً جيداً، والتي تخضع لمعايير اختيار خاصة، طبقاً لمهمة كل عنصر، مع تحديد واضح لمؤهلاتها وسماتها.

2. المعدات والحاسبات، مثل: أجهزة البحث والتتبع، وكاميرات الفيديو الرقمية، ومعدات تحديد المكان GPS، والحاسبات بأنواعها التي تلائم العمل وتحديد أسلوب بناء إدارة الأزمة.

3. تكنولوجيا الاتصالات بأنواعها المختلفة، السلكية واللاسلكية عبر الأقمار الصناعية؛ والبرمجيات الجاهزة، والقدرة على توظيفها في بناء التطبيقات المتعددة، اللازمة لإدارة العمل، والشبكات الداخلية.

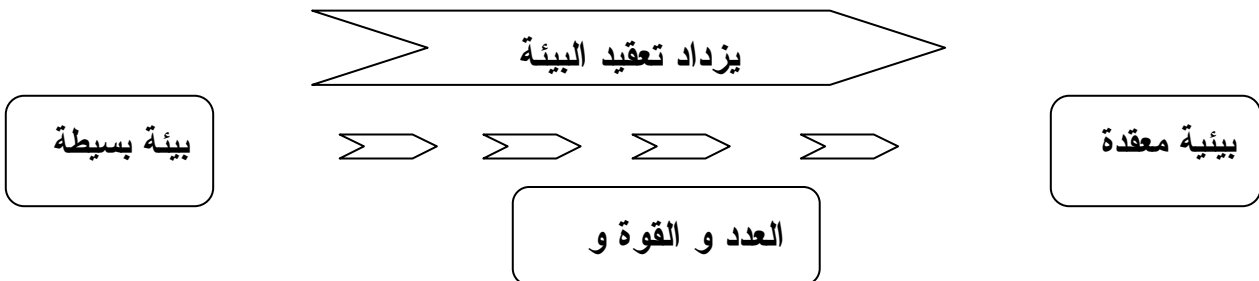
(10-2) اللاتأكد البيئي:

وهنا سيتم طرح عدة أسئلة وهي كيف أن المنظمة تؤثر و تتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية, ولضمان إستقرار و وجود المنظمة يجب أن يكون هناك تحليل إستراتيجي لتغيرات البيئة. حسب (David Jones, 2008) فإن جميع المنظمات تواجه عدم اليقين او اللاتأكد البيئي ولا يمكن للمديرين التنبؤ بمصادر الموارد, و من هنا فإن مصادر عدم اليقين في البيئة التنظيمية تشمل تعقيد البيئة (Environmental complexity) و ديناميكية البيئة (Environmental Dynamism) و غنى البيئة (Environmental Richness), و هنا سيتم توضيح هذه المفاهيم:

1. تعقيد البيئة (Environmental Complexity):

التعقيد البيئي هو عبارة عن وظيفة تتكون من عدة عناصر وهي القوة و العدد و الترابط بين قوات عامة محددة, و كلما زاد العدد و الاختلافات بالتالي يزداد تعقيد البيئة و اللاتأكد أيضا و بالتالي تصعب إدارة البيئة, وعلى سبيل المثال, فإن إدارة 100 مورد أقل تعقيدا من إدارة 1000 مورد في نفس الوقت, و من ناحية أخرى فإن إنتاج سلعة مختلفة لعدة مستهلكين مختلفين أصعب و معقدة أكثر من إنتاج نفس السلعة لنفس المستهلك.

الشكل (1.10.2) لتوضيح التعقيد البيئي (Environmental Complexity)



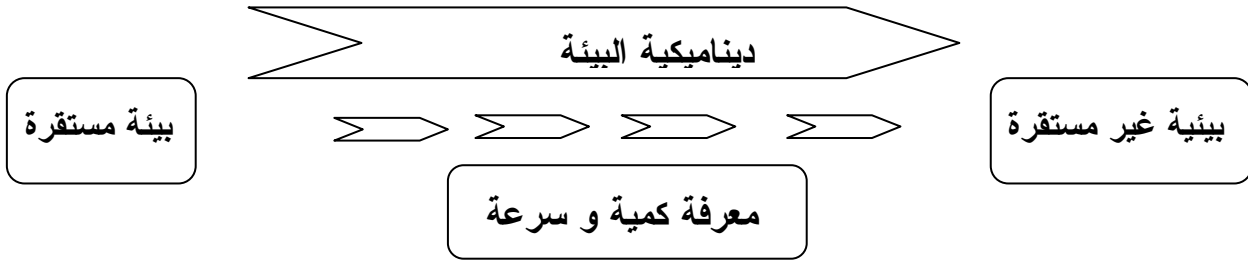
2. ديناميكية البيئة (Environmental Dynamism):

يتم تحديد عامل ديناميكية البيئة من خلال معرفة كمية و سرعة تغيرات قوى البيئة العامة و الخاصة و هنا يتم طرح عدة أسئلة لقياس مدى ديناميكية البيئة وهي:

1. متى تكون البيئة مستقرة؟ الإستقرار هنا يعني أن قوى البيئة تؤثر على تزويد الموارد بطريقة يمكن التنبؤ بها.

2. متى تكون البيئة غير مستقرة و ديناميكية؟ وهنا الديناميكية تعني أن قوى البيئة تتغير بسرعة و بطريقة لا يمكن التنبؤ بها.

الشكل (2.10.2) لتوضيح عامل ديناميكية البيئة (Environmental Dynamism)



3. غنى البيئة (Environmental Richness):

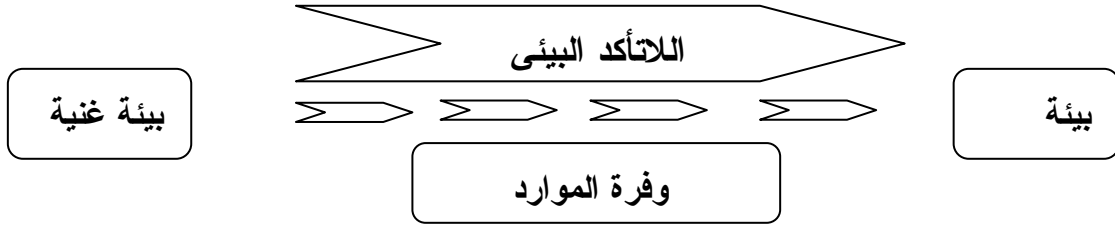
يعتمد عامل غنى البيئة على عدد الموارد المتوفرة للمنظمة, وليتم قياس هذا العامل يتم

طرح الأسئلة التالية:

1. متى تكون البيئة غنية؟ و هنا فإن غنى البيئة تعني مدى توفر الموارد و انخفاض الالآتأكد.

2. ما الذي يجعل البيئة فقيرة؟ و هنا فإن فقر البيئة ليس فقط مرتبط بمنطقة فقيرة أو إقليم فقير بل هي البيئة التي يكون فيها المنافسة عالية على الموارد.

الشكل (3.10.2) لتوضيح عامل غنى البيئة (Environmental Richness)



أن اللاتأكد منخفض عندما تكون البيئة بسيطة، مستقرة و غنية بالموارد و يكون اللاتأكد عالي في البيئة المعقدة، غير المستقرة و فقيرة الموارد، في أية منظمة يجب أن يكون هناك قسم متكامل متخصص يهدف الى عملية التنسيق عندما يكون هناك حديث عن تهديد بقاء المنظمة ووجودها. دل مفهوم عدم التأكد البيئي عن عدم كفاية المعلومات عن بيئة المنظمة، مما يظهر على شكل صعوبات في تقييم النتائج المرتبطة بقرارات المنظمة و كذلك يدل على صعوبة التنبؤ بمتغيرات البيئة و خاصة تلك التي تؤثر على فاعلية المنظمة (Sollosy, 2013).

عرف (Scott, 1992) عدم التأكد البيئي بأنه الغموض المتعلق بعناصر بيئة الأعمال و الذي يحتمل أن يؤثر على أهداف المنظمة، يعتبر عدم التأكد البيئي من متغيرات بيئة الأعمال الأساسية التي استرعت انتباه الباحثين أمثال (Charlebois & Camp, 2007) و (Dennis, 2005) و (Koh, 2006) و قد اتفق عدد من الباحثين على أن عدم التأكد البيئي مشكلة رئيسة تواجه المنظمات تتمثل في نقص المعلومات الضرورية لمواجهة الأزمة و الحالات السائدة في بيئة الأعمال التي هي في تغير مستمر، و يؤكد (Buchanan & Huczynski, 2007) أن المستويات المرتفعة من عدم التأكد البيئي ترتبط بنقص المعلومات و المعرفة المتعلقة بدائل القرارات مما يؤثر على قدرة متخذ القرار في حساب أو تقدير الكل

(11-2) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(1-11-2): الدراسات السابقة العربية

1. دراسة (مأمون الدقاسة, 1998) هي دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى, حيث تم التعرف على اتجاهات الافراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحلها المختلفة - منفردة و مجتمعة- و ذلك وصولا لتحديد مدى الإستعداد و الجاهزية في التعامل مع الأزمات و كذلك تحديد مدى العلاقة القائمة بين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض, حيث تكونت عينة الدراسة من (287) فردا من العاملين في الوظائف الإشرافية من مستوى (مدير دائرة منطقة, ورئيس قسم), وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج:

-كشفت الدراسة عن وجود خلل في نظام إدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى حيث وجد أن هناك تباينا في درجة توافر العناصر الأساسية التي تصف بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحل النظام الخمس التي تمثل المنظور المتكامل لإدارة الأزمات, و كانت درجة توفر هذه العناصر بدرجة أعلى في المراحل التنفيذية و العلاجية (إحتواء الأضرار و استعادة النشاط) منه في المراحل الوقائية و التخطيطية (اكتشاف الإشارات و الاستعداد و الوقاية و التعلم) مما يعني أن جهود إدارة الأزمات هي جهود علاجية ورد فعل في معظم الأحيان و ليست جهودا وقائية لما يمكن حدوثه من أزمات.

2. دراسة (عبد الغفور الزواهره, 2000) حيث استهدفت هذه الدراسة معرفة أهم العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية, و كذلك التعرف على أثر العوامل الفنية و التنظيمية, المعلومات و الإتصالات, الموارد المتاحة, فريق إدارة الأزمات, و الوقت المتاح في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية. حيث شملت عينة الدراسة (248) مديرا في الخطوط الجوية (الملكية الاردنية) و من مستويات وظيفية متعددة. حيث توصلت الدراسة الى أن أهم العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات مرتبة حسب درجة أهميتها كما يلي: الوقت المتاح, الموارد المتاحة, فريق إدارة

الأزمات, و المعلومات و الاتصالات, كما أظهرت الدراسة كذلك أن الوقت عامل حاسم في جميع مراحل إدارة الأزمة (قبل, أثناء و بعد الأزمة).

3. قام (العبادلة, 2002) بدراسة معوقات إدارة الازمات في قطاع المياه في الأردن, حيث هدفت الدراسة الى التعرف الى أصناف المعوقات التي تصادف الإدارة المعنية بمواجهة الأزمات في قطاع المياه في الأردن, و أيضا معرفة تأثير هذه الأزمات في هذا القطاع. و قد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها أن تأثير الأزمات في قطاع المياه كان مرتفعا حيث تم ترتيب العوامل ذات التأثير في قطاع المياه حسب قوة تأثيرها على النحو التالي: تلوث مصادر المياه, شح المياه في الصيف, الاسراف في استخدام المياه, الزيادة غير المنتظمة في الرقعة الزراعية, كلفة تزويد المواطنين بالمياه, الجفاف, العبء و ضعف الموارد البشرية.

4. دراسة (المعاينة, 2002) بعنوان " أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمة التعاونية الأردنية و استراتيجيات التعامل معها خلال الفترة الواقعة بين (1986 - 1997) دراسة ميدانية تحليلية, دفت الدراسة الى التعرف على أنواع الازمات التي تعرضت لها المنظمة التعاونية, و شدة تأثير تلك الأزمات و أثرها عليها و كذلك تحديد الأسباب الداخلية.

5. قام (السبتي, 2002) بدراسة بعنوان " ادارة الازمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي في الاردن, دراسة ميدانية من منظور المديرين, و هدفت الدراسة الى معرفة مدى توافر مستويات الجاهزية لادارة الأزمات في المنظمات الصناعية, و انواع الأزمات التي تواجهها, و اثر هذه الأزمات على مستويات الجاهزية, وقد توصلت الدراسة الى أن المنظمات الصناعية محل البحث تتأثر بالأزمات الخارجية اكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية, و يوجد تفوق جزئي للميل الوقائي في إدارة الأزمات التي تواجه المنظمات الصناعية على الميل العلاجي, و على ضوء النتائج اوصت الدراسة الى انشاء فرق عمل و الاهتمام بالموارد البشرية من خلال توفير الدعم و التحفيز.

