

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

ضحى سهيل نجم / باحثة

douha19suhail90@gmail.com

أ.د. لمياء سلمان الزبيدي / الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

mail :Lamyasalman@yahoo.com

P: ISSN : 1813-6729

<http://doi.org/10.31272/JAE.i130.22>

E : ISSN : 2707-1359

مقبول للنشر بتاريخ : 2021/8/8

تأريخ أستلام البحث : 2021/7/13

المستخلص:

يشكل الجانب الفكري للدراسة من خلال تفاعل متغيري الدراسة (نظرية النافذة المحطمة ، ونجاح معالجة الازمات) ، فقد تميزت مديريات بغداد في الوقت الحاضر بتطوير العملية التعليمية والابتعاد عن الازمات سواء كانت منفعة او غير منفعة والتميز بالجانب التربوي والتعليمي لتلك المديريات ، لذا تعاضمت اهمية الأمر الذي دفع مديريات التربية في بغداد الى التوجه لتوفير المعرفة وتوليدها وتشاركها ويجاد الموقع المناسب لها وانجاحها. ، وقد استخدمت الباحثة الدراسة التطبيقية على وفق المنهج التحليلي الوصفي وطبقت على عينة من المدراء العاملين ومعاونيهم ومدراء الاقسام ورؤساء الشعب (على مديريات محافظة بغداد في جانب الكرخ والرصافة ، في وزارة التربية وبلغ عدد أفراد العينة (450) وتم استرجاع (400) استثماراً من الاستثمارات الموزعة ، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، كما تم استخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية لمعالجة البيانات ومنها (الوسط الحسابي ، والانحراف المعياري ، معامل الاختلاف) لغرض وصف العينة ، ومعامل الارتباط الخطي البسيط (سبيرمان) لاختبار فرضيات الارتباط ، والانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات التأثير) ، وتوصلت الباحثة من الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها (لم تعط الإدارة في مديريات تربية بغداد أي أهمية إلى احتواء الأضرار والحد منها ، لكونها تمثل الجانب الأفضل وتجنب المديرية أزمات مقبلة إليها من الخارج ، ولها القدرة على أن تسهم في نجاح المديرية لاحتوائها الأزمة ، وهذا ما يؤدي إلى ضعف أدوار وتأثير احتواء الأضرار والحد منها والتي تمثل أحد مسببات الازمة) .

المصطلحات الرئيسية: النافذة المحطمة ، معالجة الازمة.



مجلة الادارة والاقتصاد

مجلد 46 / العدد 130 / كانون الاول / 2021

الصفحات : 30-45

* بحث مستل من رسالة ماجستير

المقدمة

تعد نظرية النافذة المحطمة من المواضيع الحديثة ، إلا انها سوف تشهد اهتماماً كبيراً في المرحلة اللاحقة بحسب توقعات الباحثة ، اذ انها تهتم بالمعرفة ونجاحها واتخاذ القرارات الصائبة، وهذا ما سوف يجعل الاعتماد على بعض المعلومات العقلية والمعرفة وكيفية التصرف بالسرعة الممكنة ، وكيفية استخدام تلك المعرفة حين تطبيق نظرية النافذة المحطمة ، ويمكن الاستدلال بها ضمن مواضيع تخدم المديرية في عملية تبسيط اجراءاتها وتقوم على تقريب الاستعمالات في اتخاذ القرارات وهذا ما يعطي للإدارة اسناداً في كيفية التكامل مع القيود المفروضة من قدراتهم المعرفية وتعقيدات البيئة ولكن في بعض الحالات قد يؤدي استعمال هذه الاستدلالات الى نتائج سلبية قد تؤثر في اداءات المديرية وتسهم بصورة مباشرة في اخفاقها.

معظم المديرية التابعة الى وزارة التربية تعاني من ظاهرة كيفية التعامل مع الازمات في حالة حدوثها وعدم اتخاذ القرار الصحيح في حالة وقوعها ، وتكمن المشكلة الاساسية للدراسة في مدى امكانية ايجاد المعالجات الحقيقية لعدد من المشكلات عندما تكون هناك تطبيقات لنظرية النافذة المحطمة وتأثيرها في نجاح معالجة الازمات ، وتسعى الباحثة في دراستها الحالية الى تقديم إطار يعمل على وصف تلك المتغيرات وتشخيصها ، وتحليل علاقة الارتباط والتأثير بينهما وفي بعضها وتقديم التوصيات التي تسهم بإيجاد معالجات للازمات التي تصيب المديرية بين مدة واخرى نتيجة الاوضاع التي تشهدها البلاد.

المبحث الاول

منهجية الدراسة

سوف نقدم عرض المنهجية الدارسة الحالية والكيفية التي يتم من خلالها تنفيذ الإجراءات والتي تضمنت مشكلة الدراسة واهميتها وأهدافها ، والمخطط الدراسي الفرضي ، وكذلك التعرف على حدود الدراسة والتي تمثلت بالحدود النظرية والبشرية والزمانية والميدانية ، وما هي الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية لعرض النتائج واختبار الفرضيات

1 - مشكلة البحث

يواجه المدراء العامون ومدراء الأقسام ورؤساء الشعب في المديرية مجموعة من الازمات غير المتوقعة او المتوقعة سواء كانت (إدارية ، بيئية ، فنية ، إنسانية ، اجتماعية) ، وغيرها من الازمات ، وتختلف كل منها في عملية التعامل مع هذه الازمات يوجد ضعف في قدرات ومهارات معالجة الازمة لدى القادة بسبب عدم اعتماد وتطبيق نظرية النافذة المحطمة عند اتمام تلك المعالجة في مراحلها الاولى مما يقلل من احتمالية النجاح في معالجة الازمة ، وعليه فإن هذه الاشكالية تشير لدى الباحثة مجموعة من الشكوك والتساؤلات التي لو تمت الاجابة عليها لتوصلنا الى حلول المشكلة وتحقيق اهداف البحث وقد تجسدت مشكلة البحث من خلال التساؤلات الرئيسية الآتية :

(هل يؤدي تطبيق واعتماد نظرية النافذة المحطمة الى تحقيق النجاح في معالجة الازمات)

وتتبقى منه التساؤلات الفرعية الآتية :

(1) ما مستوى ادراك القادة في المديرية لكل من نظرية النافذة المحطمة ومعالجة الازمات .

(2) هل يطبق القادة في المديرية نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمات.

2- أهمية البحث

تضمنت الأهمية العلمية للدراسة من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة في مديريات التربية في محافظة بغداد وقد اكتسبت الدراسة أهميتها العلمية من خلال الآتي :

- أهمية المتغيرات المبحوثة ، فقد ركزت الدراسة على متغيري (نظرية النافذة المحطمة ومعالجة الأزمة)، في مديريات تربية محافظة بغداد ، وضرورة تبني خطط واليات واعتمادها لتحقيق الوصول الى المستوى المطلوب لمواكبة التقدم الحاصل في دول العالم بهذا المجال ، اي اهمية البيئة المبحوثة وهي بيئة وزارة التربية التي تحتل مكانة مرموقة في المجتمع المحلي والتي لا يمكن الاستغناء عن خدماتها في هذا المجتمع.
- تسلط الأضواء على موضوع نظرية النافذة المحطمة والخطوات المتخذة في معالجة الأزمة لقلّة ومحدودية الدراسات التي تم تناول هذا الموضوع حسب علم الباحثة ، من ناحية تطبيقها عملياً في أي قطاع من قطاعات البيئة المحلية وبالذات في قطاع التربية.

