

Crisis Management by Leaders of Agricultural Extension Work in some Governorates of Egypt Sahar A. Hikel Assistant Professor of Agricultural Extension, Faculty of Agriculture, Cairo University

إدارة الأزمات لدى قادة العمل الإرشادي الزراعي في بعض محافظات مصر
سحر عبدالخالق هيكل
قسم الإرشاد الزراعي - كلية الزراعة - جامعة القاهرة

الملخص

استهدف هذا البحث التعرف على تطبيق قادة العمل الإرشادي الزراعي لمهارات إدارة الأزمات، وهي: التخطيط، والتنظيم لإدارة الأزمات، وتوفير نظام للمعلومات، والاتصالات، وتشكيل فريق لإدارة الأزمات، ودرجة تطبيقهم لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات، والعلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة، والعلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لكل مهارة من هذه المهارات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة، والفروق بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظة البحيرة، والتعرف على الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي لإدارة الأزمات من وجهة نظر المبحوثين. تم إجراء هذا البحث بخمس محافظات، هي الغربية (من إقليم وسط الدلتا) والإسماعيلية (من إقليم شرق الدلتا)، والبحيرة (من إقليم غرب الدلتا)، والفيوم (من إقليم مصر الوسطى)، وأسيوط (من إقليم مصر العليا)، وتمثلت شاملة البحث في جميع قادة العمل الإرشادي الزراعي بمديريات الزراعة بمحافظة البحيرة والبالغ عددهم 162 مبحوثاً، وبلغ عدد المبحوثين بالعينة 115 مبحوثاً، بنسبة 71% من شاملة البحث. وتم جمع البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام إستراتيجية إستبتيان تم تصميمها واختبارها ميدانياً لتحقيق أهداف البحث، كما تم استخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمدى، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون، واختبار F لتحديد الفروق في عرض وتحليل البيانات. ويمكن تلخيص أهم النتائج التي توصل إليها البحث، كما يلي: ١- جاءت درجة تطبيق ٧٠.٤% من المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات متوسطة. ٢- أ. جاءت درجة تطبيق (٦٨.٧%) من المبحوثين لمهارة تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات متوسطة. ب. جاءت درجة تطبيق (٦٥.٢%)، و(٦١.٧%) من المبحوثين على التوالي لمهارتي التنظيم لإدارة الأزمات، وتوفير نظام للاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات متوسطة. ج. جاءت درجة تطبيق (٥٥.٧%) من المبحوثين لمهارتي التخطيط لإدارة الأزمات، وتوفير نظام للمعلومات الخاصة بإدارة الأزمات متوسطة. د. كانت درجة تطبيق (٤٠.٩%)، و(٣٥.٧%)، و(٤٠.٩%) من المبحوثين على التوالي لمهارات التخطيط لإدارة الأزمات، وتوفير نظام الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات، وتوفير نظام المعلومات الخاص بإدارة الأزمات منخفضة. ٣- إتضح وجود علاقة معنوية بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات وبين خمسة متغيرات، هي: مدة العمل في الإرشاد الزراعي، ودرجة المركزية، ودرجة التعقدية، ودرجة الصراع، ودرجة السلوك القيادي. ٤- تبين وجود علاقة معنوية عند مستوى معنوية ٠.٠١ بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لكل من مهارة التخطيط لإدارة الأزمات، والتنظيم لإدارة الأزمات، وتوفير نظام المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات، وتوفير نظام للاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات، وتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات وبين ثلاثة متغيرات، هي: درجة المركزية، ودرجة الصراع، ودرجة السلوك القيادي. ٥- إتضح عدم وجود فروق معنوية بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظة البحيرة. ٦- احتل موضوع كيفية مواجهة الأزمات المرتبة الأولى بين الموضوعات التي اقترح المبحوثين أن يتضمنها البرنامج التدريبي لإدارة الأزمات، حيث اقترحه (٩٦%) من المبحوثين، كما جاء موضوع أسس التعامل مع الأزمة في المرتبة الثانية، حيث اقترحه ٩٤% من المبحوثين، في حين جاء موضوع مفهوم الأزمة، وخصائص الأزمة، في المرتبة الثالثة، حيث اقترحه ٨٦.٩% من المبحوثين.