6. دراسة (الطائي, 2002) بعنوان: "تكيف تكنولوجيا المعلومات و التسويق"

هدفت الدراسة إلى توضيح الوسائل الحديثة للتكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتسهيل عملية الاتصال مع الزبائن, و تسمح للعاملين بالدخول التام للمعلومات من أجل تحسين أداء العمل وتأسيس موقع إلكتروني للمنظمات الفندقية و تفعيل ذلك الموقع من خلال زيادة عدد زواره وتحويل هؤلاء الزائرين الى زبائن مستهلكين لخدمات المنظمة, و يتم هذا من خلال الترويج, و ترسيخ وسائل إتصال متطورة مع مواقع الكترونية معروفة و استخدام أنظمة حجز متطورة, و استخدام النقد الإلكتروني و بطاقات الدفع الإلكترونية, و يبين أيضا فوائد الإنترنت التي تكمن في إضعاف دور الوسطاء و ظهور ما يسمى بعدم التوسط (Disintermedation) مما ساعد على تخفيض تكلفة الحجز بشكل ملحوظ, و كذلك ساعد في تسريع العملية و توفير الوقت, و أظهر ما يسمى الوكالات الافتراضية التي ساعدت أيضا في تطوير خدمة الزبائن بأقل جهد ووقت, و استخدام طرق التوزيع الحديثة لتتمكن جميع المنظمات من المنافسة بغض النظر عن حجمها و موقعها التنافسي.

7. دراسة (العزام , كامل, 2004) بعنوان " ادارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في

الأردن", حيث هدفت لدراسة الى معرفة واقع الأزمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي الدوائي في الاردن من وجهة نظر المديرين و التعرف على أهم أنواع الأزمات التي تواجه هذا القطاع, و مدى توافر نظام لإدارة الازمات, تركز مجتمع الدراسة من القطاع الصناعي الدوائي في الأردن من (14) منظمة و عينة الدراسة (80) مديرا من مديري الشركات في مجتمع الدراسة. و بينت النتائج الى انه يتوفر في المنظمات نظام لإدارة الأزمة مع وجود بعض المعوقات من خلال

المعتقدات الخاطئة لبعض الإدارات, كما بينت الدراسة توافر نظام فعال لإدارة الأزمات من المنظمات درجة متوسطة في الجانبين الإستراتيجي و التنظيمي.

8. دراسة (التميمي, والخشالي, 2007) بعنوان "أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية", وهي دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية هدفت لمعرفة مدى تأثير عدم التأكد البيئي (التعقيد و التغيير) في تحديد الأهداف الإستراتيجية (التسويقية, و الموارد البشرية, و الموارد المالية, و الموارد المادية, و الربحية, و الإنتاجية, و المسؤولية الإجتماعية) لشركات الصناعات الدوائية الأردنية. و قد أجريت الدراسة على عينة تكونت من 74 مديرا من مستويات إدارية مختلفة, ممن يعملون في هذه الشركات. و لأغراض التحليل الإحصائي فقد تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد. و قد توصلت الدراسة الى أن شركات الصناعة الدوائية الأردنية في بيئة يمكن وصفها بأنها تمتاز بدرجة متوسطة من عدم التأكد البيئي, و درجة اهتمام جيدة من قبل إدارة تلك الشركات مما يسمح لها بتحديد أهدافها الإستراتيجية بشكل جيد. و عدم وجود تأثير معنوي للتعقيد البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الإستراتيجية في هذه الشركات, بإستثناء أهداف المسؤولية الإجتماعية ووجود تأثير معنوي للتغيير البيئي في تحديد جميع أنواع الأهداف الإستراتيجية لشركات الصناعات الدوائية الأردنية, و يستنتى من ذلك أهداف الموارد المادية و الربحية و الإنتاجية.

9. دراسة (الزعبي, 2009) بعنوان: "أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية". هدفت هذه الدراسة الى مساعدة المنظمات عموما و الجامعات خصوصا لاستخدام الأدوات الملائمة في التعرف الى المستوى و الدرجة التي تواجه الجامعات من عدم التأكد البيئي بهدف التعامل معها عند التخطيط لاحتياجها من نظم المعلومات الإستراتيجية, وتكوّن مجتمع الدراسة من قطاع التعليم العالي الأردني, و الذي يتكون من ثلاث و عشرين جامعة, منها عشر

جامعات حكومية، و ثلاث عشرة جامعة خاصة. و شملت وحدة التحليل أعضاء مجلس العمداء، إضافة الى مديري مراكز تكنولوجيا المعلومات من كل جامعة. و قد كانت الإستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأساسية للدراسة. و قد تم توزيع (230) استبانة على المبحوثين، الذين كانوا ضمن مناصب رئيس جامعة، أو نائب لرئيس الجامعة، أو عميد كلية، أو مدير مركز تكنولوجيا المعلومات. و تم تحليل (161) استبانة مستردة بالإستعانة بالحزمة الإحصائية SPSS و برنامج تحليل المسار Amos. و بينت نتائج الدراسة أن الجامعات الأردنية تواجه مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي، و أنها تمارس عملية التخطيط لنظام المعلومات الإستراتيجية. وهي تلجأ الى التخفيف من المخاطر التي تواجهها عند مستويات مرتفعة من عدم التأكد البيئي و بما يضمن عملية التخطيط.

10. دراسة (سعيان، 2009) بعنوان " ممارسات استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات و أثرها على الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني"، حيث هدفت الدراسة الى بيان اثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات و و أثرها على الاداء المنظمي في القطاع المصرفي الأردني، و بينت النتائج ارتفاع درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات و اثرها على الداء المؤسسي، و هناك علاقة بين النوعية للموظف و استخدام الاستراتيجيات و النجاح في ادارة الازمات.

(2-11-2) الدراسات و النظريات السابقة الأجنبية

1. دراسة (Reilly, 1989) بعنوان Strategic preparation for crisis management in the banking industry – USA

فقد كانت حول الاستعداد للازمات في البنوك التجارية حيث هدفت التعرف الى طبيعة العلاقة بين تركيز الملكية (Ownership Concentration) , والخبرات السابقة للمنظمة مع الازمات, وحجم المنظمة ودرجة استعدادها للتعامل مع الازمات, وقد شملت الدراسة (35) مصرفا تجاريا بعينة بلغ عددها افرادها (71) مديرا تنفيذيا. وتوصلت الدراسة الى ان هناك اتفاقا ضعيفا بين المديرين حول استعداد مؤسساتهم للتعامل مع الازمات, واطهرت عدم وجود علاقة بين درجة تركيز الملكية والاستعداد للازمة, في حين اشارت نتائج الدراسة بأن الخبرة السابقة مع الازمات, وكذلك حجم المنظمة تعد من العوامل المهمة للتنبؤ بمدى الاستعداد للازمة, واختتمت الدراسة نتائجها بنتيجة مهمة ومفادها ان السيطرة على المعلومات الخاصة بالمنظمة تعد من اكثر العوامل دلالة على الاستعداد لمواجهة الازمات.

2. دراسة (Penrose, 2000) بعنوان The role of perception in crisis planning :

تناولت دور التنبؤ و التوقع في التخطيط للازمات, ومدى مساهمته في الإستجابة السريعة للازمة عند الحدوث, كما سعت الدراسة الى التعرف على مقاييس إستراتيجية التنبؤ بوجود الأزمات, وما إذا كان هذا التنبؤ بالأزمة كفرصة أو تهديد يؤثر على النظمة ككل. حيث إتمدت في تحقيق تلك الأهداف على منهج المسح واستخدمت صحيفة الإستبانة في جمع المعلومات من خلال إرسال 500 إستبانة الى 500 شركة صناعية, كما تم إجراء اختبارين للإستبانة, فيما يعادل 43 تقريرا بطريقة عشوائية, حسب درجة

(الموافقة/ عدم الموافقة) لثلاثة متغيرات قياسية أولها مدى وجود خطة لإدارة الأزمات و ثانيهما الأزمة كتهديد للإدارة العليا, و أخيرا ك فرصة للإدارة العليا.

قامت الدراسة بتحليل التقارير و التعليقات و الآراء خلال خمس مراحل إدارة الأزمة تشمل (التخفيف و التقليل من حدة الأزمة, التخطيط, الإستجابة, الإسترجاع و أخيرا مرحلة التجدد و إعادة البناء.

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج تمثلت أهمها في فعالية و أهمية التنبؤ و التوقع لوجود أزمة من خلال مراجعة واقع وبيئة المنظمة وما حدث ها من أزمات أو يتوقع حدوث أزمات بها, وهذا يساهم في سرعة الإستجابة للأزمة عند الحدوث كما توصلت الدراسة الى أن الأزمة فرصة لتصحيح الأوضاع الخاطئة و التهديدات التي تواجه المنظمة و التي تدفع المؤسسات الى ضرورة الإهتمام التخطيط الإستراتيجي للأزمات. و أوصت الدراسة بضرورة حصر المخاطر و التهديدات التي تواجه المؤسسة وحلها قبل تفاقم شدتها, و أيضا فتح قنوات إتصالية مع لجمهور وتبادل الآراء مابين المنظمة و جمهورها.

3. دراسة (Fink, S., 2002) بعنوان : Crisis management planning for the inevitable

في دراسة مسحية قام بها فنك (Fink , 2002) عن خمسمائة (500) رئيس تنفيذي ممن يعملون في الشركات الامريكية المدرجة ضمن مؤشر (Fortune) تبين ان غالبيتهم يعانون من نقص حاد في الاستعداد للازمات, وقد ذكر (98%) منهم انه لا مفر من الازمات في مجال الاعمال, الا ان (50%) ذكروا عندما سئلوا عن وجود خطة للتعامل مع الازمات, حيث ذكروا انهم لا يملكون خطة في حال حدوث ازمة, ورغم ذلك فقد اكد (97%) منهم واثقون من قدرتهم على حل الازمات في حال حدوثها. وحول الاجابة عن السؤال عن احتمال تعرض منظماتهم لازمات في الخمس سنوات القادمة, اجاب (55%) منهم ان احتمال تعرض منظماتهم لازمات هي اقل من (50%), في حين يرى

(45%) منهم ان احتمالية حدوث الازمات هي اكثر من(50%) وحول اهم الازمات التي قد تواجه منظماتهم, اجاب جميع المجيبين بأن اهم هذه الازمات تنحصر في مجالات الحوادث الصناعية, والمشاكل البيئية, والاضطرابات العمالية, والعيوب في المنتجات, وتوقف التعامل مع المنظمة, والاشاعات, والارهاب, واخيرا اعمال العنف.

4. دراسة (Chong, 2004) بعنوان "Six steps to better crisis magement"

هدفت الدراسة الى وضع منهاج علمي لتحسين المنهج التنظيمي للتأهب لوقوع الأزمات من خلال ست خطوات فعالة هي: (اعادة التفكير, وضع الدروس المستفادة في خطط, الاستشعار عن بعد, التدخل, الاستعداد لمواجهة الأزمة). و تقترح ايضا ان ادارة الازمة هو عنصر حاسم للإدارة الاستراتيجية المعاصرة, و يمكن أن يتم دمج ادارة الازمات في عملية الادارة الاستراتيجية بشكل كامل.

5. دراسة (Johnson, et al., 2008) بعنوان: " Dealing with Environmental Uncertainty:

The value of scenario planning for small to medium-sized enterprises (SMEs).

هدفت هذه الدراسة الى مناقشة عدم التأكد البيئي و توضيح القيمة من تخطيط السيناريو في المؤسسات صغيرة و متوسطة الحجم و التي تعمل في البيئة المحلية. و قد اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي لأدبيات الإستراتيجية و عدم التأكد البيئي و تخطيط السيناريو في المؤسسات متوسطة و صغيرة الحجم. وقد توصلت الدراسة الى توضيح للمديرين ما الذي حصل في بيئة الأعمال و تخطيط السيناريو و الذي من المفترض عليهم تنميته لإستخدامه من قبل المديرين و المالكين للمشاريع المتوسطة و صغيرة الحجم.

6. دراسة (David Jones, 2008) بعنوان:

“How General Environment Affects Organizations”

تطرقت هذه الدراسة الى التركيز على عناصر التهديد الخارجية التي تهدد بقاء المنظمات, حيث تتكون البيئة العامة من البيئة الخارجية التي تشكل محتوى القرارات الإدارية المنبثقة من الجهات الرسمية التي تمثل قوانين و تشريعات البلد التي تعمل بها المنظمات الرسمية الحكومية, الغير رسمية الخاصة, و جميع المؤسسات الأخرى. وبعبارة أخرى, فإن البيئة الخارجية يمكن ان تشمل بعض او كل مما يلي: الظروف الاقتصادية والأوضاع الاجتماعية والثقافية, والظروف السياسية والقانونية, والظروف التكنولوجية والديموغرافية.