3 - أهداف البحث

1- عرض ومناقشة التأصيل الفكري لنظرية النافذة المحطمة ومعالجة الازمة للباحثين بشكل عام ولمديريات التربية في بغداد بشكل خاص .

2- تحليل المتغيرات الخاصة بنظرية النافذة المحطمة وكيفية مساهمتها وبيان دورها في نجاح عمليات معالجة الازمة.

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الأزمة

3- استكشاف طبيعة علاقة الارتباط بين نظرية النافذة المحطمة ومعالجة الأزمة وعلاقة التأثير لنظرية النافذة المحطمة في نجاح عمليات معالجة الأزمة وبعدها يتم الاعتماد عليها بتحويل كل او بعض حالات الإخفاق في العمل الحالي الى نجاح مستقبلي وتتفاخر فيه المديرية.

4- وضع أسس نظرية يمكن الارتكاز عليها عند إجراء دراسات لاحقة قد تسهم في تقليص الندرة النسبية للدراسات في مجالات نظرية النافذة المحطمة وتأثيرها في معالجة الأزمة.

4- فرضيات البحث

فرضيات الدراسة

1. **الفرضية الرئيسية الاولى H1** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظرية النافذة المحطمة وبين معالجة الأزمة وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

H1-1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية ومعالجة الأزمة .

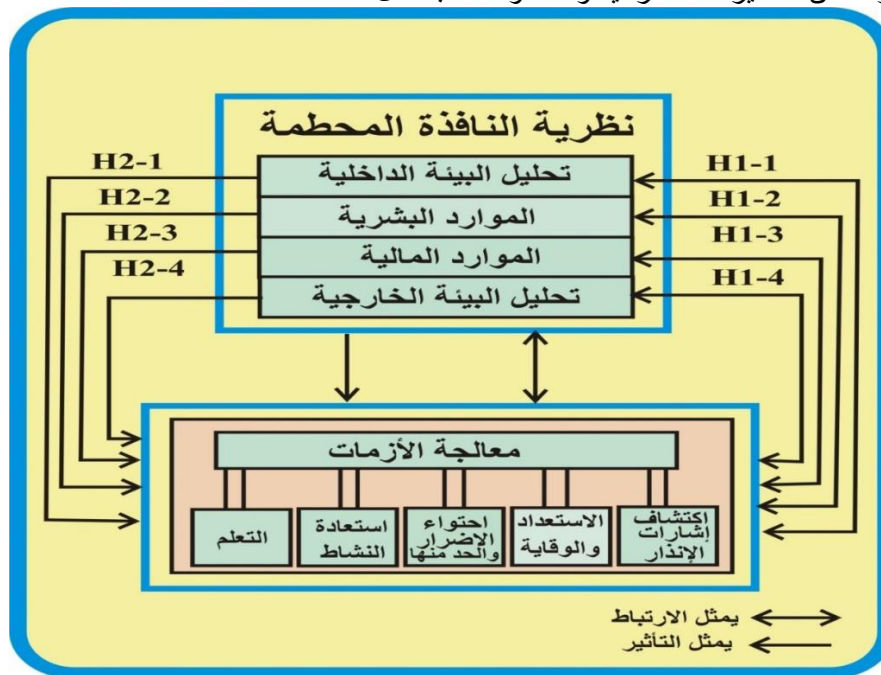
H1-2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية ومعالجة الأزمة .

H1-3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد المالية ومعالجة الأزمة .

H1-4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الخارجية ومعالجة الأزمة.

1. أنموذج الدراسة الفرضي

يقدم مخطط الدراسة صورة مجسدة عن طبيعة الارتباطات والاتجاهات التأثيرية بين بعضه البعض لمتغيرات الدراسة ، وفقاً لطبيعة العلاقة المحددة في فرضيات الدراسة ، والتي حددت بموجبها متغيرات الدراسة المستقل ، هو (نظرية النافذة المحطمة) والمعتمد هو (معالجة الأزمات) ، وقد تضمن كل متغير من هذه المتغيرات الرئيسة مجموعة من المتغيرات ، الفرعية وكما موضحة بالشكل



5. مجتمع الدراسة :

لقد اختارت الباحثة تطبيق دراستها في مديريات تربية محافظة بغداد ، إذ تألف مجتمع من مدراء العاملين ومعاونيهم ومدراء الأقسام ورؤساء الشعب ، والبالغ عددهم (550) موظفاً في المديريات وكما موضح في الجدول .

6. عينة الدراسة:

من الصعب أحياناً القيام بالبحث على جميع مفردات المجتمع نظراً لضخامة حجم المجتمع وللصعوبات التي تتعرض لها الباحثة في الوصول الى كل مفردة من مفردات المجتمع والتكلفة العالية التي تترتب على ذلك ، لذا لجأت الباحثة الى اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ، فقد تم سحب عينة عشوائية ممثلة للمجتمع بواقع (450) كاستبانات موزعة تم استرجاع (400) فقط من قبل مسؤولي ، وهي تكون (89%) من المجتمع الكلي للقيادة المسؤولين العاملين في المديريات وذلك وفقاً لتطبيق معادلة ستيفن ثومسون (Stephen

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

(Thompson) لتحديد حجم العينة ، إذ أن حجم العينة حسب حجم المجتمع والمعادلة هي : (عبد الرحمن ، 448: 2018)

$$\frac{N * P(1 - P)}{[(N - 1) * (d^2/z^2)] + (1 - P)}$$

$$\frac{N * 0.05(1 - 0.05)}{[(N - 1) * (0.05^2/1.96^2)] + (1 - 0.05)}$$

اذ ان

N = حجم المجتمع

Z = الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D = نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.05

تم الاعتماد على الأساليب الاتية في جمع البيانات والمعلومات وكما يأتي :

أ. الجانب النظري : تمت تغطية الجانب النظري معتمدة على المراجعات العربية والأجنبية والتي تمثلت بالكتب والدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية ، فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) ، من مقالات وبحوث حديثة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

ب. الجانب التطبيقي : لغرض تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيات تم جمع البيانات من خلال :

(1) المقابلات الشخصية : قامت الباحثة بمجموعة من المقابلات مع بعض الأفراد المبحوثين بهدف معرفة رأيهم في متغيرات الدراسة وتوضيح مفاهيمها وكذلك توصيف فقرات الاستبانة والاجابة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم من اجل تحقيق الدقة في اجاباتهم .