المقدمة

الخارجيون أو للبيئة المحيطة، يتطلب لمواجهتها نظم وأساليب وأنشطة مبتكرة، وحشد الإمكانيات والجهود، وسرعة ودقة في إتخاذ القرارات والتصرف، وقد يحمل في طياته فرصاً للتحسين.

وتشير سوسن الشيخ (٢٠٠٣: ٢٤، ٢٣) إلى أن الأزمة لحظة حرجية وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، ينتج عنها صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة في ظل مساحة من عدم التأكد وقصور المعرفة وإختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي كل منها في شكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول ومن تطورات قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها.

كما يذكر Devlin (٢٠٠٧: ٤) أن الأزمة تعتبر فترة غير مستقرة يترتب عليها حدوث خلل يهدد الكيان الإداري بأكمله، ويوضح الخضيري (١٩٩٣: ٥٣) أن الأزمة إدارياً تعني موقف يواجه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على إتجاهاته المستقبلية، وتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج، كذلك يرى كلاً من Falkheimer&Heide (٢٠٠٦: ١٨١) أن الأزمة موقف غير اعتيادي تماماً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها.

وتحتوي كل أزمة بداخلها علي بذور النجاح وبذور الفشل أيضاً وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر إدارة الأزمة، وعدم التعامل مع إدارة الأزمة هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيئ إلي وضع أسوأ، (إسليم، ٢٠٠٧: ٢).

وترتبط الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لإتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه وتجنب مخاطره، ويستلزم هذا التعامل مع هذا الموقف توافر رؤية متعمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف التي أتاحت لها الوجود، كما يتطلب أيضاً توافر رؤية مستقبلية لتوقع ماسيحدث من تطورات، (رفاعي، وماجدة، ٢٠٠٧: ١٦).

أصبحت الأزمات إحدى السمات المميزة للحياة المعاصرة بدءاً من أزمة الثقة بين الأشخاص والتي تهدد العلاقة بينهم وتهدد بإنهايارها وصولاً إلى الأزمات الدولية والعالمية، فلم يعد هناك أي مجتمع بمنأى عن الأزمات والكوارث والتي نجم عنها خسائر مادية وبشرية قد تحتاج للعديد من السنوات لتدارك أثارها المدمرة، ولم يصبح التساؤل حالياً هل سنأتى الأزمة أم لا؟ بل أصبح التساؤل ماذا سنفعل عندما تأتي الأزمة؟

ومن الصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة وخاصة بعد إتساع نطاق إستعماله وإنطباقه علي مختلف صور العلاقات الإنسانية، وفي مجالات التعامل كافة، ويشير الرازي (١٩٧٩: ١٥) إلى أن الأزمة من الناحية اللغوية تعني الشدة والقحط، ويذكر البلعبي (١٩٨٠: ١٠٥) أن الأزمة في اللغة الإنجليزية تعرف بأنها نقطة تحول إلي الأفضل أو إلي الأسوأ، ويرى سليمان، وصالح (٢٠١٣: ٣)، أنها لحظة حاسمة أو وقت عصيب أي وضع وصل إلي مرحلة حرجية.

كما تعرفها حنان عبدالحليم (٢٠٠١: ٢٥٩) بأنها موقف حاد أو حالة غير مستقرة، تنتج عن تغيرات بيئية غالباً مفاجئة، ويترتب عليها عادة حدوث نتائج وأثار سلبية، وتنطوي غالباً على أحداث سريعة ومتلاحقة، قد تهدد القيم والأهداف الرئيسية لأي مجتمع، وتتطلب تدخلاً سريعاً لإحتوائها ومحاولة الحد من أثارها السلبية.

وتتسم الأزمة بالخطورة والضرر الشديد وتتطلب سرعة رد الفعل ولا يمكن التعامل معها في إطار العمل المعتاد للمنظمة، (Reilly, 1993: 115)، حيث تعرف بأنها خلل يؤثر تأثير مادياً على النظام بأكمله ويهدد الإقتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، (الحملوي، ١٩٩٣: ١٧)

كذلك يعرفها الحملوي، والسيد (٢٠٠٢: ٤٤) بأنها خلل مفاجئ في طبيعته أو في توقيتته، يخرج عن إطار العمل المعتاد، يمثل خطراً وتهديداً جسيماً قائماً أو محتملاً للمنظمة أو عملائها الداخليون أو

الشمول والتأثير (شاملة لجميع أجزاء المنظمة، وأخرى تصيب جزء أو أجزاء محددة من المنظمة)، أو محور الأزمة (مادية، معنوية، أو الإثنتين معاً)، أو مستوى الأزمة (على مستوى الدولة، وعلى مستوى المنظمة)، وقد تصنف الأزمة على أنها داخلية أو خارجية، أو حسب طبيعتها الاقتصادية، أو إدارية ... الخ، أو أزمات طبيعية، وأخرى من صنع الإنسان واستخدامه للتقنيات.