7. دراسة (Roberts & Stockplort, 2009) بعنوان: "Defining Strategic Flexibility". هدفت هذه الدراسة الى تقديم عرض نظري للمرونة الإستراتيجية و تقديم مفاهيم المرونة الإستراتيجية بالإضافة الى بيان مكونات المرونة الإستراتيجية. وقد توصلت الدراسة و من خلال مراجعة الدراسات السابقة الى وضع تعريف تشغيلي للمرونة الإستراتيجية بالإعتماد على الإحتياجات الخاصة للدراسة الحالية, بالإضافة الى تقديم الدراسة الحالية لفهم عام حول المرونة الإستراتيجية.

8. دراسة (Brian Kinman, 2013) "Building a risk-resilient organization"

هدفت هذه الدراسة للحديث عن بناء التكيف للمنظمة لمواجهة الخطر, و أشار أيضا أن إدارة المخاطر في المؤسسة هي فكرة قديمة, لكن تم التركيز على أهميتها في أعقاب الأزمة المالية, حيث تواجه جميع الصناعات الآن مستويات غير مسبوقة من المخاطر, وإن وتيرة التغيير وسرعة تدفق المعلومات هي البرامج المسببة في تصاعد الخطر, وإن ما يثير القلق هو تحدي

المنظمات بعضها البعض لتكون أكثر شفافية بشأن المخاطر وأكثر فعالية مع قدرتها على إدارة المخاطر.

و قال أيضا أنه في بيئة التغيير التي لا ليونة فيها، لا يمكن إلا للمرونة تجاه المخاطر أن تعزز البقاء على قيد الحياة والنماء، فيمكن لبرنامج إدارة المخاطر أن يصبح أكثر تكيفا للخطر عن طريق توفير أطر لإدارة المخاطر التقليدية بشكل متكامل.

9. دراسة (Catherine Bromilow, 2013) , بعنوان:

"Putting resilience on the board agenda"

هدفت الدراسة الى توضيح اهمية التكيف, ودوره الفعال, ومكانته المهمة التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار, حيث أن المخاطر غير المتوقعة والتهديدات الناشئة وكذلك الفرص المتاحة والتغيرات تعتبر من دواعي القلق المتزايد, وأوضحت الدور الذي ينبغي أن تقوم به المنظمات في اتخاذ القرارات على مستوى مجلس الإدارة. فمن الضروري أن تركز الادارات على موضوع التكيف في المناقشات الاستراتيجية الشاملة ويجب أن تكون على استعداد للتغيير والتكيف.

10. دراسة (Oz Ozturk, 2013) بعنوان:

"Disaster Risk Management, Business Continuity & Public-Private Collaboration: "

"A PwC-UN Initiative

هدفت الدراسة الى توضيح أن المنظمات دائما ما تكون في مواجهة التحدي للاستجابة للكوارث على نطاق واسع في الكيفية التي تخفف من أثرها, وتكون المنظمات متكيفة السلاسل التوريد, وقنوات التوزيع وحتى المنافسين للعودة إلى وضعها الطبيعي في أسرع وقت ممكن. إن

الاستثمار في سلسلة التوريد و تصميم الشبكات, والاستفادة من البرامج المساعدة التقنية, وتحسين سلسلة القيادة, وإجراء التحليل الاستراتيجي لقرارات الاستثمار, وخلق ثقافة داخل فريقك ليس من شأنه فقط أن يجعل منظمة متكيفة للكوارث ولكن أيضا يحد من الكثير من الأخطار والمخاطر التي تؤثر على العمليات بشكل أو آخر. اتخاذ مثل هذا النهج الشمولي أيضا يرفع السمعة, ويدفع المسؤولية الاجتماعية, ويعزز النمو والتنمية ويؤمن قيمة مستدامة للمساهمين. يحتاج هذا النهج أيضا ليشمل الجهود التعاونية مع القطاع العام لتعزيز استثمارات القطاع الخاص والعمليات, مع فهم مشترك للمخاطر المتبادلة والقيمة.

(2-12) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه, بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة, التي هدفت إلى بيان أهمية إدارة الأزمات بالإضافة لبيان الدور الذي تلعبه إدارة الأزمات في تحسين أداء المنظمة, في حين سعت الدراسة الحالية للتعرف على الدور الذي تلعبه برامج التكيف الإستراتيجي على قدرة المنظمات في إدارة أزماتها.
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية, اما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث لتحديد برامج التكيف الإستراتيجي (الموارد البشرية, الإسناد اللوجستي, السياسات, الإستراتيجيات والخطط والبرامج, تكنولوجيا المعلومات) وربطها بقدرة المنظمة على إدارة أزماتها.

- الاستعانة باحدث المراجع و اقوى الدراسات في مجال ادارة الازمات, و الاخذ بعين
لاعتبار نصائح و توجيهات اصحاب التخصص الدقيق بناءا على خبرة ميدانية و تطبيقية
في مجال ادارة الازمات.
- استناد منهج الدراسة على مبدأ عمل المركز الوطني للأمن و إدارة الأزمات الذي يعتبر
صرح مهم و عريق و سيقود المملكة الاردنية الهاشمية نحو مستقبل أفضل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- (3 - 1): المقدمة
- (3 - 2): منهج الدراسة
- (3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها
- (3 . 4) أنموذج الدراسة
- (3 - 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
- (3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- (3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة
- (3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

(3 - 1): المقدمة

تعد المنهجية حلقة الربط بين ماهو متحقق من تراكم معرفي نظري، تطبيقي وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعا و حاضرا و مستقبلا،و يعتمد تحديد مسارات المنهجية على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للإنتقاد و الإختبار بهدف التحقق من إمكانية إستخدامها في اعمال و نشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية و مستقبلية (النعيمي، 2009)

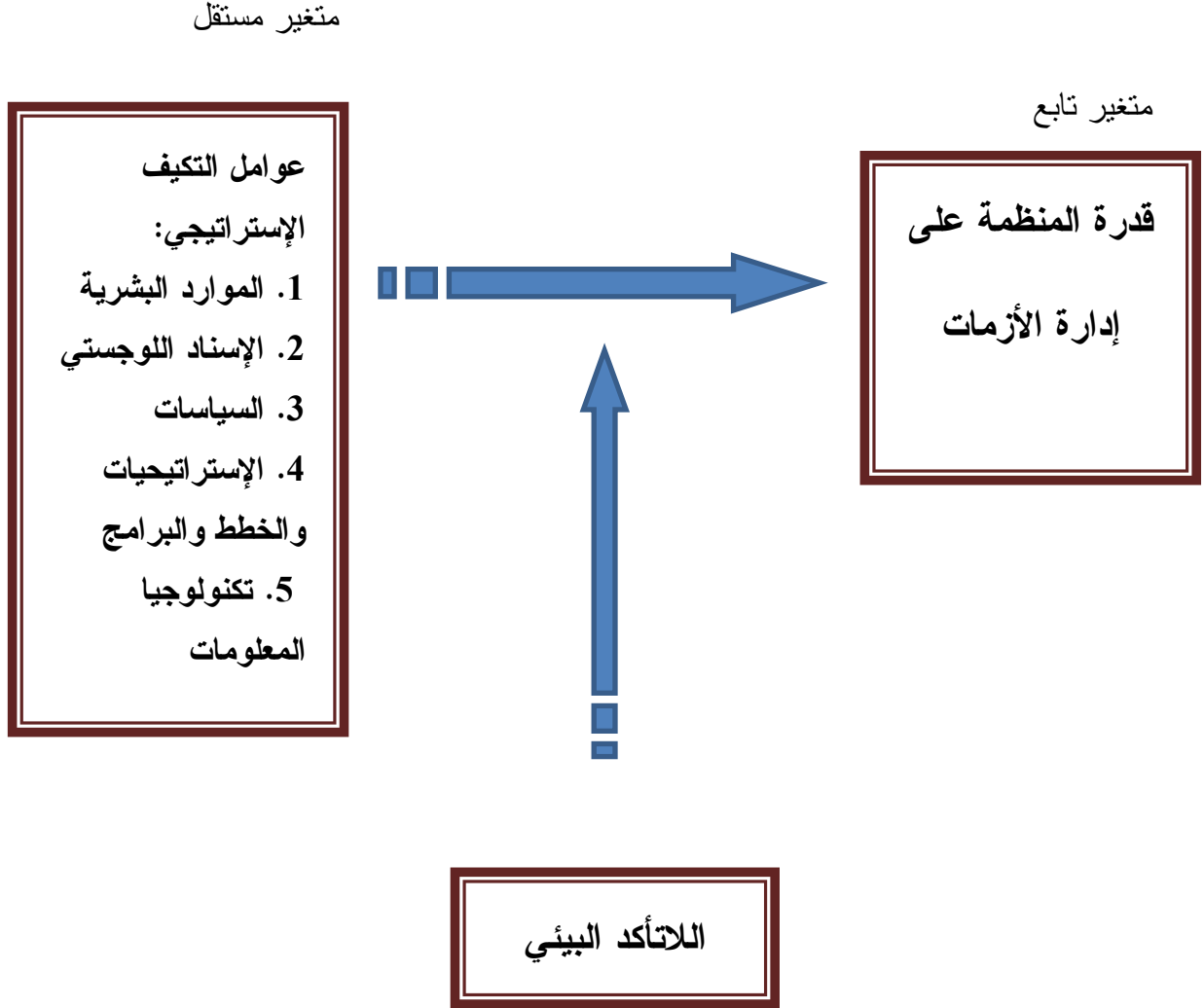
(3 - 2): منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة و المعلومات المراد الحصول عليها من اراء مدراء الدوائر و رؤساء الأقسام في وزارة الصحة الأردنية ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها، يمكن اعتبار هذه الدراسة وصفية تحليلية لكونها تبحث أثر برامج التكيف الإستراتيجي في قدرة وزارة الصحة على إدارة الازمات في ظل اللاتأكد البيئي بإعتبار اللاتأكد البيئي متغير معدل لهذه العلاقة. وعليه استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بإستخدام الاسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات و تحليلها و اختبار الفرضيات.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة و عينتها من كافة مدراء الدوائر و رؤساء الاقسام في وزارة الصحة الاردنية حيث أن عينة الدراسة ستمثل من كافة المديرين ورؤساء الاقسام في وزارة الصحة الأردنية. حيث تم توزيع 85 إستبانة و استرجاع 61 استبانة.

(3 - 4) أنموذج الدراسة



الأنموذج من إعداد الباحث بناء على عدة دراسات و مراجع تم الأستناد عليها:

- برامج اللاتأكد البيئي كمتغير معدّل, (غنى البيئة, الديناميكية, التعقيد)

(Jones, 2008)

- برامج التكيف الإستراتيجي تم تحديدها من قبل:

1. الموارد البشرية كمتغير مستقل بناء على (Schermerhorn, 2008).

2. الإسناد اللوجستي كمتغير مستقل بناء على (Bateman, 2007)

3. السياسات كمتغير مستقل بناء على (Williams, 2008)

4. الإستراتيجيات و الخطط و البرامج كمتغير مستقل بناء على (Jones, 2008)
5. تكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل بناء على (Robbins, 2007)

(3 – 5): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (1.3) ، (2.3) ، (3.3) ، (4.3) المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل (العمر ؛ والجنس ؛ ومستوى التعليم ؛ وسنوات الخبرة).

إذ يوضح الجدول (1.3) وبما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (1.3) أن 24.6% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 سنة، وأن 41% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم بين 51 إلى 60 سنة ما مجمله 34.4%.

الجدول (1.3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	من 20 – 30 سنة	–	–
	من 31 – 40 سنة	15	24.6
	من 41 – 50 سنة	25	41
	من 51 – 60 سنة	21	34.4
المجموع		61	100

وبما يرتبط بمتغير الجنس، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (2.3) أن 55.7%

من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 44.3% هم من الإناث.

الجدول (2.3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	34	55.7
	إناث	27	44.3
المجموع			100

وبالنسبة لمتغير مستوى التعليم وكما هو موضح بالجدول (3.3) فقد تبين أن 14.8% من حملة شهادة الدكتوراه في إختصاصاتهم، وأن 21.3% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم هي 45.9%. وأن 13.1% من حملة شهادة الدبلوم في إختصاصاتهم، وأخيراً، تبين أن 4.9% من حملة شهادة التوجيهي.

الجدول (3.3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير مستوى التعليم

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
مستوى التعليم	دكتوراه	9	14.8
	ماجستير	13	21.3
	بكالوريوس	28	45.9
	دبلوم	8	13.1
	توجيهي	3	4.9
المجموع			100

وبما يرتبط بمتغير سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (4.3) أن ما نسبته 3.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 1 الى 3 سنوات؛ وأن 14.8% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 4 الى 9 سنوات. وأن 23% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 الى 13 سنة. كما أن 16.4% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 14 الى 17 سنة. واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل هم ممن لديهم سنوات خبرة 18 سنة فما فوق بلغت 42.6%.