(2) الاستبانة : تم تصميم الاستبانة أداة رئيسة للقياس ولجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني ، ومن خلال الاعتماد على المقاييس المتوفرة في الأدبيات القريبة من الموضوع والدراسات السابقة التي ستعرض في المبحث الثاني من هذا الفصل ، وقد تم اختيار المقاييس التي تتلاءم مع الدراسة الحالية ومتغيراتها ، فضلاً عن القيام بمجموعة من التعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناءً على اتجاهات الدراسة الحالية والملحق الذي يبين فقرات الاستبانة وهيكلتها على وفق اقسامها ومتغيراتها الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة ، تناول المحور الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة الدراسة والمحاور المتبعة اختصت بالفقرات التي تغطي المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة والبالغة (70) فقرة ، إذ تم استخدام مقياس (Likert) خماسي الدرجات لصياغة تلك الفقرات الذي تتكون فقراته من (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) ، لتصنيف درجات الاجابة والتي تتراوح بين (1 - 5) درجات ، إذ تمثل الدرجات (5 ، 4) مستوى الاتفاق أو الدرجة العالية إذا كانت آراء العينة مؤيدة للفقرات المطروحة الدرجات (2 - 1) مستوى عدم اتفاق أو تمثل الدرجات الواطئة إذا كانت آراءهم غير مؤيدة للفقرات المطروحة ايضاً ، اما (3) فأنها تمثل الإجابة الحيادية أو الدرجة المتوسطة ، وتم اختبار الاستمارة من الجانبين الصدق والثبات

المبحث الثاني

اولاً :نظرية النافذة المحطمة

وتقوم هذه النظرية على فكرة ان الأشياء التي تمتلك قيمة قليلة الأهمية والتي يمكن التخلي عنها لقلة أهميتها تؤدي إلى تسهيل حدوث حالات الجريمة ، إذ يمكن القول بأن نظرية النافذة المحطمة تدفع المنظمة إلى مراقبة سلوكياتها وتحديد ماذا تريد ، وكيف تستطيع توجيه سلوكها اتجاه تحقيق الأهداف.

اما عن تجربة (زيمباردو) فهي قائمة على إحدى نظريات عالم الاجتماع والاجرام ، والتي تنص على أنه إذا كسرت نافذة معينة ولم يتم إصلاحها فإن ذلك يؤدي إلى تكسير كل النوافذ ، مثل حالة وجود خدش بسيط ووحيد في سيارة معينة فإن لم يتم إصلاحه يؤدي الى جعل السيارة عرضة للإهمال.

وبناء على ما ورد آنفاً فإنه يمكننا القول بأنه على وفق اساسيات ومرتكزات نظرية النافذة المحطمة تغيب حالة إدراك أسباب حدوث الظواهر والأحداث وتغيب كذلك حالة التحليل والربط المنطقي فيما بين تلك الأسباب وبين النتائج التي أدت إليها ، وبالطبع تزداد الحالة تعقيداً حين تكون الظواهر والأحداث كثيرة وحينما تكون أسباب حدوثها كثيرة ومتشابكة ومعقدة وعندما تكون من نتائجها سلبية وقيمة.

وبعد ذلك أجريت دراسات مشابهة لدراسة (زيمباردو) ، ولكنها اجرت تجاربها على ممتلكات مختلفة كالمباني مثلاً وفي عدة مناطق مختلفة المستويات ، وتم التوصل من تلك الدراسات الى نظرية النافذة المحطمة ، مع الاستعانة بدراسات في مجال علم الاجتماع وسيتم تناول تفاصيل هذه النظرية من اللاحق مما سيطرح.

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

وفي عام (1994) قام (وليام بارتون) وهو رئيس شرطة نيويورك بتصميم خطة وتنفيذها في عمليات المتابعة للمخالفات البيئية والتخريبية ، وذلك عن طريق اجراء التغييرات والتحسينات والتصليلات على كل ما فيه خلل في البيئة مثل صبغ الجدران وإصلاح بوابات المترو ، يرافق ذلك التشديد على الالتزام بالتعليمات والقوانين والانضباط لها ، مما أدى بالأفراد الى فهم المقصود من فعل (وليام بارتون) وهي ان لا تنتشر عدوى التخريب والفوضى بين الجميع ، هذا فضلاً عن ان (وليام بارتون) قام بتغيير (75%) من العاملين في شرطة نيويورك ، وبذلك أراد ان يؤكد ضرورة تبني العاملين في المنظمات مهمة تغيير السلوكيات السلبية وابدالها بقيم جيدة محل القيم السيئة ، علماً ان ذلك يعد نوعاً من أنواع مهارات الاستشعار بالأمر من (وليام بارتون).

خطوات تطبيق نظرية النافذة المحطمة

لاحظت الباحثة وجود مجموعة من الخطوات لعبور هذه الازمة ، ولكن وجدت وحسب ما تراه خطوتين لعبور هذه الازمة وهي الاتي :

1. تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

وتكون هذه الخطوة مشابهة للأساليب التي تتبعها (SWOT) ويكون التركيز على نقاط القوة ونقاط الضعف يُعد أسلوب (SWOT) من الأدوات المهمة والمفيدة بالمواقف المعقدة والتي تنسم بالقرارات الجريئة التي تصدر من الإدارات العليا للمنظمة ، لكون المنظمات ومنها منظمات الأعمال تقوم بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وبيان نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والتي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية ، مستعينة بالنتائج والتحليل للعوامل الخارجية وعلى اتخاذ القرارات المصيرية الاستراتيجية ، وكيفية اختيار البديل المناسب الذي يؤدي الغرض نفسه (الشيمي ، 2011 : 49) .

يُعد تحليل (SWOT) احد ادوات التحليل البيئي الذي يساعد المنظمة بتحديد نقاط قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية وكيفية تحقيق أهدافها من خلال استغلال الفرص والحد من التهديدات البيئية الخارجية، وفقاً لتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.

أ. الموارد البشرية .

ب. الموارد المالية .

أ. الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مهمات الأصول التي تمتلكها والتي لها مكانة مرموقة وعالية ، إذ لن يتم أي نجاح للمنظمة إذا لم تقوم بتطوير عناصرها البشرية العاملة داخلها.

بين (Stavron,2009:269) ان قسم الموارد البشرية من يقوم بجميع ما تعمله المنظمة من تنبؤات لازمة لإنجاز وتحقيق ما تطمح اليه المنظمة من أهداف ، وهنا تكون النظرة شاملة من تخطيط وتقييم ورسم ما تطمح اليه المنظمة بالمستقبل ووضع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية بحسبانها ، وتكون هذه الأهداف نابعة من واقع المجتمع الاقتصادي والاجتماعي وما تطمح المنظمة للوصول اليه في المستقبل القريب او البعيد .

ب. الموارد المالية :

مدى توفر السيولة النقدية ، وتأمين التدفقات النقدية وكفاءة الاحتياطي النقدي لصالح المنظمة لتأمين عملياتها الأساسية ، إذ أن السيولة بمعناها الفني هي قابلية تحويل الموجودات الى النقدية بأسرع وقت وبأقل أو من دون خسائر ، والهدف من ذلك هو الاحتفاظ بالموجودات والالتزامات المستحقة الأداء حالياً او في غضون مدة قصيرة ، ويعبر عن العلاقة بين النقدية وموجودات سهلة التحول الى نقدية بالسرعة ومن غير خسائر ، وبين الالتزامات المطلوبة بها (عبد الحميد ، 2008 : 23) .

2. تحليل البيئة الخارجية

يعد تحليل البيئة الخارجية احد العناصر الأساسية ، وما لها من تأثيرات مباشرة في اداء المنظمات ونسب إنجازها لأهدافها الرئيسية والموضوعية وكيفية تحقيقها ، سواء كانت تكنولوجية او اقتصادية او إدارية او حكومية ... إلخ ، فلا بد من التهيؤ والاستعداد لمواجهة التهديدات الخارجية واستثمار الفرص المتاحة ، لأن جميع العناصر البيئية خاضعة للتغيرات باي وقت وغير متوقعة احياناً .