وتتوجه البحوث الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار في تصنيف الأزمات، حيث وضع Gundel (٢٠٠٥: ١٠٦-١١٥) نموذجاً عبر عنه بمصفوفة الأزمة -Crisis Matrix هذا النموذج صنف الأزمات إلى أربعة أنواع وفقاً لمعيارين لتحديد نوع الأزمة، أولهما: قابلية التنبؤ (Predictability) بالأزمة: حيث تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون كل من المكان والزمان وأسلوب حدوثها معروفاً، وثانيهما: امكانيات التأثير (Influence Possibilities) في الأزمة: حيث يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابات لمواجهتها أو تقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ، وذلك من خلال مواجهة أسباب الأزمة، وتساهم مصفوفة الأزمة في تحديد أنواع مختلفة من الأزمات ومستوى تكرارها وهيئة الإجراءات المضادة والمحددة بأزمة معينة، مما يجهز متخذ القرار بمجموعة من الوسائل المساعدة، وتتمثل الأنواع الأربعة للأزمة فيما يلي:

أ- الأزمات التقليدية (Conventional Crises): وتكون قابلة للتنبؤ، وإمكانية التأثير فيها معروفة ومحددة، ويحدث هذا النوع من الأزمات بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية الخطرة، وربما تلك المركبة بصورة خاطئة، مثل أزمات انفجارات المصانع الكيماوية، ومن النادر أن يتم تصنيف الكوارث الطبيعية أو الاجتماعية على أنها تقليدية، وتكون احتمالية حدوث هذه الأزمات وتكاليف الوقاية منها والخسائر المحتملة والأضرار المصاحبة، وفقدان الحياة والعواقب السياسية الناجمة عن الأزمات التقليدية، وان كانت كبيرة أحياناً، جميعها تكون معروفة وسهلة التوقع والمعالجة، ويمكن إدارتها وقيادة التأثير فيها من المنظمة والمجتمع، حيث أن التدابير المضادة تكون محددة ومختبرة، كذلك تكون إمكانية التدخل والتنفيذ سريعة بسبب تكرار حدوث مثل هذه الأزمات والخبرة المتراكمة في مواجهتها، وعلى الرغم من عدم تشابه الأزمات التقليدية فإنه يمكن منع وقوعها عن طريق تنفيذ نظام متكامل للجودة وإدارة الأزمة مع تهيئة الأماكن المؤهلة والتجهيزات ذات الكفاءة، إضافة إلى التدريب والتنظيم الفاعل عند تنفيذ الأنشطة والإجراءات الوثيقة الصلة بالأزمات التقليدية.

ب- الأزمات غير المتوقعة (Unexpected Crises): وهي الأزمات نادرة الحدوث التي لا يمكن التنبؤ بها مقارنة بالأزمات التقليدية كحوادث الحرائق إلا أنها حساسة للتأثير فيها، ويحدث هذا النوع بسبب استخدام الأنظمة التكنولوجية ذات الخصائص الشاذة أو بسبب الأنظمة الطبيعية وتطوري على تهديد كبير بالخطر إلا أنه يمكن التأثير فيها، وعلى الرغم من صعوبة إجراء وتنفيذ التدابير الوقائية بسبب عدم إمكانية التنبؤ بحدوث الأزمة إلا أنه يمكن تقليل مخاطر الحدوث المتكرر عن طريق الاستعداد الجيد من خلال تحسين تبادل المعلومات عن الأسباب قبل حدوث الأزمة، وإعداد مدراء الطوارئ وتشكيل وتدريب فرق عمل متجانسة ودائمة لمعالجة المهام الصعبة وغير المتوقعة بشكل فاعل، مع أهمية منح اللامركزية في اتخاذ القرار لتأمين التدخل السريع عند حدوث الأزمات غير المتوقعة.