الجدول (4.3)

يوضح توزيع أفراد وحدة المعاينة والتحليل حسب سنوات الخبرة و المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	25	41
	رئيس قسم	36	59
سنوات الخبرة	من 1 – 3 سنوات	2	3.3
	من 4 – 9 سنوات	9	14.8
	من 10 – 13 سنة	14	23
	من 14 – 17 سنة	10	16.4
	18 سنة فما فوق	26	42.6
المجموع		61	100

(3 – 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما: المصادر الثانوية، حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الأولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قام الباحث بتطويرها كإداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عدداً من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.20 وبرنامج تحليل المسار Amos

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل من خلال (5) متغيرات وهي (العمر ؛ والجنس ؛ ومستوى التعليم ؛ وسنوات الخبرة و المسمى الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس برامج التكيف الاستراتيجي عبر خمسة أبعاد رئيسية، وهي (برنامج الموارد البشرية، برنامج الإسناد اللوجستي، برنامج السياسات، برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج، وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) و(29) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

برنامج التكنولوجيا المعلومات	برنامج الاستراتيجيات والخطط	برنامج السياسات	برنامج الإسناد اللوجستي	برنامج الموارد البشرية	برامج التكيف الاستراتيجي
8	6	4	5	6	عدد الفقرات
33 – 26	25 – 20	19 – 16	15 – 11	10 – 5	ترتيب الفقرات

الجزء الثالث: تضمن مقياس اللاتأكد البيئي عبر (7) فقرات لقياسها وكان ترتيب الفقرات من (34 – 40).

الجزء الرابع: تضمن مقياس القدرة على إدارة الازمات عبر (4) فقرات لقياسها وكان ترتيب الفقرات من (1 – 4).

وقد تراوح مدى الاستجابة من (1 – 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالآتي:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	بدائل الإجابة
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (40) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي

.Five Likert Scale

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار العشرون – SPSS V.20 بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos V.20 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

وقد قام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$1.33 = \frac{5 - 1}{3} = \text{مدى التطبيق}$$

وبناء على ذلك يكون القرار للأهمية على النحو التالي:

الأهمية المنخفضة من 1 – أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 – لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression analysis وذلك للتعرف على أي المتغيرات الأكثر تأثيراً في القدرة على إدارة الأزمات.
- تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج تحليل المسار AMOS V.20 لبيان الأثر المباشر وغير المباشر والكلبي للأنموذج المقترح في الدراسة.

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (8) أسانذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج، أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير معامل (Alpha) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات، إلا أن الحصول ما قيمته عند (60%) وما فوق تكون مقبولة (Sekaran, 2003). وقد قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة. والجدول (5) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (5.3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعء	عدد الفقرات	قيمة ألفا (α)
1	القدرة على إدارة الازمات	4	0.829
2	برامج التكيف الاستراتيجي	29	0.949
1 – 2	برنامج الموارد البشرية	6	0.794
2 – 2	برنامج الإسناد اللوجستي	5	0.808
3 – 2	برنامج السياسات	4	0.676
4 – 2	برنامج الاستراتيجيات والخطط	6	0.811
5 – 2	برنامج تكنولوجيا المعلومات	8	0.893
3	اللاتأكد البيئي	7	0.763
	الاستبانة ككل	40	0.955

إذ يوضح الجدول (5) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسية والتي تراوحت بين (0.763) للاتأكد البيئي كحد أدنى، و (0.949) لبرامج التكيف الاستراتيجي كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2006).

الفصل الرابع

النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمة

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة

(4 - 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفترضات اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 4): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): تحليل بيانات الدراسة

أولاً: برامج التكيف الاستراتيجي في وزارة الصحة الأردنية

لوصف وتحليل برامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية ؛ برنامج الإسناد اللوجستي ؛ برنامج السياسات ؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج ؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في وزارة الصحة الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة وترتيبها، كما هو موضح بالجدول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3) ؛ (4 - 4) ؛ (4 - 5).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى برنامج الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية

ت	برنامج الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
5	يوجد أفراد مدربين تدريباً جيداً و مجهزين بشكل كامل للتعامل مع الأزمة.	2.885	0.877	5	متوسطة

متوسطة	3	0.855	2.967	يوجد لدى المديرين و رؤساء الاقسام خبرة كافية ومهارات و سمات شخصية تؤهلهم لإدارة الأزمات.	6
متوسطة	2	0.902	3.049	يوجد في وزارة الصحة برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات للعاملين تساعدهم لمواجهة سيناريوهات و مواجهة الأزمات.	7
متوسطة	1	0.817	3.360	وزارة الصحة قادرة على تسخير جهود العاملين و العمل معهم كفريق أثناء الأزمة.	8
متوسطة	4	0.813	2.934	يخدم الهيكل التنظيمي داخل منظمك الإستجابة السريعة و الخلاقة للأزمات.	9
متوسطة	6	0.923	2.524	يشارك العاملون في المستويات التنظيمية الأدنى في عملية إتخاذ القرار أثناء الأزمة.	10
		0.607	2.953	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبرنامج الموارد البشرية	

يوضح الجدول (4 – 1) الإجابات عن العبارات المتعلقة ببرنامج الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.524 – 3.360) بمتوسط كلي مقداره (2.953) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لبرنامج الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "وزارة الصحة قادرة على تسخير جهود العاملين والعمل معهم كفريق أثناء الأزمة" بمتوسط حسابي بلغ (3.360) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.953)، وانحراف معياري بلغ (0.817)، فيما حصلت الفقرة "يشارك العاملون في المستويات التنظيمية الأدنى في عملية إتخاذ القرار أثناء الأزمة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.524) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (2.953) وانحراف معياري (0.923). وبشكل عام يتبين أن

مستوى برنامج الموارد البشرية في وزارة الصحة الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإسناد اللوجستي في وزارة الصحة الأردنية

ت	برنامج الإسناد اللوجستي في وزارة الصحة الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	تستطيع الوزارة تزويد أجهزتها بالمعدات و الأدوات و المواد الضرورية وقت الحاجة و بالكم المناسب.	3.000	0.894	4	متوسطة
12	تستطيع الوزارة التحكم بتدفق المواد و المعدات اللازمة وقت حدوث الأزمات.	2.983	0.846	5	متوسطة
13	يوجد آلية واضحة و أماكن مناسبة لتخزين المواد و المعدات في وزارة الصحة.	3.147	1.030	3	متوسطة
14	يوجد آليات حركة مناسبة تضمن إيصال المواد في حال الأزمات.	3.180	0.866	2	متوسطة
15	إن وزارة الصحة قادرة على إيصال الخدمات للمواطنين عند حدوث الأزمات.	3.295	0.882	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبرنامج الإسناد اللوجستي	3.121	0.681		

ويظهر الجدول (4 - 2) الإجابات عن العبارات المتعلقة ببرنامج الإسناد اللوجستي في وزارة الصحة الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.983 - 3.295) بمتوسط كلي مقداره (3.121) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لبرنامج الإسناد اللوجستي في وزارة الصحة الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "أن وزارة الصحة قادرة على إيصال الخدمات للمواطنين عند حدوث الأزمات" بمتوسط حسابي بلغ (3.295) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.121)، وانحراف معياري بلغ (0.882)، فيما حصلت الفقرة "تستطيع الوزارة التحكم بتدفق المواد والمعدات اللازمة وقت حدوث الأزمات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.983) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.121) وانحراف معياري (0.846). وبشكل عام يتبين أن مستوى برنامج الإسناد اللوجستي في وزارة الصحة الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى برنامج السياسات في وزارة الصحة الأردنية

ت	برنامج السياسات في وزارة الصحة الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	إن عملية صنع القرار في وزارة الصحة مبني على أسس إستراتيجية واضحة و بدائل قابلة للتطبيق.	3.049	0.902	2	متوسطة
17	إن السياسات العامة في وزارة الصحة منبثقة من دراسة مستفيضة و تحليل إستراتيجي لواقع الحال.	2.836	0.934	4	متوسطة
18	تساهم السياسات و التشريعات في حماية وزارة الصحة من الأزمات الداخلية و الخارجية.	3.016	0.826	3	متوسطة
19	يؤثر التغيير و القوانين و التشريعات في حدوث أزمة في وزارة الصحة.	3.377	0.878	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبرنامج السياسات	3.069	0.631		

كما يبين الجدول (4 - 3) الإجابات عن العبارات المتعلقة ببرنامج السياسات في وزارة الصحة الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.836 - 3.377) بمتوسط كلي مقداره (3.069) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لبرنامج السياسات في وزارة الصحة الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يؤثر التغيير والقوانين والتشريعات في حدوث أزمة في وزارة الصحة" بمتوسط حسابي بلغ (3.377) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.069)، وانحراف معياري بلغ (0.878)، فيما حصلت الفقرة "أن السياسات العامة في وزارة الصحة منبثقة من دراسة مستفيضة وتحليل استراتيجي لواقع الحال" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.836) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.069) وانحراف معياري (0.934). وبشكل عام يتبين أن مستوى برنامج السياسات في وزارة الصحة الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في وزارة الصحة الأردنية

ت	برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في وزارة الصحة الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
20	أن وزارة الصحة تسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية ضمن الموارد المتاحة و بطرق مناسبة.	3.819	0.785	1	مرتفعة
21	يوجد توازن بين الموارد المتاحة و طرق الإنجاز و تحقيق الأهداف في الوزارة.	2.950	1.071	6	متوسطة
22	يتم تحديد نقاط القوة و الضعف و التهديدات و الفرص التي تواجه وزارة الصحة بشكل دوري ويتم متابعته.	3.065	1.030	2	متوسطة
23	نقوم الوزارة بمراجعة و تحسين الخطط السابقة بقصد	2.952	1.055	4	متوسطة

				التطوير من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	
متوسطة	3	0.920	2.956	تقوم الوزارة بدراسة و تحليل الظواهر و المشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة.	24
متوسطة	5	0.938	2.951	تقوم الوزارة بتطوير تحليل شمولي عند التعامل مع الأزمات.	25
		0.794	3.115	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج	

يوضح الجدول (4 - 4) الإجابات عن العبارات المتعلقة ببرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في وزارة الصحة الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.950 - 3.819) بمتوسط كلي مقداره (3.115) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في وزارة الصحة الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "إن وزارة الصحة تسعى لتحقيق أهداف استراتيجية ضمن الموارد المتاحة وبطرق مناسبة" بمتوسط حسابي بلغ (3.819) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.115)، وانحراف معياري بلغ (0.785)، فيما حصلت الفقرة "يوجد توازن بين الموارد المتاحة وطرق الإنجاز وتحقيق الأهداف في الوزارة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.950) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.115) وانحراف معياري (1.071). وبشكل عام يتبين أن مستوى برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في وزارة الصحة الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى برنامج تكنولوجيا المعلومات في

وزارة الصحة الأردنية

ت	برنامج تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
26	إن وزارة الصحة تواكب التطور و الحدائة بشكل مستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات.	3.180	1.103	4	متوسطة
27	تهتم وزارة الصحة عن طريق القسم المعني بتكاملية و ودقة المعلومات المحوسبة.	3.048	1.055	8	متوسطة
28	عملية إسترجاع البيانات في الوزارة سهلة و بسيطة و تتم وقت الحاجة بشكل سريع.	3.049	1.086	7	متوسطة
29	تعتمد الوزارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات.	3.098	1.090	6	متوسطة
30	تستخدم الوزارة نظام أمن و حماية البيانات للحيلولة دون التلصص و السرقات المحوسبة.	3.180	0.903	4	متوسطة
31	تقوم الوزارة بتوفير نسخ إحتياطية من البيانات و المعلومات بشكل دوري.	3.360	0.837	2	متوسطة
32	يوجد سياسات و قوانين خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول الى قواعد البيانات.	3.327	0.943	3	متوسطة
33	تستخدم وزارة الصحة مصادر متعددة للحصول على البيانات.	3.409	0.937	1	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لبرنامج تكنولوجيا المعلومات	3.207	0.805		

يوضح الجدول (4 - 5) الإجابات عن العبارات المتعلقة ببرنامج تكنولوجيا المعلومات في

وزارة الصحة الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.048 -

3.409) بمتوسط كلي مقداره (3.207) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى

المتوسط لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الأردنية. إذ جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "تستخدم وزارة الصحة مصادر متعددة للحصول على البيانات" بمتوسط حسابي بلغ (3.409) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.207)، وانحراف معياري بلغ (0.937)، فيما حصلت الفقرة "تهتم وزارة الصحة عن طريق القسم المعني بتكاملية ودقة المعلومات المحوسبة" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.048) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.207) وانحراف معياري (1.055). وبشكل عام يتبين أن مستوى برنامج تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: اللاتأكد البيئي في وزارة الصحة الأردنية

لوصف وتحليل اللاتأكد البيئي في وزارة الصحة الأردنية، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة وترتيبها، كما هو موضح بالجدول (4 – 6).