يتوقف نجاح المنظمة على مدى دراسة العوامل المؤثرة البيئية ، وكيفية الإفادة من هذه العوامل ودرجة التأثير لكل منها ، وقد ساعدت دراسة وتقييم العوامل الخارجية بتحديد مجموعة من النقاط وهي الاتي :

أ. العامل الاقتصادي :

توجد مجموعة من العوامل لها تأثير مباشر في المجتمعات بكافة تفاصيله ومنها حالة الأوضاع الاقتصادية العامة المتمثلة بالتضخم أو الركود وبطبيعة الحال سوف تؤثر هذه الأوضاع في عمل المنظمة بطرائق متنوعة ومختلفة ، وتؤثر هذه المتغيرات أما سلباً أو إيجابياً على المنظمة واحياناً تكون هذه الحالة الاقتصادية عامة للبلد والتي يكون تأثيرها مباشراً في المنظمة لكونها جزءاً من البلد (Daft,2003:78)

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

ب- العامل الثقافي والاجتماعي : اختلفت درجات تأثير العامل الثقافي المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالمجتمع وباختلافات الثقافات المنتشرة فيه ، وتعرف الثقافة بأنها مجموعة من الرموز والمفاهيم الإنسانية التي يضعها المجتمع ، اذ تنتقل من جيل الى جيل اخر ، والتي توصف محددات وضوابط للسلوك البشر (ايتزيل واخرون ، 2006 : 130) .

ج - العامل القانوني والسياسي : لا تعمل المنظمة بمعزل عما يحدث في البيئة القانونية والسياسية المحيطة بها ، ويجب على أي منظمة تابعة لأي قطاع ترغب بالنجاح والاستمرارية عليها بتحليل البيئة القانونية والسياسية من أجل معرفة الفرص والتهديدات والتحديات التي تفرزها البيئة (Hitt et al,2013:72) **د-العامل التكنولوجي :** تعد الصناعة من أكثر الميادين التي لها تأثير مباشر في التطورات التكنولوجية، انها تطبيق لمجموعة الاختراعات المستخدمة بالإنتاجية غايتها تقديم السرعة والدقة بالعمل وتنظيم العمليات الإنتاجية بمجالات الصناعات او معرفة كيفية التصنيع (سعد ، 2007 : 3) .

ثانياً: مفهوم معالجة وادارة الأزمة

تعد الأزمة مرحلة صعبة تهدد المنظمة على جميع مستوياتها ، كما تشكل خطراً حقيقياً عليها ، وإن الهدف الرئيس لإدارة الأزمات في المرحلة الأولى للأزمة (مرحلة البدء) هو التحديد الصحيح لمجال الأزمة وما يترتب عليها (Bobyleva & Alexandra , 2015: 25) ، كما تهدف إدارة الأزمات إلى الاستجابة بشكل فعال وسريع لجميع المتغيرات عند حدوث أزمة، وذلك لتقليل أو تجنب الخطر من خلال الاستعداد للأزمة المتوقعة عند حدوث الأزمة ، وتوفير جميع الأدوات والأساليب لمساعدة المنظمة في استعادة وضعها إلى الحالة السابقة أو الحالة الطبيعية (الخفاجي، 2010: 200).

عمليات معالجة الأزمة ومراحلها

تمر معظم الأزمات بعمليات أساسية لكنها لا تحدد بعمليات ثابتة كونها تختلف باختلاف المنظمات وطبيعة عملها ، وعلى الرغم من اختلاف آراء الباحثين بتحديد عمليات الأزمات إلا أن المضمون لا يختلف .

بين (Fildes & Rosp , 2004: 113) أن معالجة الأزمة تمر بخمس عمليات أساسية وهي (اكتشاف إشارات الإنذار ، والثانية مرحلة الاستعداد والوقاية ، والثالثة احتواء الأضرار ، والرابعة استعادة النشاط والمرحلة الخامسة هي مرحلة التعلم) ، فقد حدد لكل مرحلة تحتوي على نشاط معين ، ففي المرحلتين الأولى والثانية تعد عمليات الإدارة للأزمة الاستباقية ، أما المرحلتان الثالثة والرابعة فتتمثل الأنشطة ودرجات الاستجابة للمنظمة بعد وقوع الأزمة ، أما المرحلة الخامسة فهي مرحلة إدارة الأزمة (التعلم) تمثل التفاعلي الأزمة .

المرحلة الأولى : (اكتشاف إشارات الإنذار) ، من طبيعة الأزمة في هذه المرحلة تبدأ بإرسال سلسلة مسارات الإنذار مبكرة أو الأغراض التنبيه باحتمالية وقوع أزمة ، وفي حالة عدم أخذها بالحسبان وعدم توجيه الاهتمام الكافي لتلك الإرشادات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة (الدلكي ، 2005: 43) ،

المرحلة الثانية (الاستعداد والوقاية) : في هذه المرحلة ستعد المنظمة بكافة الأساليب للوقاية من الأزمات ، تبدأ المنظمة بعملية الاكتشاف لنقاط الضعف داخل الأنظمة الإدارية وكيفية معالجتها قبل حدوث الأزمة .

يُعدّ الاستعداد من أهم الممارسات لمواجهة الأزمات ، عندما تكون الإشارات للإنذار المبكر أحد المنبهات للمدراء سوف يعطونها جانباً من التحليل والتقدير والدراسة بجدية عالية ، وبعدها يتم الاستعداد بمجموعة من الأساليب الوقائية ، مثلاً يتم اكتشاف نقاط الضعف في أرجاء المنظمة وكيفية معالجتها قبل استفحالها ، وإذ يتم تدريب الأفراد العالمين داخل المنظمة وتوفير كافة الأجهزة لمواجهة الأزمة ، ويتم تشكيل فرق جماعية وإعداد قوائم تفصيلية للاتصالات ، والبدء بإعداد سيناريوهات لمعالجة الأزمة (Pearson & Mitroff, 2000:53) .

المرحلة الثالثة (احتواء الأضرار والحد منها) : تتمثل هذه المرحلة بإعداد الوسائل والحد من الأضرار التابعة من الأزمة عندما لم تتمكن المنظمة من عدم حصولها على منع أنتشار أضرارها والحد منها .

في هذه المرحلة يكون الهدف إعداد الوسائل المساعدة وكيفية احتواء الآثار التي تنتج عن الأزمة وأبرز ما تكون بهذه المرحلة عملية عزل الأزمة (الباز ، 2002: 65) .

المرحلة الرابعة (استعادة النشاط) : تحتوي هذه المرحلة على إعداد وتنفيذ برمجيات جاهزة سبق وأن تمت تجربتها ، هدفها الرئيسي إعادة النشاطات والمعنويات المفقودة والتكاليف والتماسك لمواجهة الخطر المحدد يكون هذا البعد كمنظومة عمليات تقدمها الأجهزة الإدارية لغرض استعادة مقدرته وتوازنه غايتها القيام بممارسة الأعمال الاعتيادية وتشخيص نوعية الأزمة ، والعمل على تشكيل أقسام لممارسة أعمالها الاعتيادية ، والعمل على تشكيل فرق خاصة ذات خبرة لدراسة الأزمة قبل وقوعها وإعادة البناء من أجل المواجهة وإعادة الأنشطة الرقابية عليها (Duffy,2000:235) .