ج- الأزمات العنيفة (Intractable Crises): وهي أزمات يمكن توقع حدوثها إلا أنه من النادر التأثير فيها لكونها أزمات عنيدة وغير مرنة، إذ يصعب السيطرة عليها وتوجيهها، كالانفجارات التي تحصل في المفاعلات النووية، والهزات الأرضية، وحوادث الإزاحات والتدافع في الملاعب والمناسبات، وتتخطى المخاطرة والأضرار المصاحبة لها حدود ما تسببه الأزمات غير المتوقعة كما يصعب تجاوزها على الرغم من أن الخطر الناجم عنها يكون معروفاً ومن السهل تحديده في الزمان والمجال والنوع، وأن الاستعداد والاستجابة والتدخل لعلاجها يكون صعباً أو أشبه بالمستحيل لصعوبة التأثير فيها، ويختصر التعامل والسيطرة على هذا النوع من الأزمات في إيجاد إجراءات غير تقليدية وغير معروفة، تعتمد على دراسة وتحقق مستمرين للنظام المستخدم والتركيز على التوقع بهذه الأزمات وبسبب صعوبة مواجهة هذه الأزمات، ولا بد من جهد مشترك على الصعيد الخارجي ولا سيما بالنسبة للدول والمنظمات التي تواجه مخاطر الأزمات العنيفة.

وتشير إيثان محمد (٢٠٠١: ٥٠) إلى أن الأزمة تتسم بعدة خصائص أهمها: ١- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم، ٢- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يولد ضغطاً كبيراً فيما يتصل بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة، وعواقب وخيمة تصل إلى حد التدمير، ٣- أهمية اتخاذ قرار سريع وحاسم ومبدع، ٤- التشابك بين الأسباب والنتائج وبين مختلف قوى الأزمة المؤيدة والمعارضة، مما يزيد من تعقيد الموقف، ٥- حالة من عدم التأكد نتيجة نقص المعلومات، وقلة المعرفة، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة، مما يولد تشويشاً وغموضاً عالياً وصعوبة بالغة في اتخاذ القرار واختيار البديل الأفضل، ٦- سيادة حالة من التوتر والقلق والتشكك والإرباك والخوف من فقدان السيطرة، ٧- نقطة تحول مصيرية تحمل جانبي التهديد والفرصة معاً.

كما يوضح كلاً من رفاعي، وماجدة جبريل (٢٠٠٧: ٢١) أن هناك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تميز الأزمة، تتمثل فيما يلي: ١- المفاجأة العنيفة عند إنفجارها، ٢- نقطة تحول أساسية، ٣- تقل فيها التحكم في الأحداث، ٤- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، ٥- الغموض وعدم وضوح الرؤية، ٦- ضغط الوقت والحاجة إلى إتخاذ قرارات سريعة وفعالة وصائبة، ٧- التهديد الشديد للمصالح والأهداف والإقتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام، ٨- انهيار سمعة المنظمة أو سمعة متخذ القرار، ٩- تفقد رسالة المنظمة مصداقيتها تجاه المجتمع، ١٠- تأثير القلق والإضطراب على حياة الأفراد، ١١- المنازعات القانونية والمالية بين جماعات المصالح والأطراف المعنية، ١٢- تنسب في وقوع خسائر مادية أو بشرية أو نفسية، ١٣- الدخول في دائرة من المجاهيل المستقبلية والعلاقات المعقدة المتداخلة التي يصعب حسابها بدقة.

ويرى ماهر (٢٠٠٦: ٢٣-٢٨) أن لكل أزمة أسباب تنتج عنها، أهمها: ١- سوء الفهم: أي خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتوفرة عن الأزمة نتيجة قلة أو تداخلها، ٢- سوء التقدير: إما بالشك في المعلومات أو إعطاء قيمة للمعلومات مبالغ فيها، نتيجة الثقة الزائدة بالنفس، ٣- سوء الإدارة: بسبب العشوائية أو الاستبداد الإداري أو عدم وجود أنظمة للعمليات الإدارية، ٤- تعارض المصالح والأهداف: لإختلاف شخصية أو إهتمامات أو ميول أطراف الصراع، ومن ثم أهدافهم ووسائل تحقيقها، ٥- الأخطاء البشرية: نتيجة لضعف قدرة ورغبة أطراف الأزمة على التعامل معها، لغياب التدريب أو قلة الخبرة أو إنخفاض الدافعية، ٦- الشائعات: أي استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وفي توقيت ومناخ من التوتر والقلق يؤدي إلى الأزمة، بسبب إنعدام الحقائق لدى الجمهور أو تخبط المسؤولين، ٧- اليأس: أي الإحباط أو عدم القدرة أو فقدان الأمل في حل المشكلات، والذي يرجع إلى القمع الإداري أو التدهور في الأنظمة الإدارية، ٨- الرغبة في الإبتزاز: أي تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية ومادية وشخصية وإستغلال أخطائه من أجل صنع أزمة، وكنيجة لغياب الجانب الديني والأخلاقي، ٩- إنعدام الثقة في الآخرين وفي المنظمة نتيجة الخوف أو الإستبداد أو عدم كفاءة الإدارة، ١٠- الأزمات المتعددة: وتقتل للمويه على أزمات أكبر، كما يرى ماهر أن هذه الأسباب الأزمة ترتبط بخصائص الإدارة، كما يمكن أن ترجع الأزمة أيضاً إلى خصائص تتصل بالمنظمة وبيئتها الداخلية، أو إلى عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة، وأن معرفة أسباب الأزمة تساهم في تحقيق استجابة صحيحة تتجلى في اتخاذ قرار فاعل وسريع،