جدول (4 – 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى اللاتأكد البيئي في وزارة الصحة

الأردنية

ت	اللاتأكد البيئي في وزارة الصحة الأردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
34	يوجد عدد كبير من الخدمات المختلفة و المتنوعة التي تقدمها الوزارة للمنتفعين.	3.852	0.833	2	مرتفعة
35	يوجد عدد كبير من المنتفعين المستفيدين من خدمات الوزارة.	4.131	0.670	1	مرتفعة

متوسطة	6	1.110	3.032	تستطيع الوزارة التنبؤ بالتحديات والصعوبات المستقبلية التي ممكن أن تتعرض لها.	36
متوسطة	5	0.937	3.229	وزارة الصحة قادرة على تلبية طلبات المنفعين من خدماتها بكيفية و آلية مناسبة تلبي الإحتياجات.	37
مرتفعة	3	0.945	3.803	إن البيئة الداخلية و الخارجية للوزارة تتعرض لضغوطات كبيرة في فترات زمنية قصيرة نسبيا.	38
متوسطة	7	1.023	2.950	يوجد موارد كافية تملكها الوزارة تستطيع من خلالها تلبية متطلبات الأزمات وقت الحاجة.	39
مرتفعة	4	0.783	3.770	يوجد عدد كبير من المنافسين في القطاع الخاص للوزارة.	40
		0.585	3.538	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاتأكد البيئي	

يوضح الجدول (4 – 6) الإجابات عن العبارات المتعلقة بالاتأكد البيئي في وزارة الصحة الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.950 – 4.131) بمتوسط كلي مقداره (3.538) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للاتأكد البيئي في وزارة الصحة الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يوجد عدد كبير من المنفعين المستفيدين من خدمات الوزارة" بمتوسط حسابي بلغ (4.131) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.538)، وانحراف معياري بلغ (0.670)، فيما حصلت الفقرة "يوجد موارد كافية تملكها الوزارة تستطيع من خلالها تلبية متطلبات الأزمات وقت الحاجة" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (2.950) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.538) وانحراف معياري (1.023). وبشكل عام يتبين أن مستوى اللاتأكد البيئي في وزارة الصحة الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثالثاً: القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية

لوصف وتحليل القدرة على إدارة الازمات في وزارة الصحة الأردنية, لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, وأهمية الفقرة وترتيبها, كما هو موضح بالجدول (4 – 7).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى القدرة على إدارة الازمات في وزارة الصحة الأردنية

ت	القدرة على إدارة الازمات في وزارة الصحة الاردنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	القسم المتخصص في ادارة الازمات في الوزارة لديه خبرات واسعة في هذا المجال.	4.442	0.671	1	مرتفعة
2	إن وزارة الصحة قادرة على إتخاذ إجراءات و قرارات سريعة في حال حدوث أزمة ما.	3.688	0.847	2	مرتفعة
3	يهتم المدراء بعامل الوقت كعنصر مهم في إدارة الأزمات.	3.475	1.010	4	متوسطة
4	إن وزارة الصحة متأهبة و قادرة على الإستجابة في حال حدوث أزمة ما.	3.541	0.828	3	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرة على إدارة الازمات	3.786	0.688		

يوضح الجدول (4 – 7) الإجابات عن العبارات المتعلقة بالقدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الاردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.475 – 4.131) بمتوسط كلي مقداره (3.786) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للقدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يوجد في الوزارة قسم متخصص لإدارة الأزمات" بمتوسط حسابي بلغ (4.442) وهو أعلى من

المتوسط الحسابي العام البالغ (3.786)، وانحراف معياري بلغ (0.671)، فيما حصلت الفقرة "يهتم المدراء بعامل الوقت كعنصر مهم في إدارة الأزمات" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.475) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.786) وانحراف معياري (1.010). وبشكل عام يتبين أن مستوى القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (± 1)، والجدول رقم (4 – 8) يبين نتائج هذه الإختبارات.

جدول (4 – 8)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

ت	المتغيرات المستقلة الفرعية	VIF	Tolerance	Skewness
1	برنامج الموارد البشرية	2.763	0.362	0.197
2	برنامج الإسناد اللوجستي	2.105	0.475	0.253
3	برنامج السياسات	1.842	0.543	0.105
4	برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج	3.333	0.300	0.491
5	برنامج تكنولوجيا المعلومات	2.139	0.467	-0.155

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 8) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (برامج التكيف الاستراتيجي)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) والبالغة (2.763 ؛ 2.105 ؛ 1.842 ؛ 3.333 ؛ 2.139) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.300 – 0.543) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في وزارة الصحة الأردنية.

(4 - 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر برامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير برامج التكيف الاستراتيجي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig*	β	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار لبرامج المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
القدرة على إدارة الأزمات	0.638	0.408	7.567	بين المجاميع	0.000	الموارد البشرية	3.183	0.002
				البواقى		الإسناد اللوجستي	.084	0.933

0.563	-	0.082	السياسات						
	.582-	-							
0.360	.923	0.175	الاستراتيجيات والخطط						
0.925	-	0.014	تكنولوجيا المعلومات	60	المجموع				

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 9) أثر برامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.638) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.408)، أي أن ما قيمته (0.408) من التغيرات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية ناتج عن التغيير في برنامج الموارد البشرية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.549) لبرنامج الموارد البشرية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام ببرنامج الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بقيمة (0.549). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (7.567) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات

بوزارة الصحة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من مقدار تأثير برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج *Stepwise*, وكما هو موضح بالجدول (4 – 10). إذ يوضح الجدول (4 – 10) أثر برنامج الموارد البشرية. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود أنموذج واحد للتأثير, يبين تأثير برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية, إذ بلغ معامل الارتباط R (0.629) أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.396) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), أي أن ما قيمته (0.396) من التغيرات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية ناتج عن التغير في برنامج الموارد البشرية. وقد بلغت قيمة التغير في معامل التحديد R^2 Change (0.396) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني أن الأنموذج يحسن من القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية بقيمة (0.396) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) كما بلغت قيمة التغير في قيمة F والتي بلغت (38.675) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.629). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام ببرنامج الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية بقيمة (0.629). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة T المحسوبة والتي بلغت (6.219) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية

Change Statistics التغيرات الإحصائية								F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتبا ط	المتغير التابع	النماذج
Sig* مستوى الدلالة	T المحسو بة	β معامل الانحدار	DF2	DF1	Sig* F Change	التغير في معامل التحديد (R ²) قيمة F						
0.000	6.219	0.629	59	1	0.000	38.675	0.39 6	38.675	0.39 6	0.62 9	القدرة على إدارة الازمات	برنامج الموارد البشرية

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر برامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل، وكما هو موضح بالجدول (4) – (11).

إذ تشير نتائج الجدول (4 – 11) بأن إدخال متغير اللاتأكد البيئي متغير معدل بين برامج التكيف الاستراتيجي والقدرة على إدارة الأزمات قد حسن من معامل التحديد بقيمة بلغت (0.334) وأن معنوية هذا التحسين تبينت من خلال قيمة التغير في مستوى دلالة المقياس الإحصائي (F) والتي بلغت (47.022)، وهو ما يعني الإستمرار في عملية التحليل والانتقال إلى إجراء تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V.20.

جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج التكيف الاستراتيجي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي

متغير معدل

القرار	التغيرات الإحصائية Change Statistics					F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
	Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)				
الاستمرار وإجراء تحليل	0.000	59	1	35.145	0.270	35.145	0.334	0.578	القدرة على
المسار	0.000	58	1	47.022	0.334	52.637	0.604	0.777	إدارة الازمات

إذ يوضح الجدول (4 – 12) نتائج تحليل المسار لتأثير برامج التكيف الاستراتيجي
مجتمعة في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير
معدل. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبرامج التكيف
الاستراتيجي مجتمعة في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد
البيئي متغير معدل, إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (16.961), وهي ذات دلالة عند مستوى
($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة (GFI) Goodness of Fit Index وهو مؤشر لملاءمة الجودة ما
قيمته (0.910) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ
مؤشر المواءمة المقارن (CFI) Comparative Fit Index (0.886) وهو مقارب إلى قيمة
الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر لبرامج التكيف الاستراتيجي مجتمعة على اللاتأكد البيئي
(0.770), وهو ما يشير إلى أن برامج التكيف الاستراتيجي مجتمعة تؤثر على اللاتأكد البيئي,
وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ببرامج التكيف الاستراتيجي من قبل وزارة الصحة الاردنية من شأنه
توليد تأثير على اللاتأكد البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاتأكد البيئي في القدرة على
إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية (0.539), وهو ما يشير إلى أن اللاتأكد البيئي يؤثر في
القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية, وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعامل اللاتأكد
البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. وقد بلغ
التأثير غير المباشر لبرامج التكيف الاستراتيجي مجتمعة في القدرة على إدارة الازمات بوزارة
الصحة الاردنية بدخول اللاتأكد البيئي (0.415), وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي
متغير معدل في تأثير برامج التكيف الاستراتيجي مجتمعة في القدرة على إدارة الازمات بوزارة
الصحة الاردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (برامج التكيف الاستراتيجي ←
اللاتأكد البيئي) (11.971) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), فيما بلغت قيمة T

المحسوبة للمسار الثاني (اللاتأكد البيئي ← القدرة على إدارة الأزمات) (6.558) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$, وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لبرامج التكيف الاستراتيجي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بدخول اللاتأكد البيئي متغير معدل. إذ إن زيادة الاهتمام ببرامج التكيف الاستراتيجي في وزارة الصحة الأردنية في ظل إدخال عامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الأزمات, وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرامج التكيف الاستراتيجي مجتمعة في القدرة على إدارة الازمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	11.971	EU ← SP	0.770	برامج التكيف الاستراتيجي مجتمعة في القدرة على إدارة الأزمات	0.000	0.886	0.910	16.961	برامج التكيف الاستراتيجي مجتمعة في القدرة على إدارة الأزمات بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير مُعدل
0.000	6.558	CM ← EU	*0.415	اللاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الأزمات					

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

SP : Strategic Adaptive Programs

EU : Environmental Uncertainty

CM : Crisis Management

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

برامج التكيف الاستراتيجي

اللاتأكد البيئي

القدرة على إدارة الأزمات

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الاولى HO₂₋₁

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

إذ تشير نتائج الجدول (4 – 13) بأن إدخال متغير اللاتأكد البيئي متغير معدل بين برنامج الموارد البشرية والقدرة على إدارة الأزمات قد حسن من معامل التحديد بقيمة بلغت (0.399) وأن معنوية هذا التحسين تبينت من خلال قيمة التغير في مستوى دلالة المقياس الإحصائي (F) والتي بلغت (39.314)، وهو ما يعني الإستمرار في عملية التحليل والانتقال إلى إجراء تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V.20.

جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد

البيئي متغير معدل

القرار	التغيرات الإحصائية Change Statistics					F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
	Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)				
الاستمرار وإجراء تحليل المسار	0.000	59	1	38.675	0.396	38.675	0.396	0.629	القدرة على
	0.000	58	1	39.314	0.399	19.270	0.399	0.632	إدارة الازمات

إذ يوضح الجدول (4 – 14) نتائج تحليل المسار لتأثير برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل, إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (19.670), وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.943) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.937) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر لبرنامج الموارد البشرية على اللاتأكد البيئي (0.573), وهو ما يشير إلى أن برنامج الموارد البشرية تؤثر على اللاتأكد البيئي, وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ببرنامج الموارد البشرية من قبل وزارة الصحة الاردنية من شأنه توليد تأثير على اللاتأكد البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية (0.539), وهو ما يشير إلى أن اللاتأكد البيئي يؤثر في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية, وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بدخول اللاتأكد البيئي (0.308), وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي متغير معدل في تأثير برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (برنامج الموارد البشرية ← اللاتأكد البيئي) (5.422) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (اللاتأكد البيئي ← القدرة على إدارة

الأزمات) (6.558) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$, وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بدخول اللاتأكد البيئي متغير معدل. إذ إن زيادة الاهتمام ببرنامج الموارد البشرية في وزارة الصحة الاردنية في ظل إدخال عامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الازمات, وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الفرعية الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات

بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الأردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	5.422	EU ← HRP	0.573	برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات	0.000	0.937	0.943	19.670	برنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير مُعدل
0.000	6.558	CM ← EU	*0.308	اللاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الأزمات					

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

HR
P : Human Resource Programs

EU : Environmental Uncertainty

CM : Crisis Management

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

برنامج الموارد البشرية

اللاتأكد البيئي

القدرة على إدارة الأزمات

*التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية برنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات
 بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر برنامج الإسناد
 اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير
 معدل، وكما هو موضح بالجدول (4 – 15).