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

المرحلة الخامسة (التعلم) : في هذه الفقرة يكون التعلم الهدف الأساسي ، فضلا عن عدم تبادل الاتهامات أو الأقاويل بين الإدارة وأفرادها العاملين أو إلقاء المسؤوليات على شخص معين وإنما تكون المسؤولية تشمل الجميع سواء كانت الإدارة والأفراد العاملين.

تعد هذه المرحلة الأخيرة من مرحلة الأزمة وهي بلورة ووضع الضوابط غايتها عدم تكرار الأزمة مرة ثانية ، وأخذ العبرة والدروس لضمان الجهازية العالية بالمستقبل في حالة حدوثها (Evauls,2006:135) ، وعلى المنظمة أن تبدأ بتقييم الخطط والأساليب التي استخدمتها المنظمة لمواجهة الأزمة وهدفها معرفة العبر والدروس وكيفية المواجهة إذا حدثت مرة ثانية في المستقبل (الخشالي ، والقطب ، 2007 : 36)

ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط

يتضمن المبحث الحالي اختبار قيمة (Z test) لكون حجم العينة أكثر من ثلاثين ، إذ يتم اختبار فرضيات الارتباط بين المتغير المستقل (نظرية لنافذة المحطمة) وبين المتغير التابع (معالجة الازمات) ، وبعد اجراء الاختبار وبيان اذا كانت قيمة Z المحتسبة اكبر من الجدولية وبنسبة ثقة 95% يتم قبول الفرضية البديلة والتي تبلغ (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، ومن اجل تقييم قوة العلاقة بين المتغيرين استند الباحث على ايجاد قيمة معامل الارتباط البسيط (بيرسون) .

جدول (23) تقييم الفئات

التقييم	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
الفئة	اصغر من 0.20	من 0.20-0.39	0.40-0.59	0.60-0.79	اكبر من 0.80

1- الفرضية الرئيسية الاولى H1

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نظرية النافذة المحطمة وبين معالجة الازمة)
يبين الجدول (24) مضمون معرفة مدى تحقيق الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين نظرية النافذة المحطمة ومعالجة الازمات) ، اذ تبين النتائج على المستوى الكلي مدى وجود علاقة الارتباط التي يعكسها معامل الارتباط الذي تبلغ قيمته (0.791**) عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة بين المتغير المستقل والمتغير التابع اي قبول الفرضية الرئيسية الاولى بنسبة ثقة (95%) وبلغت قيمة (Z) المحتسبة (6.022) وهي معنوية لأنها اكبر من (Z) الجدولية (1.96) .

وبين الجدول (24) قبول الفرضية الفرعية الاولى (H1-1) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية ومعالجة الازمة) حيث بلغت فيها قيمة Z المحتسبة (5.321) وهي معنوية لأنها اكبر من قيمة (Z) الجدولية التي تبلغ (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.637) مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الداخلية ومعالجة الازمة) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين تحليل البيئة الداخلية ومعالجة الازمات .

يبين الجدول (24) قبول الفرضية الفرعية الثانية (H1-2) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية ومعالجة لازمة) حيث بلغت فيها قيمة Z المحتسبة (6.333) وهي معنوية لأنها اكبر من قيمة Z الجدولية التي تبلغ (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.732) مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية ومعالجة الازمة) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الموارد البشرية ومعالجة الازمات .

وبين الجدول (24) قبول الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد المالية ومعالجة الازمة) حيث بلغت فيها قيمة Z المحتسبة (6.090) وهي معنوية لأنها اكبر من قيمة Z الجدولية التي تبلغ (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.724) مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد المالية ومعالجة الازمة) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الموارد المالية ومعالجة الازمات.

واخيرا يبين الجدول (24) قبول الفرضية الفرعية الرابعة (H1-4) (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الخارجية ومعالجة الازمة) حيث بلغت فيها قيمة Z المحتسبة (5.413) وهي معنوية لأنها اكبر من قيمة Z الجدولية التي تبلغ (1.96) عند مستوى معنوية (0.05) ، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.618) مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحليل البيئة الخارجية ومعالجة الازمة) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين تحليل البيئة الخارجية ومعالجة الازمات .

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

جدول (24) نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين نظرية النافذة المحطمة ومعالجة الازمات

الفرضية	المتغيرات		تعليق الباحث	Z-Test المحتسبة	معامل الارتباط
	المتغير التابع	المتغير المستقل			
الفرضية البديعية	الاولى	تحليل البيئة الداخلية	معالجة الازمات	0.637	قبول الفرضية بنسبة الثقة 95% 5.321
	الثانية	الموارد البشرية		0.732	قبول الفرضية بنسبة الثقة 95% 6.333
	الثالثة	الموارد المالية		0.724	قبول الفرضية بنسبة الثقة 95% 6.090
	الرابعة	تحليل البيئة الخارجية		0.618	قبول الفرضية بنسبة الثقة 95% 5.413
	الرئيسية الاولى	نظرية النافذة المحطمة		0.791	قبول الفرضية بنسبة الثقة 95% 6.022
الجدولية عند مستوى ثقة 95% تساوي (1.96) قيمة Z					

المصدر من اعداد الباحثة

المبحث الثالث

اولا: الاستنتاجات

- 1- لم تعط الإدارة في مديريات تربية بغداد أي أهمية إلى احتواء الأضرار والحد منها ، لكونها تمثل الجانب الأفضل وتجنب المديرية من أزمات مقبلة إليها من الخارج ، ولها القدرة على أن تسهم بنجاح المديرية لاحتوائها الأزمات ، وهذا ما يؤدي إلى ضعف أدوار وتأثير احتواء الأضرار والحد منها والتي تمثل إحدى مسببات الازمة.
- 2- استنتجت الباحثة في حالة ارتفاع مستويات الاهتمامات من المديريات المبحوثة بتنفيذ نظرية النافذة المحطمة ، فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع بمستويات المهارات والقدرات مما يساعد على معالجة الأزمات ، إذ بينت النتائج ترتيب قوة علاقة الارتباط بين نظرية النافذة المحطمة ونجاح ومعالجة الأزمات .
- 3- تبين أن المديريات المبحوثة قد وظفت كيفية استخدام نظرية النافذة المحطمة في توظيف نجاح معالجة الازمات في حالة حدوثها وكيفية التعامل معها والخروج بأقل الخسائر من الناحية المادية أو الإنتاجية أو الخدمية .