إذ تشير نتائج الجدول (4 – 15) بأن إدخال متغير اللاتأكد البيئي متغير معدل بين
 برنامج الإسناد اللوجستي والقدرة على إدارة الأزمات قد حسن من معامل التحديد بقيمة بلغت
 (0.057) وأن معنوية هذا التحسين تبينت من خلال قيمة التغير في مستوى دلالة المقياس
 الإحصائي (F) والتي بلغت (4.511)، وهو ما يعني الإستمرار في عملية التحليل والانتقال إلى
 إجراء تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V.20.

جدول (4 - 15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي

متغير معدل

القرار	التغيرات الإحصائية Change Statistics					F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
	Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)				
الاستمرار وإجراء تحليل	0.000	59	1	15.740	0.211	15.740	0.211	0.459	القدرة على
المسار	0.038	58	1	4.511	0.057	10.594	0.268	0.517	إدارة الازمات

إذ يوضح الجدول (4 – 16) نتائج تحليل المسار لتأثير برنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبرنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل, إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (7.782), وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر لملاءمة الجودة ما قيمته (0.925) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواعمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.949) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر لبرنامج الإسناد اللوجستي على اللاتأكد البيئي (0.415), وهو ما يشير إلى أن برنامج الإسناد اللوجستي تؤثر على اللاتأكد البيئي, وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ببرنامج الإسناد اللوجستي من قبل وزارة الصحة الاردنية من شأنه توليد تأثير على اللاتأكد البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية (0.539), وهو ما يشير إلى أن اللاتأكد البيئي يؤثر في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية, وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لبرنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بدخول اللاتأكد البيئي (0.223), وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي متغير معدل في تأثير برنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (برنامج الإسناد اللوجستي ← اللاتأكد البيئي) (3.533) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$, فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (اللاتأكد البيئي ← القدرة

على إدارة الأزمات) (6.558) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لبرنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بدخول اللاتأكد البيئي متغير معدل. إذ إن زيادة الاهتمام ببرنامج الإسناد اللوجستي في وزارة الصحة الأردنية في ظل إدخال عامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الأزمات, وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الفرعية الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات

بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	3.533	EU ← LSP	0.415	برنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات	0.005	0.949	0.925	7.782	برنامج الإسناد اللوجستي في القدرة على إدارة الأزمات بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير مُعدل
0.000	6.558	CM ← EU	*0.223	اللاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الأزمات					

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

LSP : Logistics Support Programme

EU : Environmental Uncertainty

CM : Crisis Management

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

برنامج الإسناد اللوجستي

اللاتأكد البيئي

القدرة على إدارة الأزمات

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الثالثة $H_{O_{2-3}}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية برنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة

الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر برنامج

السياسات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير

معدل، وكما هو موضح بالجدول (4 – 17).

إذ تشير نتائج الجدول (4 – 17) بأن إدخال متغير اللاتأكد البيئي متغير معدل بين

برنامج السياسات والقدرة على إدارة الأزمات قد حسن من معامل التحديد بقيمة بلغت (0.058)

وأن معنوية هذا التحسين تبينت من خلال قيمة التغير في مستوى دلالة المقياس الإحصائي (F)

والتي بلغت (4.085)، وهو ما يعني الإستمرار في عملية التحليل والانتقال إلى إجراء تحليل

المسار باستخدام برنامج AMOS V.20.

جدول (4 - 17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج السياسات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير

معدل

القرار	التغيرات الإحصائية Change Statistics					F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
	Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)				
الاستمرار وإجراء تحليل	0.000	59	1	7.785	0.117	7.785	0.117	0.341	القدرة على
المسار	0.048	58	1	4.085	0.058	6.139	0.175	0.418	إدارة الازمات

إذ يوضح الجدول (4 – 18) نتائج تحليل المسار لتأثير برنامج السياسات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبرنامج السياسات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل, إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (10.620), وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.993) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.961) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر لبرنامج السياسات على اللاتأكد البيئي (0.669), وهو ما يشير إلى أن برنامج السياسات تؤثر على اللاتأكد البيئي, وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ببرنامج السياسات من قبل وزارة الصحة الاردنية من شأنه توليد تأثير على اللاتأكد البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية (0.539), وهو ما يشير إلى أن اللاتأكد البيئي يؤثر في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية, وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لبرنامج السياسات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بدخول اللاتأكد البيئي (0.360), وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي متغير معدل في تأثير برنامج السياسات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (برنامج السياسات ← اللاتأكد البيئي) (6.968) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (اللاتأكد البيئي ← القدرة على إدارة الأزمات) (6.558) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), وهذه

النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لبرنامج السياسات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بدخول اللاتأكد البيئي متغير معدل. إذ إن زيادة الاهتمام ببرنامج السياسات في وزارة الصحة الاردنية في ظل إدخال عامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الازمات, وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الفرعية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة

الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (4 - 18)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	6.968	EU ← PP	0.669	برنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات	0.000	0.961	0.993	10.620	برنامج السياسات في القدرة على إدارة الأزمات بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير مُعدل
0.000	6.558	CM ← EU	*0.360	اللاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الأزمات					

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

PP : Polices Programs

EU : Environmental Uncertainty

CM : Crisis Management

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

برنامج السياسات

اللاتأكد البيئي

القدرة على إدارة الأزمات

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الرابعة HO₂₋₄

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

إذ تشير نتائج الجدول (4 – 19) بأن إدخال متغير اللاتأكد البيئي متغير معدل بين برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج والقدرة على إدارة الأزمات قد حسن من معامل التحديد بقيمة بلغت (0.281) وأن معنوية هذا التحسين تبينت من خلال قيمة التغير في مستوى دلالة المقياس الإحصائي (F) والتي بلغت (28.462)، وهو ما يعني الإستمرار في عملية التحليل والانتقال إلى إجراء تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V.20.

جدول (4 - 19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود

اللاتأكد البيئي متغير معدل

القرار	التغيرات الإحصائية Change Statistics					F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
	Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)				
الاستمرار وإجراء تحليل المسار	0.000	59	1	21.244	0.265	21.244	0.265	0.515	القدرة على إدارة الازمات
	0.002	58	1	28.462	0.281	10.793	0.271	0.521	

إذ يوضح الجدول (4 – 20) نتائج تحليل المسار لتأثير برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل, إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (8.083), وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة GFI Goodness of Fit Index وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.922) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن CFI Comparative Fit Index (0.966) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج على اللاتأكد البيئي (0.677), وهو ما يشير إلى أن برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج تؤثر على اللاتأكد البيئي, وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ببرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج من قبل وزارة الصحة الاردنية من شأنه توليد تأثير على اللاتأكد البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية (0.539), وهو ما يشير إلى أن اللاتأكد البيئي يؤثر في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية, وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بدخول اللاتأكد البيئي (0.364), وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي متغير معدل في تأثير برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج ← اللاتأكد

البيئي (7.125) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (اللاتاكد البيئي ← القدرة على إدارة الأزمات) (6.558) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بدخول اللاتأكد البيئي متغير معدل. إذ إن زيادة الاهتمام ببرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في وزارة الصحة الأردنية في ظل إدخال عامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الأزمات, وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الفرعية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على

إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة (α)

. (≤ 0.05).

جدول (4 - 20)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الأزمات في وزارة الصحة الاردنية في ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	7.125	EU ← SPP	0.677	برنامج الاستراتيجيات والخطط في القدرة على إدارة الأزمات	0.004	0.966	0.922	8.083	برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج في القدرة على إدارة الأزمات بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير مُعدل
0.000	6.558	CM ← EU	*0.364	اللاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الأزمات					

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

SP
P : Strategies and Plans Programs

EU : Environmental Uncertainty

CM : Crisis Management

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج

اللاتأكد البيئي

القدرة على إدارة الأزمات

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفرضية الفرعية الخامسة $H_{O_{2-5}}$

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية برنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

إذ تشير نتائج الجدول (4 – 21) بأن إدخال متغير اللاتأكد البيئي متغير معدل بين برنامج تكنولوجيا المعلومات والقدرة على إدارة الأزمات قد حسن من معامل التحديد بقيمة بلغت (0.233) وأن معنوية هذا التحسين تبينت من خلال قيمة التغير في مستوى دلالة المقياس الإحصائي (F) والتي بلغت (18.377)، وهو ما يعني الإستمرار في عملية التحليل والانتقال إلى إجراء تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS V.20.

جدول (4 - 21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لبيان تأثير برنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي

متغير معدل

القرار	التغيرات الإحصائية Change Statistics					F المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
	Sig* F Change	DF2	DF1	التغير في قيمة F	التغير في معامل التحديد (R ²)				
الاستمرار وإجراء تحليل المسار	0.001	59	1	11.345	0.161	11.345	0.161	0.402	القدرة على إدارة الازمات
	0.000	58	1	18.377	0.233	6.993	0.194	0.441	

إذ يوضح الجدول (4 – 22) نتائج تحليل المسار لتأثير برنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل, إذا بلغت قيمة χ^2 المحسوبة (12.062), وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.978) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.963) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. فيما بلغ التأثير المباشر لبرنامج تكنولوجيا المعلومات على اللاتأكد البيئي (0.685), وهو ما يشير إلى أن برنامج تكنولوجيا المعلومات تؤثر على اللاتأكد البيئي, وبالتالي فإن زيادة الاهتمام ببرنامج تكنولوجيا المعلومات من قبل وزارة الصحة الاردنية من شأنه توليد تأثير على اللاتأكد البيئي. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية (0.539), وهو ما يشير إلى أن اللاتأكد البيئي يؤثر في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية, وبالتالي فإن زيادة الإهتمام بعامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية بدخول اللاتأكد البيئي (0.369), وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه اللاتأكد البيئي متغير معدل في تأثير برنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات بوزارة الصحة الاردنية. كما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الأول (برنامج تكنولوجيا المعلومات ← اللاتأكد البيئي) (7.293) وهي ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$, فيما بلغت قيمة T المحسوبة للمسار الثاني (اللاتأكد البيئي ←

القدرة على إدارة الأزمات) (6.558) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$), وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بدخول اللاتأكد البيئي متغير معدل. إذ إن زيادة الاهتمام ببرنامج تكنولوجيا المعلومات في وزارة الصحة الأردنية في ظل إدخال عامل اللاتأكد البيئي من شأنه توليد تأثير في القدرة على إدارة الأزمات, وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الفرعية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي متغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (4 – 22)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لبرنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات في وزارة الصحة الاردنية في

ظل وجود اللاتأكد البيئي متغير مُعدل

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	CFI	GFI	Chi ² المحسوبة	البيان
0.000	7.293	CC ← ITP	0.685	برنامج تكنولوجيا في القدرة على إدارة الازمات	0.000	0.963	0.978	12.062	برنامج تكنولوجيا المعلومات في القدرة على إدارة الازمات
0.000	6.558	SA ← CC	*0.369	اللاتأكد البيئي في القدرة على إدارة الازمات					وجود اللاتأكد البيئي كمتغير مُعدل

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one

ITP : Information Technology Programs

EU : Environmental Uncertainty

CM : Crisis Management

مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

برنامج تكنولوجيا المعلومات

اللاتأكد البيئي

القدرة على إدارة الازمات

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الفصل الخامس

الإستنتاجات و التوصيات

(1-5): المقدمة

(2-5): النتائج

(3-5): الإستنتاجات

(4-5): التوصيات

(5-1): المقدمة

كُرس هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الرسالة لاستعراض أهم الإستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل، و تفسير نظري، و تحقق علمي، وهو ما تختص به فقرة الإستنتاجات، ومن أجل الارتقاء لمبغى هذه المقاصد، سيتألف هذا الفصل من النتائج ثم الإستنتاجات و اخيرا التوصيات.

(5-2): النتائج

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات و قدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة التأثير و العلاقة بين متغيرات الدراسة، و توصلت الى عدة نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها و فرضياتها، و هنا يتم الإشارة الى أبرز هذه النتائج:

1. تبين أن مستوى أهمية برنامج الموارد البشرية كمتغير لبرامج التكيف الإستراتيجي في وزارة الصحة الأردنية متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.953).
2. كما أظهرت النتائج أن مستوى أهمية برنامج الإسناد اللوجستي كمتغير لبرامج التكيف الإستراتيجي في وزارة الصحة الأردنية متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.121).
3. و أظهرت النتائج أن مستوى أهمية برنامج السياسات كمتغير لبرامج التكيف الإستراتيجي في وزارة الصحة الأردنية متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.069).
4. وأوضحت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى أهمية برنامج الإستراتيجيات و الخطط و البرامج كمتغير لبرامج التكيف الإستراتيجي في وزارة الصحة الأردنية متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.115).
5. وتبين أن مستوى أهمية برنامج تكنولوجيا المعلومات كمتغير لبرامج التكيف الإستراتيجي في وزارة الصحة الأردنية متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.207).

6. وظهر أن مستوى أهمية اللاتأكد البيئي كمتغير معدل في وزارة الصحة الأردنية متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.538).