ثانيا: التوصيات

- 1- ضرورة تركيز إدارة المديريات على زيادة معرفة القدرات الذكية لما تعنيه نظرية النافذة المحطمة من امتلاك قدرات تطويرية وفكرية والتي تضمنت (تحليل البيئة الداخلية ، الموارد البشرية ، الموارد المالية ، وتحليل البيئة الخارجية) لضمان اتخاذ القرارات الصحيحة والدقيقة ، وتطوير تلك النظريات.
 - 2- ينبغي على المديريات المبحوثة أن تهتم بالعنصر البشري والمتمثلة بالمدرء لكونهم صناع القرارات الرئيسية ، والاهتمام المتزايد بتنظيم ورش العمل وفتح دورات تدريبية وتطويرية تخصصية حول كيفية اتخاذ القرارات الصحيحة والمؤثرة في حالة حدوث أزمات طارئة لغرض رفع مستواهم ، وتنمية أفكارهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لتطوير القدرات العقلية والإدراكية والمهارات الفكرية لغرض التعامل بموضوعية ومنطقية مع الأحداث والمواقف المتنوعة بهدف المساهمة الفاعلة في تجنب حدوث الأزمات سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة .
 - 3- يفضل الاهتمام بموضوع نظرية النافذة المحطمة لكونه موضوعاً حديثاً والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة فيه ، لما يحتويه من أفكار ومعالجة السلبيات التي تحدث ، وله القدرة على تنمية المعرفة والإدراك الفكري عند القيادات العليا وصناع القرارات ، ومن خلال التعرف على احتياجات الأفراد العاملين وكذلك الزبائن لتلبيتها بصورة موضوعية بما يخدم مصلحة المديريات المبحوثة .
- من الضروري أن تهتم الإدارات بصورة أكبر في المهارات والقدرات الحديثة والمطلوبة لغرض النجاح

المصادر

المصادر العربية

1. عبد الحميد ، عبد المطلب ، (2008) ، " البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها " ، الدار الجامعة ، الإسكندرية – مصر.
2. اينزيل ، م. ، ووكر ، ب. ، وستانتون ، و. ، النس ، ي. (2006) ، " الثقافة المجتمعية "، ترجمة مكتبة لبنان ، ناشرون ، بيروت ، لبنان.
3. الشيمي ، اشرف عبد ، (2011) ، " الإدارة الاستراتيجية "، مطبعة علاء الدين
4. سعد ، عبد محمد ، (2007) ، " اثر التطور التكنولوجي على ناتج القطاع الصناعي العراقي للعدة من (1970 – 1990) ، مجلة التقني ، المجلد (20) ، العدد(2).

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

5. الخفاجي ، كرار . (2010). أسباب نشوء الأزمات وإدارتها (دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء مجلس النواب العراقي). مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، 1(5)، 192-214.
 6. الدهلكي ، محمد جاسم محمود ، (2005) ، "إدارة الأزمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، رسالة ماجستير .
 7. الباز ، عفاف محمد ، (2002) ، " دور القيادة الإبداعية في غدارة الازمات" ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، العدد(11).
 8. الخشالي ، شاكر جار الله ، والقطيب ، محي الدين ، (2007) ، "فاعلية نظم المعلومات الإدارية واثرها في إدارة الأزمات – دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الإروائية" ، المجلة الإروائية في علوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (3) ، العدد (1).
- المصادر الأجنبية

- 9.Stavron, Costea, (2009), " Elem the role of human resource management in today organizations, the case of cypress comparison", With the European union Journal of European Industrial Training , PP.261-268.
- 10.Daft , s., (2003) " the Information executive Truly need harvrd Business review " Jom
- 11.Hitt ,Michael , Duane , Irland & Robert , Hasson , (2013) and Glibalization " The Edition , south – western , cengage Learning , mason –USA
- 12.Bobyleva, A., & Alexandra , S. (2015). Crisis management in higher education in Russia. Internationalisation in Higher Education: Management of Higher Education and Research 3.1 : 23-35.
- 13.Fildes, Elsubbugh, & Rosp, Mary, (2004), "Preparation for crisis Management A Proposed made and Empirical evidence", Journal of contingencies and Contingencies and crisis management, Vol-12, PP.112-126.
- 14.Mitroff, I., & Anagnos, G., (2001), "Managing crisis before they happen : what every executive and manager needs to know About crisis management ", New York : American, USA.
- 15.fly, J., (2000) "The application of cheery to the career-Lateralled " Worker Journal of employment Coulbeling.
- 16.Evaus, Susan M. (2006), Crisis management in school : master of education requirements Colorado state university, ed 334491, cg 023506, M.

The effect of the broken window theory in dealing with the crisis

Abstract

The intellectual aspect of the study is formed through the interaction of the two variables of the study (the shattered window theory, and the success of dealing with crises). The districts of Baghdad at the present time have been characterized by developing the educational process and avoiding crises, whether they are passive or not, and the educational aspect of those directorates, so the importance of the matter has increased Pushing the education directorates in Baghdad to provide knowledge, generate it, share it, find the appropriate site for it, and make it successful. The researcher used the applied study according to the analytical descriptive approach and applied it to a sample of general managers and their assistants, department managers and heads of divisions (on the directorates of the Baghdad governorate in the Karkh and Rusafa side, in the Ministry of Education, and the number of sample members reached (450) and (400) forms were retrieved from the forms The data was collected by means of a questionnaire, and a set of statistical methods were used to process the data, including (arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation) for the purpose of describing the sample, the simple linear correlation coefficient (Spearman) to test the correlation hypotheses, and simple linear regression to test the impact hypotheses. From the study, the researcher reached a set of conclusions, the most important of which is (the administration in the Baghdad education directorates did not give any importance to containing and limiting the damage, as it represents the best side and the directorate avoids crises coming to it from abroad, and it has the ability to contribute to the directorate's success because it contains the crisis, This leads to weak roles and impact of damage containment and limitation, which is one of the causes of the crisis.

Key terms: broken window, crisis management.

th the crisis

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

ملحق (2)

بسم الله الرحمن الرحيم
حضرة الأستاذ الفاضل المحترم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

م / تحكيم استثمار استبانة

نضع بين ايديكم الاستبانة المخصصة لإنجاز رسالتنا الموسومة (اعتماد نظرية النافذة المحطمة وتأثيرها في نجاح معالجة الازمات - دراسة تطبيقية لمديريات تربية محافظة بغداد) ، وهي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، وذلك لما تتمتعون به من خبرة واختصاص في هذا المجال وذلك لما تمتلكون من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم .
نرجو تفضلكم بـ:

1. إن الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستبانة .
2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسب وصحيح .
3. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة ، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل .
يرجى الإجابة بوضع علامة (√) أمام اختيار واحد لكل سؤال .
وتقبلوا منا فائق الشكر والتقدير ...

الباحثة
طالبة الماجستير
ضحى سهيل نجم

المشرف
الأستاذ الدكتور
لمياء سلمان الزبيدي

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

أولاً : معلومات شخصية

اسم الدائرة / القسم / التي تعمل فيها أخرى

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

1. العمر : 25 فأقل ☐ 26 - 35 ☐ 36 - 45 ☐ 46 فأكثر ☐

2. الشهادة : دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم عالي ☐ بكالوريوس ☐ أخرى ☐

3. الاختصاص :

4. العنوان الوظيفي :

5. مدة الخدمة في الوظيفة : 5 سنوات فأقل ☐ 6 - 10 ☐ 11 - 15 ☐

☐ 16 - 20 ☐ 21 فأكثر ☐

أولاً: نظرية النافذة المحطمة :

ان مبدأ الأساسي الذي يبنى عليه نظرية النافذة المحطمة يتعلق بشكل وثيق بعمليات معالجة المشاكل والأزمات ، فموجبها يمكن القول ان التساهل بإيجاد الحل لأي مشكلة مهما كانت صغيرة في بيئة معينة يؤدي الى نتيجة التأثير على الأفراد بصورة سلبية توصل حتماً الى تفاقم المشكلة او الموقف الى حجم أكبر وتأثير أكثر وسلوك اسوأ وبموجب ذلك يتم تحقيق حالات تجنب الازمات وإمكانية معالجتها حين حدوثها.

1. تحليل البيئة الداخلية :

احد أدوات التحليل البيئي الذي يساعد المنظمة بتحديد نقاط قوتها وضعفها في بيئتها الداخلية وكيفية تحقيق أهدافها من خلال استغلال الفرص والحد من التهديدات البيئة الخارجية وفقاً لتعزيز نقاط قوتها ومعالجة نقاط ضعفها.

الفقرات	برأيك هل تقوم المديرية من خلال اداراتها بكل او ببعض الوظائف الاتية :	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تتمكن من عميلة التكيف مع طروحات أفرادها الفكرية بهدف التطوير.					

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

2	تأخذ بنظر الاعتبار وجهات نظر أفرادها وتبنيها باهتمام واعتمادها .				
3	اعتماد العلاقة داخلية وتواصلية ذات أواصر عالية المستوى بين القيادة وأفرادها .				
4	تسعى جاهدة الى رفع مستوى طروحات وأفكار أفرادها بالتحديث المستمر بهدف تبنيها داخلياً .				
5	تمتلك مرونة عالية للاهتمام بعمليات التغيير الداخلي وفقاً للسيطرة الداخلية لتغيير أفرادها داخلياً ومعالجة مقاومة ذلك التغيير.				
6	تكرم أفرادها الذين يشتركون بتطوير المنتجات او الخدمات داخلياً وتشجيعهم باتجاه تحقيق التطوير الداخلي.				
7	تحرص على جعل أفرادها ذوي خبرة تفي لأغراض تحقيق قدراتهم باتجاه التعامل مع الازمات داخلياً.				
8	تحرص على مشاركة أفرادها داخلياً في حالة حدوث أخطاء مفاجئة بهدف السيطرة عليها بمرونة عالية وحالة تعاونية راقية.				

الموارد البشرية

2.

تمثل الموارد البشرية في المنظمات اهم الأصول التي تمتلكها والتي لها مكانة مرموقة وعالية ، اذ لم يتم أي نجاح للمنظمة اذا لم تقوم بتطوير عناصرها البشرية العاملة داخلها .

الفقرات ت	يا ترى هل تستطيع مديريتك ان تقوم بما يأتي :	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يتم متابعة الأفراد من قبل القيادة بهدف تطوير قابليتهم الفكرية والابداعية .					
2	توجد علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية جيدة داخليا بين القيادة والأفراد.					
3	تطبق نظام الثواب والعقاب لتدعيم السلوك الداخلي الجيد ومعالجة السلوك السيء.					
4	تنظم دورات تدريبية داخليا وخارجيا بهدف تحسين الأداء نحو الأفضل ونجاح عمليات معالجة الازمات.					
5	اعتماد أسلوب الإدارة التشاركية والتشابكية لتحقيق المسؤولية المشتركة عن قناعة					
6	اعتماد نظم التعليم في تجارب المديرية المشابهة لكي ترتقي بالأداء من خلال التعلم.					
7	تحاول توفير المستلزمات اللوجستية داخليا حتى لا يتوقف العمل.					
8	تتعامل مع الأفراد فيها باهتمام وباعتماد الشفافية والوضوح لرفع مستوى الثقة بين الأفراد والإدارة.					
9	اعتماد نظام التعويضات والحوافز المعنوية والمادية بهدف تشجيع الأفراد على تقديم الأفضل.					

3. الموارد المالية

مدى توفير السيولة النقدية ، وتأمين التدفقات النقدية وكفاءة الاحتياطي النقدي لصالح المنظمة لتأمين عملياتها الأساسية ، إذ ان السيولة بمعناها الفني هي قابلي التحويل الموجودات الى النقدية بأسرع وقت وبأقل او من دون خسارة ، والهدف من ذلك هو الاحتفاظ بالموجودات والالتزامات المستحقة الأداء حاليا او في غضون مدة قصيرة.

الفقرات ت	تتمكن المديرية ان توفر موارد مالية داخليا لضمان سيولتها	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تمتلك سيولة مالية داخلية تستطيع ان تحقق ما تطمح اليه.					
2	تستطيع ان تواكب التطورات الدولية الحالية في تعلم كيفية توليد الموارد المالية داخلياً.					
3	تشجع أفرادها بأنهم فريق عمل واحد في المديرية مما يحقق التعاون وتوفير الجهد والوقت والاموال.					
4	تشجع اجراء البحوث وكسب المعلومات والمعرفة المالية من قبل أفرادها داخليا بهدف مشاركتهم في تبني أفكارهم المالية المجدية					

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

					وتطبيقها.
5					تسهم برفع الكفاءات العلمية لأفرادها داخليا بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة ماديا ومعنويا ودعمهم .
6					تسهم بتخفيض كلف ما تقدمه الى أفرادها من موارد لتدريبهم باتجاه تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية داخليا .
7					تمتلك سجلات مالية تدون فيها جميع المعاملات المالية ، اذ تقوم المديرية بمراجعتها وتدقيقها بين مدة وأخرى.
8					رسم خطط مستقبلية وبرامج تطويرية واقعية في المديرية للنشاطات التنظيمية التي تضمن عملية تطوير التمويلات الداخلية وتأمينها بشكل كافي.
9					تعتمد على تمويلاتها المالية وإعادة استراتيجياتها حسب الظروف التي تحيط بها بهدف السيطرة على عملية ضمان استمرارية التمويل الداخلي .

4. تحليل البيئة الخارجية

يعد تحليل البيئة الخارجية احد العناصر الاساسية لما لها من تأثيرات مباشرة على أداءات المنظمة ونسب انجازها لأهدافها الرئيسية والموضوعة وكيفية تحقيقها ، سواء كانت تكنولوجية او اقتصادية او ادارية او حكومية ... الخ ، فلا بد التهيء والاستعداد لمواجهة التهديدات الخارجية واستثمار الفرص المتاحة.

الفقرات	كونك موظف في المديرية ما هي رؤيتك حول تأثيرات البيئة الخارجية على نشاطاتها فهل تقوم ببعض او كل مما يأتي.	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	دراسة ومتابعة كافة متغيرات البيئة الخارجية في حالة التخطيط لمواجهة الازمات.					
2	تحصل على المعلومات الخارجية من جهات متنوعة ومن خلالها يتم رسم مخططات مستقبلية.					
3	تمتلك كوادر إدارية وفنية لها الخبرة الكافية في حالة حدوث أزمة داخلية ومحاولة تجنيدها وتحويلها الى أزمة خارجية.					
4	تواجه المشكلات الخارجية وتبدأ بتقديم الحلول المناسبة بأوقات قياسية بحيث تضمن السيطرة عليها من دون تفاقمها.					
5	توفير المعدات والأجهزة الخاصة الحديثة في حالة حدوث الازمة.					
6	تشجع أفرادها في تكوين فريق واحد لمواجهة الازمة عند حصولها من حيث تحقيق ضمن الاستفادة من القرارات المطلوبة.					
7	تتأثر وتأخذ بنظر الاعتبار ظروف البيئة الخارجية في حالة اتخاذ قرارات جديدة.					
8	تتأثر التغيرات المفاجئة في بيئة الداخلية في حالة حدوث تغيرات خارجية غير متوقعة قد تؤدي الى أزمات فتحاول ان تنمي خبرات أفرادها للسيطرة على ذلك .					
9	تعمل من خلال توجهاتها الى تطوير نشاطاتها الداخلية لمواكبة التطورات التي تحدث في البيئة الخارجية .					