7. وتبين أن مستوى أهمية إدارة الأزمات كمتغير تابع في وزارة الصحة الأردنية مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.786).

8. وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لبرنامج الموارد البشرية في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

9. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرامج التكيف الاستراتيجي منفردة و مجتمعة (برنامج الموارد البشرية؛ برنامج الإسناد اللوجستي؛ برنامج السياسات؛ برنامج الاستراتيجيات والخطط والبرامج؛ وبرنامج تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

10. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الموارد البشرية) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

11. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج التكيف الاستراتيجي (برنامج الإسناد اللوجستي) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج التكيف الاستراتيجي (برنامج السياسات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج التكيف الاستراتيجي (الاستراتيجيات والخطط والبرامج) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

14. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبرنامج التكيف الاستراتيجي (تكنولوجيا المعلومات) في القدرة على إدارة الأزمات بوزارة الصحة الأردنية بوجود اللاتأكد البيئي كمتغير معدل عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

(3-5): الإستنتاجات

1. إن البيئة الداخلية و الخارجية للوزارة تتعرض لضغوطات كبيرة في فترات زمنية قصيرة نسبيا.
2. يشارك العاملون في المستويات التنظيمية الأدنى في عملية صنع القرار أثناء الأزمة.
3. أن الهيكل التنظيمي داخل وزارة الصحة يخدم آلية الإستجابة السريعة و الخلاقة للأزمات.
4. إن السياسات العامة في وزارة الصحة منبثقة من دراسة مستفيضة و تحليل استراتيجي لواقع الحال.
5. تقوم وزارة الصحة بدراسة و تحليل الظواهر و المشكلات الاجتماعية في البيئة المحيطة.
6. يوجد عدد كبير من المنتفعين من الخدمات المختلفة و المتنوعة التي تقدمها وزارة الصحة.
6. تستطيع وزارة الصحة التنبؤ بالتحديات و الصعوبات المستقبلية التي ممكن أن تتعرض لها.

(4-5) التوصيات:

1. أن تُؤطر إدارة الأزمات في الوزارة ضمن سياق وطني لتحقيق فعالية الاستجابة للأزمات.
2. أن تخضع كوادر الوزارة الى التأهيل الممنهج في مفاهيم إدارة الأزمات على المستوى الفردي و الجماعي و على جميع المستويات.
3. تطوير مفاهيم القيادة و السيطرة و ضمن اطار وطني يعظم الايجابيات في الوزارة.

المراجع العربية والأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. التميمي, والخشالي, (2007) بعنوان " أثر عدم التأكد البيئي في تحديد الأهداف الإستراتيجية" ص(25-30).
2. الدقاسمة, مأمون وعاصم حسين الأعرجي, (2000), إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمّان الكبرى, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاردنية, عمان, الأردن.
3. الرشواني, منار, (2003), " سياسات التكيف الهيكلي والاستقرار السياسي في الأردن", مركز الإمارات للدراسات الاستراتيجية العدد (1) ص (1-5).
4. زايد, حميد, (2007) التخطيط الاستراتيجي, (د.م), (د.ن), متوفر <http://www.hrm-group.net/vb/archive/index.php?t-5887.html>
5. الزعبي, هيثم, (2009), أثر عدم التأكد البيئي على فاعلية تخطيط نظم المعلومات الإستراتيجية في الجامعات الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الاردنية, عمان الأردن.

6. زواهره, عبد الغفور, (2000) العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات :دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, آل البيت, المفرق, الأردن.
7. سبتي, عزيز, (2002), "ادارة الازمات في منظمات الاعمال في القطاع الصناعي", رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة اليرموك, اربد, الاردن.
8. سعيد, السيد, (2006), استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث - دور العلاقات العامة, ط1, مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
9. السعيد, أشرف, (2013), تكنولوجيا المعلومات و ادارة الأزمات, (ط1), (د.ن): مصر.
10. سعيفان, تغريد, (2009), ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة استن, بريطانيا.
11. سليمان, محمود, (2007), مدى توافق نظم المعلومات الإدارية مع استراتيجيات الأعمال التنافسية و أثره على الأداء المؤسسي للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن, (رسالة ماجستير غير منشورة), عمان: الاردن.
12. الطيراوي, توفيق, (2008), "واقع الأزمات والبدائل المقترحة لادارتها من وجهة نظر قادة المؤسساتين الأمنية والمدنية في فلسطين", أطروحة ماجستير غير منشورة, كلية الإدارة التربوية, جامعة النجاح الوطنية.

13. الطائي حميد (2002) " تسويق الخدمات السياحية عبر الإنترنت " جامعة الزيتونة الأردنية ص(171-183).

14. العبادلة, احمد, 2002, معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة مؤتة, الكرك, الأردن.

15. عبوي, منير و حريز, هشام, (2006) مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق الأردن: عمان, دار الشروق, 2006, ص (3).

16. عزام العزام ماجد, (2004), إدارة الأزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

17. فارس الجواري, (2005), " اللوجستية المفاهيم أساسية و تقنياتها", (د.م), ص(1-3).

18. قطامين, أحمد, (2002), " الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية " , دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ص(1-15).

19. مخامرة, محسن وآخرون, (2005). المفاهيم الإدارية الحديثة, (ط8). مركز الكتب الأردني. عمان: الأردن.

20. المعاضيدي, معن وعد الله, (2008), الاستعداد للتغيير الاستراتيجي, مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثامن حول "إدارة التغيير" المنعقد بجامعة الزيتونة الأردنية, ص 5-8.

21. المعايطه, سالم, 2002, أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمة التعاونية الاردنية واستراتيجيات التعامل معها خلال الفترة 1986-1997, دراسة ميدانية تحليلية, رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا, الخرطوم, السودان.

22. المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية. (2011). استراتيجية ادارة وصناعة الأزمات, ط(2). النجف. دار المعمورة.

23. الهدمي, جاسم محمد, (2009), مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجية والحلول, ط (1). عمان: زهران للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adger, W.N., (2003), Building resilience climate change through adaptive management o natural resources, *Conservation Ecology Journal*, Tyndall Centre Working Paper (27).
2. Aldrich, DP. (2012). Building resilience: social capital in post-disaster recovery, (Un Pupished Doctoral Dissertation), University of Chicago Press, Chicago, USA.
3. Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., and Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee

behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, (2), 330– 35.

4. Anderson, Chris, (2008). “Are Your Accounting Policies Provide Internal Control?” Business Policy Internal Control procedures”, (On Line), available: <http://www.bizmanualz.com>.
5. Arthur F. Lykke, Jr., (2009). toward and understanding of military strategy.” U.S. Army War College Guide to Strategy, Joseph R. Cerami and James F. Holcomb, Jr.(Eds), (Online), available: <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army-usawc/strategy/> (accessed April 5, 2009), 179.
6. Anderson, Chris, (2008). “Are Your Accounting Policies Provide Internal Control?” Business Policy Internal Control procedures”, (On Line), available: <http://www.bizmanualz.com>
7. ARUP. Arup Australasian Risk & Security Group, (2010). Building organisational resilience in the public sector. Canberra, Grant Whitehorn: Author.

8. Bharadwaj, A. (2000) A Resource Based Perspective on Information Technology and Firm Performance: An Empirical Investigation, *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
9. Blake, H., (2013), Border checkpoint: crossing the different human resources frontiers of global public service, *American Society for Public Administration*, (Online), available: <http://patimes.org/border-checkpoint-crossing-human-resources-frontiers-global-public-service>.
10. Boeker, G. (1991), Turbulence at the top: A new Perspective on Governance Structure Changes and Strategic change, *Academy of Management journal*, 3(4), 306–330.
11. Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. New York: John Wiley.
12. Boon, C., Den Hartog, D.N., Boselie, P., and Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of hr practices and employee outcomes: examining the role of personorganization and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 1, (22), 138–162.

13. Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector. *International Journal of Manpower*, 31 (1), 42– 58.

14. Bouquin. H., (2001), L'Audit Opérationnel, Efficacité, Efficience et Sécurité », Edit° Economica, (On Line) available: [http://ar.wikipedia.org/wik: Paris](http://ar.wikipedia.org/wik:Paris)

15. Bromilow, C., (2013), Putting resilience on the board agenda, (On Line), Available: <http://www.resiliencei.com/?gclid=CKSm7JHzirwCFQgHwwodHjlAGQ>.

16. Buchanan, D. and Huczynski, A., (2007), organizational behavior: introductory textm, (5th ed.) prentice–Hall, Financial Times.

17. Burke, Ronald J., Allisey, Amanda F. and Noblet, Andrew J., (2013), The importance of human resource management in the public sector, future challenges and the relevance of the current collection, in Burke, Ronald J.; Noblet, Andrew J. and Cooper, Cary L. (eds), *Human Resource Management In The Public Sector*, pp. 1–13: Edward Elgar Publishing, Cheltenham: England.

18. Burton, E., (2007). Crisis Management, (On Line), available:
<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1552021/>

19. CARRI Community Regional Resilience Institute, (2013), with out bais:
Success stories boosting economic resilience, New York: Wiley.

20. Cathrine B. (2013), Putting resilience on the board agenda”, ***A Journal Of Strategy And Risk*** , 1(1),1-2.

21. Charlebois, Sylrian, and Camp, Ronald, (2007), Environmental uncertainty and vertical integration in a smail business netwaork, ***Journal Of Enterprising Communities***, 1(3): 252-267.

22. Cockram, D. and Van Den Heuvel C., (2012). Crisis management, what is it and how is it delivered?, England: British Standards Institution.

23. Coombs, W. T. (2011). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*.10 (3), 163–176.
24. Cooper, L.C., (2013), Building resilience for success: a resource for managers and organizations, Lancaster University Management School: UK.
25. Coyle–Shapiro, J. and Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37(7), 3–30.
26. Cozzolino Alessandra, (2012). “Humanitarian Logistics and Supply Chain Managemen” (On Line), available: <http://link.springer.com>.
27. Daintith, J.E. (2009). A dictionary of Physics, (6th ed,). Oxford: Oxford University Press.

28. Deloitte Development LLC, (2013), Several trends are reshaping today's supply chains, Morelli, MD: Author.
29. Dennis, V. Lindley, (2006), Understanding Uncertainty, Jogn-Wiley & sons, Ins.
30. Efficiency Unit, (2009). Crisis Management-an International Overview. (1st ed.), Hong Kong: Central.
31. Elwood F. Holton II, James W. Trott, Jr. (1996). Trends Toward a Closer Integration of Vocational Education and Human Resources. *Journal of Vocational and Technical Education*, 12(2), 1-3.
32. Fink, S., (2002), Crisis management planning for the inevitable, (10th ed), New York: American Management Association.
33. Frederickson, B. L., and M. Losada (2005). Positive affect and the complex dynamics of human flourishing (Eds.), *American psychologist*, (Vol. 60), Chicago.

34. Gould–Williams, J.S., and Gatenby, M. (2010). The effects of organizational context and teamworking activities on performance outcomes, Cardiff: Routledge.
35. Hamel, G. and Välikangas, L., (2003). The Quest for Resilience, New York: Harvard Business Publishing.
36. Innocenti, L., Pilati, M., and Peluso, A.M. (2011), Trust as moderator in the relationship between hrm practices and employee attitudes, *Human Resource Management Journal*, 21(3), 303–317.
37. Johnson, D., (2013), Success mapping: achieve what want right now, (2nd ed.). Canada.
38. Jones, D., (2008) Organizational theory, design, and change. (6th ed.), Pearson Prentice Hall.
39. Kartin M., (2013), Planetary resilience, (On line), available: <http://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/planetary-resilience.jhtml>.

40. Katou, A.A., and Budhwar, P.S. (2010), Causal relationship between hrm policies and organisational performance: evidence from the Greek manufacturing sector, *European Management Journal*, 28(1), 25–39.
41. Kinman B., (2013), Building a risk-resilient organization, (On Line), available: <http://www.pwc.com/th/en/events/2013/assets/pwc-resilience-winning-with-risk-issue-1-july-2012.pdf>.
42. Koh, S., Gunasekaran, A., & Saad, S., (2005), A business model for uncertainty management benchmarking, *An international Journal*, 12(4): 383–400.
43. Laprie, J., (2008). “Resilience is the persistence of Dependability when facing changesToulouse”, (On Line), available: http://www.ece.cmu.edu/~koopman/dsn08/fastabs/dsn08fastabs_laprie.pdf

44. MacFarlane, R. (2010). Thinking about thinking about Crisis, *Business Leadership, Review VII: III*, July.
45. Mallik, S. (2010). "Customer service in supply chain management". in hossein bidgoil. *The Handbook of Technology Management: Supply Chain Management, Marketing and Advertising, and Global Management*, 2(1), 104–105.
46. Mendelson, M.B., Turner, N., and Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes: a test of competing models, *Personnel Review*, 40(1), 45– 69.
47. Messersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P., and Gould–Williams, J.S. (2011), Exploring the link between high–performance work systems and performance, *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105–1118.
48. Michael A. and Jude K. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. (2nd ed.). John Wiley and Sons.

49. NATO. North Atlantic Treaty Organization, (2013). Crisis Management. (On Line), available: http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49192.htm.
50. Ozturk, O., (2013), Disaster Risk and Global Resilience: PwC and UNISDR Join Forces, (On line), available: <http://www.pwc.com/gx/en/index.jhtml?ld=no>
51. Pearson, C.M. & Sommer, S.A. (2011), Infusing creativity into crisis management: An essential approach today”, *Organizational Dynamics*, 40(1), 27—33.
52. Penrosea, J., (2000), The role of perception in crisis planning and Information and Decision Systems Department, (On Line), available: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811100000382>
53. Reilly, A., (1989). "Strategic preparation for crisis management in the banking industry". Un published Ph.D Dissertation Abstract, Northwestern University, Data Base Yarmouk University, Irbid, Jordan.

54. Roberts, N. and Stockport, G. J., (2009), Defining strategic flexibility. ***Global Journal of Flexible Systems Management***, 10(1), 27–32.
55. Scott, W. R., (1992), *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*, (3rd ed.), Prentice–Hall, Inc.
56. Seeger, M.W., Sellnow, T.L., & Ulmer, R.R. (2003). *Communication and organisational crisis*, Westport, CT: praeger.
57. Serhiy Y. Ponomarov, Mary C. Holcomb, (2009). Understanding the concept of supply chain resilience", *International Journal of Logistics Management*, 20(1), 124–143.
58. Siebert, A. (2005). "Strengthening Workforce Resiliency in The Public Sector" ", (On Line), available: <http://thepublicmanager.org>.
59. SiliconFarEast, (2007), *Crisis management*, (On Line), available: <http://www.siliconfareast.com/crisis-management.htm>

60. Smith, P. et al., (2011). Network resilience: a systematic approach, IEEE, *Communications Magazine*, 49(7), 88–97.
61. Sollosy, Marc D., (2013). A contemporary examination of the miles and snow strategic typology through the lenses of dynamic capabilities and ambidexterity, (Un published Dissertations), Kennesaw State University: USA.
62. Storey, J., (2002), A direct approach to false discovery rates, Stanford University: USA, 64(3) 479–498.
62. Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). What's the difference between policies and procedures In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*, San Francisco: Berett–Koehler Publishers.
63. Tepic et al, (2011). Ancient logistics – historical timeline and etymology, *Technical Gazette*, 18(3), 379–384.

64. Wallenburg, C.M. (2013), The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 43(4), 300–320.
65. WHO. World Health Organization, (2011), Health policy.
66. Winslow, C.A. (2000), Encyclopedia of Public Health The Untiltled Fields of Public Health. (On Line), available: <http://www.enotes.com/public-health-encyclopedia/winslow-charles-edward-amory>.
67. Zajac et al, (2000), Modeling the dynamics of strategic fit: anormative approach to strategic change, *Strategic management Management Journal*, 2(1), 429–453.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمين الاستبانة.

ثانياً: أداة الدراسة الاستبانة.

الملحق (1)
قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي و الاسم	التخصص	مكان العمل - الجامعة
1	أ.د. كامل المغربي	ادارة الاعمال	جامعة الشرق الاوسط
2	د. إسعود المحاميد	ادارة الاعمال	جامعة الشرق الاوسط
3	د. سامر دحيات	ادارة الاعمال	جامعة الشرق الاوسط
4	د. ليث الربيعي	تسويق	جامعة الشرق الاوسط
5	د. تغريد سعيغان	ادارة الاعمال	الجامعة الاردنية
6	د. أمجد أبو السمن	ادارة الاعمال	الجامعة الاردنية
7	د. رائد الفرات	تسويق	الجامعة الاردنية
8	د. بدر عبيدات	ادارة الاعمال	الجامعة الاردنية

الملحق (2)

الاستبانة

أثر برامج التكيف الإستراتيجي في قدرة المنظمة على إدارة الأزمات في ظل عناصر اللاتأكد البيئي
(دراسة تطبيقية: وزارة الصحة الأردنية)

السادة مدراء الدوائر و رؤساء الأقسام في وزارة الصحة الأردنية :

تهدف هذه الإستبانة الى دراسة أثر برامج التكيف الإستراتيجي التي تشمل (الموارد البشرية, الإسناد اللوجستي, الإستراتيجيات و الخطط و البرامج, السياسات, تكنولوجيا المعلومات) في قدرة وزارة الصحة الأردنية على إدارة الأزمات في ظل عناصر اللاتأكد البيئي التي تشمل (ديناميكية البيئة, التعقيد, غنى البيئة).

نرجو التفضل بقراءة بنود و فقرات الإستبانة و توشي الدقة في إختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم, حيث إن هذه الدراسة سرية بحيث لا تحتاج لذكر الإسم وهي لأغراض البحث العلمي, و سوف يساهم هذا البحث في قياس و تقديم بعض الحلول للتغلب على العوائق في تطبيق برامج التكيف الاستراتيجي, راجيا التفضل بالإطلاع و الإجابة على كافة أسئلة الإستبانة مع خالص الشكر و التقدير.

نقدر تعاونكم في تعبئة جميع أجزاء الإستبيان علماً بأنه سيتم استخدام المعلومات الي تم جمعها لاغراض البحث العلمي فقط. اذا كنت تهتم بنتائج هذه الدراسة يرجى تسجيل البريد الالكتروني الخاص بك

.....

الباحث: عمر خميس آندي

مرشح للحصول على درجة الماجستير, قسم إدارة الاعمال , كلية الأعمال.

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

عمان , الأردن

الجزء الأول: معلومات تعريفية

العمر: (1) 20 – 30	الجنس: (1) ذكر
(2) 31 – 40	(2) أنثى
(3) 41 – 50	
(4) 51 – 60	
مستوى التعليم: (1) دكتوراه	سنوات الخبرة: (1) 1 – 3
(2) ماجستير	(2) 4 – 9
(3) بكالوريوس	(3) 10 – 13
(4) دبلوم	(4) 14 – 17
(5) توجيهي	(5) 18 فما فوق

المسمى الوظيفي:

الجزء الثاني: إدارة الأزمات Crisis Management و برامج التكيف الإستراتيجي Strategic Resilience Programmes

هذا الجزء من الاستبيان يجمع معلومات عن إدارة الأزمات, تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي, من أوافق بشدة (5) إلى لا أوافق بشدة (1) , ارجو الأخذ بعين الاعتبار المرفق ببعض المصطلحات الإجرائية التي قد تساعدك في اختيار الأجابة المناسبة, الرجاء اختيار إجابة واحدة لكل فقرة من الفقرات بوضع اشارة (X) امام الاختيار الذي تراه مناسباً.

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
إدارة الأزمات						
1	القسم المتخصص في ادارة الازمات في الوزارة لديه خبرات واسعة في هذا المجال.					
2	إن وزارة الصحة قادرة على إتخاذ إجراءات و قرارات سريعة في حال حدوث أزمة ما.					
3	يهتم المدراء بعامل الوقت كعنصر مهم في إدارة الأزمات.					
4	إن وزارة الصحة متأهبة و قادرة على الإستجابة في حال حدوث أزمة ما.					

المتغير المستقل الأول: برنامج الموارد البشرية Human Resources Programme						
الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا بشدة
5	يوجد أفراد مدربين تدريباً جيداً و مجهزين بشكل كامل للتعامل مع الأزمة.					
6	يوجد لدى المديرين خبرة كافية ومهارات و سمات شخصية تؤهلهم لإدارة الأزمات.					
7	يوجد في وزارة الصحة برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات للعاملين تساعدهم لمواجهة سيناريوهات مختلفة للأزمات.					
8	وزارة الصحة قادرة على تسخير جهود العاملين و العمل معهم كفريق أثناء الأزمة.					
9	يخدم الهيكل التنظيمي داخل منطمتك الإستجابة السريعة و الخلاقة للأزمات.					
10	يشارك العاملون في المستويات التنظيمية الأدنى في عملية إتخاذ القرار أثناء الأزمة.					
المتغير المستقل الثاني: برنامج الإسناد اللوجستي Logistics Support Programme						
11	تستطيع الوزارة تزويد أجهزتها بالمعدات و الأدوات و المواد الضرورية وقت الحاجة و بالكم المناسب.					
12	تستطيع الوزارة التحكم باندفق المواد و المعدات اللازمة وقت حدوث الأزمات.					
13	يوجد آلية واضحة و أماكن مناسبة لتخزين المواد و المعدات في وزارة الصحة.					
14	يوجد آليات حركة مناسبة تضمن إيصال المواد في حال الأزمات.					
15	إن وزارة الصحة قادرة على إيصال الخدمات للمواطنين عند حدوث الأزمات.					

المتغير المستقل الثالث: برنامج السياسات Policies Programme						
الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
16	إن عملية صنع القرار في وزارة الصحة مبني على أسس إستراتيجية واضحة و بدائل قابلة للتطبيق.					
17	إن السياسات العامة في وزارة الصحة منبثقة من دراسة مستفيضة و تحليل إستراتيجي لواقع الحال.					
18	تساهم السياسات و التشريعات في حماية وزارة الصحة من الأزمات الداخلية و الخارجية.					
19	يؤثر التعبير و القوانين و التشريعات في حدوث أزمة في وزارة الصحة.					
المتغير المستقل الرابع: برنامج الإستراتيجيات و الخطط و البرامج Strategies, Plans and Programme						
20	أن وزارة الصحة تسعى لتحقيق أهداف إستراتيجية ضمن الموارد المتاحة و بطرق مناسبة.					
21	يوجد توازن بين الموارد المتاحة و طرق الإنجاز و تحقيق الأهداف في الوزارة.					
22	يتم تحديد نقاط القوة و الضعف و التهديدات و الفرص التي تواجه وزارة الصحة بشكل دوري ويتم متابعته.					
23	تقوم الوزارة بمراجعة و تحسين الخطط السابقة بقصد التطوير من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية					
24	تقوم الوزارة بدراسة و تحليل الظواهر و المشكلات الإجتماعية في البيئة المحيطة.					
25	تقوم الوزارة بتطوير تحليل شمولي عند التعامل مع الأزمات.					
المتغير المستقل الخامس: برنامج تكنولوجيا المعلومات Information Technology Programme						
26	إن وزارة الصحة تواكب التطور و الحدثة بشكل مستمر في مجال تكنولوجيا المعلومات.					
27	تهتم وزارة الصحة عن طريق القسم المعني بتكاملية و ودقة المعلومات المحوسبة.					
الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
28	عملية إسترجاع البيانات في الوزارة سهلة و بسيطة و تتم وقت الحاجة بشكل سريع.					

					تعتمد الوزارة على برامج محوسبة متطورة في عملية تنظيم قواعد البيانات.	29
					تستخدم الوزارة نظام أمن وحماية البيانات للحيلولة دون القرصنة و السرقات المحوسبة.	30
					تقوم الوزارة بتوفير نسخ إحتياطية من البيانات و المعلومات بشكل دوري.	31
					يوجد سياسات و قوانين خاصة تحدد صلاحيات الأشخاص المخولين بالدخول الى قواعد البيانات.	32
					تستخدم وزارة الصحة مصادر متعددة للحصول على البيانات.	33

الجزء الثالث: عنصر اللاتأكد البيئي Environmental Uncertainty Elements

هذا الجزء من الاستبيان يجمع معلومات عن المتغير المعدل (عناصر اللاتأكد البيئي: غنى البيئة , الديناميكية , التعقيد), تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من اوافق بشدة (5) إلى لا أوافق بشدة (1) , ارجو الأخذ بعين الاعتبار المرفق ببعض المصطلحات الإجرائية التي قد تساعدك في اختيار الأجابة المناسبة ,الرجاء اختيار اجابة واحدة لكل فقرة من الفقرات بوضع اشارة (X) امام الاختيار

الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
34	يوجد عدد كبير من الخدمات المختلفة و المتنوعة التي تقدمها الوزارة للمنتفعين.					
35	يوجد عدد كبير من المنتفعين المستفيدين من خدمات الوزارة.					
36	تستطيع الوزارة التنبؤ بالتحديات والصعوبات المستقبلية التي ممكن أن تتعرض لها.					
37	وزارة الصحة قادرة على تلبية طلبات المنتفعين من خدماتها بكيفية و آلية مناسبة تلي الاحتياجات.					
38	إن البيئة الداخلية و الخارجية للوزارة تتعرض لضغوطات كبيرة في فترات زمنية قصيرة نسبيا.					
39	يوجد موارد كافية تملكها الوزارة تستطيع من خلالها تلبية متطلبات الأزمات وقت الحاجة.					
40	يوجد عدد كبير من المنافسين في القطاع الخاص للوزارة.					

مع الشكر

الباحث