ثانياً : عمليات معالجة الأزمات

هي عملية بناء السيناريوهات البديلة اذ تتم معالجة الأزمات وفقاً لمجموعة من المهام الأساسية والثانوية والتكميلية ، علماً ان تلك المراحل ليست ثابتة اذا انها تختلف حسب طبيعة المنظمة.

1. اكتشاف إشارات الإنذار

هي تلك الأدوات التي تبدأ بإرسال إشارات او منبهات مسبقة باحتمال حدوث خلل ما وفي حالة عدم الاهتمام بهذه الإنذارات المرسله والمبكرة ووقوع الازمة .

الفقرات	هل تستطيع مديريتك تحقيق ما يأتي :	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	الإدارات العليا داخلها تصب اهتماماتها حول تحديد مؤشرات الخلل قبل حدوث الازمة.					
2	تبدأ من خلال أفرادها الخاصين بمعالجة الأزمات بالفاظ الإشارات وتحديد المؤشرات بحدوث الازمة.					
3	تقوم من خلال إداراتها بالتحليل البيئي ومعرفة مؤشرات الازمة التي ستواجهها من خلال الانتباه اليها.					

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

4	تخصص الإدارات العليا الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة الكافية في عملهم النقاط إشارات الإنذار .				
5	تمتلك وتنضم باستمرار خطط استباقية تواجه الازمة.				
6	تقوم بعمليات المسح الشامل الداخلي والخارجي لإدراك الإشارات والانتباه اليها قبل حدوث الازمة .				
7	تمتلك طواقم مؤهلة ومدربة افضل التدريب لقيامها بممارسة جمع المعلومات وتحليل الاحداث قبل حدوثها.				

2. الاستعداد والوقاية

هنا يتم الانتباه الى إشارات والاستعداد للوقاية وتجنب حدوث الازمة باعتماد الأساليب الوقائية ومعالجتها

ان حدثت .

الفقرات	يا ترى هل تقوم مديريتكم بجزء او بكل مما يأتي :	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تعمل جاهدة لتوفير برامجيات تطويرية مستمرة في مجالات كيفية معالجة الأزمات التي تضرب المديرية.					
2	تتسم بمرونة تساعد على كيفية التعامل مع الازمة ومعالجتها.					
3	تهتم بمعالجة الأزمات وكيفية الحصول على الإمكانيات المطلوبة من الإدارات الأخرى عندما تكون الازمة محتملة الحدوث.					
4	تخطط الى كيفية مواجهة الازمة وكيفية توفير الدعم اللوجستي لمعالجتها وانهايتها قبل ان تتطور					
5	تحرص على توفير الدعم المعنوي والمادي والمعلوماتي للفرق المختصة بمعالج الازمة.					
6	تعمل على بناء خطط استباقية جاهزة على كيفية معالجة الازمة بنجاح.					
7	تقوم عمل برامج تدريبية في مجالات كيفية معالجة الازمات والاستعداد لها والوقاية منها .					

3. احتواء الأضرار والحد منها :

اعداد مجموعة من الوسائل والأساليب والأفراد يقومون بتحديد الأضرار والخسائر وتجعلها عديمة القدرة على الانتشار لتشمل اجزاء سليمة من المنظمة لم تتأثر بعد من جراء الحادث الذي وقع.

الفقرات	يا ترى يمكن لمديرتك ان تقوم بما يأتي :	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تستخدم أساليب عملية وعلمية عند حدوث الازمة والعمل على الحد من انتشارها .					
2	تستعد للازمة وتبدأ باستخدام تقنيات حديثة لغرض تقليل اثارها.					
3	تتوفر لديها مجموعة من الوسائل والخطط والتقنيات الحديثة التي لها القدرة على احتواء وتقليل اثار الازمة.					
4	يعد الوقت العنصر الأهم في التعامل لمعالجة الأزمات					
5	لا ترى صعوبة التعامل عندما تحدث الازمة داخلها .					
6	تمتلك القدرة بتحريك مواردها البشرية والمادية لغرض الاحتواء والسيطرة على الازمة.					
7	تقوم من خلال ادارتها العليا بتوزيع وتحديد المسؤوليات والصلاحيات عند حدوث الازمة.					

4. استعادة النشاط

هو اعداد وتنفيذ برامجيات جاهزة ومجربة تم اختيارها ، والقيام على استعادة معنويات الأفراد وزيادة قدرة الحماس والتكاتف والتماسك في مواجهة الخطر المحدد واستعادة مستويات النشاطات لوضعها الافضل.

الفقرات	يمكن للمديرية ان تعمل وتستعيد جزء او كل مما يأتي :	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تقوم تخفيف اثار الازمة.					
2	تعالج الآثار السلبية في حالة حدوث الازمة					
3	تأخذ إجراءاتها الرسمية وتمارس نشاطاتها الاعتيادية بعد انتهاء الازمة					
4	تبدأ بتقييم الآثار السلبية من خلال حدوث جراء الازمة لتجنبها مستقبلا.					
5	تقوم تكريم أفرادها الذين تصدوا للازمة وسيطروا عليها .					

تأثير نظرية النافذة المحطمة في معالجة الازمة

6	توفير الاحتياجات المطلوبة للأقسام التي تأثرت بصورة مباشرة بالازمة لغرض إعادة أنشطتها للعمل مرة أخرى.				
7	تبدا بدراسة الازمة الحالية وإيجابيات اتباع عمليات معالجتها والاستفادة من تجاربها مستقبلاً				

5. التعلم :

الاستفادة من العبر ووضع الضوابط لمنع تكرار الازمة مرة ثانية وبناء الخبرات من خلال الدروس السابقة لغرض الاستعداد والضمان لمستويات عالية من التهيؤ وجاهزية للازمات في المستقبل مع تحقيق المسؤولية المشتركة.

الفقرات ت	هل تتعلم مديريتك من كل ما جرى	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	تستفاد وتتعلم من الدروس والعبر من خلال الازمة التي واجهتها في الفقرات السابقة.					
2	تأخذ العبر وتبدأ بدراستها وتحليلها ومعرفة عوامل القوة والضعف في الازمة.					
3	تبدأ برسم سياساتها والاطلاع على سياسيات وتجارب المديريات الأخرى في مجال كيفية معالجة الازمات.					
4	تصمم وتصنع من خلال أفرادها الذين يمتلكون الخبرة في معالجة الازمات خطط استباقية لمعالجتها واقامة لهم دورات تدريبية متطورة في هذا المجال.					
5	تعزز وتعالج الثغرات في الخطط السابقة وبدقة عالية.					
6	تنظيم دورات تطويرية لأفرادها العاملين بجميع اختصاصاتهم لتطويرهم في كيفية معالجة الازمات مستقبلاً.					
7	توضع خطط وقرارات على كيفية التعامل مع الازمة المشابهة للمديريات الأخرى.					