وتختلف الأزمة عن المشكلة، فالمشكلة تمثل إنحراف المسار عن النمط لا يحمل في طياته خطراً، تتوافر عنه معلومات دقيقة لإدراكه وتفهمه، ووقتاً كافياً لمعالجته، وخبرات مناسبة للتعامل معه، وموارد مادية متاحة تفي بمواجهته، بمعنى أن المشكلة العادية تحتاج لمنهج تقليدي لمعالجتها، أما الأزمة فلا تخضع للمنهج التقليدي لتحليل المشكلات، (رفاعي، وماجدة جبريل، ٢٠٠٧: ٢١).

كما تختلف الأزمة عن الكارثة، وإن كانت الكارثة من أكثر المفاهيم إرتباطاً بالأزمات، إلا أن الكارثة حدث مفاجئ يسبب دماراً كبيراً ومعاناة شديدة، إلا أنها لا تحمل أية جوانب إيجابية أو أية فرصة يمكن إقتناصها، (الحملوي والسيد، ٢٠٠٢: ٥٣، ٥٤).

وتشير إيثان محمد (٢٠٠١: ٥٥-٥٤) إلى تباين أسس تصنيفات الأزمات، فمنها ما يعتمد على أساس واحد للتصنيف مثل معدل تكرار الحدوث فتكون الأزمات (ذات طابع دوري متكرر، وطابع فجائي عشوائي)، أو عمق الأزمة (عميقة جوهرية وهكبلية التأثير، وغير عميقة وهامشية التأثير)، أو شدة الأزمة (عنيفة جامحة، وهادئة ضعيفة)، أو

كلما أمكن ذلك، ب- مرحلة الأزمة (Crisis): وهي مرحلة اللاعودة للوضع السابق، تمتاز بالسرعة والحدة وبالتدفق السريع للأحداث، إذ تحدث فيها الأزمة ويرتفع حجم تأثيراتها في الإدارة وتكون أبعاد الفشل مدمرة وواضحة للعيان تخلق حالة من الفزع والذعر وتؤدي إلى الإنهيار، وغالباً ما يصاحب ذلك ضجة إعلامية وتحاول الإدارة حصر الأضرار التي أصابت المنظمة وأصحاب المصالح، وكسب الوقت وإتخاذ تدابير علاجية إذ لم تعد تجدي التدابير الوقائية. ولن يجدي نفعاً هنا دور المديرين والمخططين الإستراتيجيين بل تظهر الحاجة للقيادة المتفردة، ج- مرحلة ما بعد الأزمة Post Crisis: وتعرف المرحلة الأخيرة من الأزمة غير المدارة بالصدمة وعدم التأكد وفقدان الأمل، ولابد من فريق لإدارة الأزمة لإيجاد الحلول وإتخاذ إجراء فاعل أو تنتقل المنظمة إلى مرحلة التغيير الجذري كإعادة الهيكلة أو التصفية أو الاندماج.

وتفيد معرفة دورة حياة الأزمة في تحديد المرحلة التي تمر بها، وبالتالي تحديد مرحلة التدخل لإدارة تلك الأزمة، حيث أن الأزمة موقف حرج ولحظة حاسمة تتعلق بالكيان الإداري وتحدث أضراراً مادية وبشرية، وتهدد مصالحه وأهدافه الجوهرية، وتمثل تحدياً أمام متخذ القرار لما تتطلبه من سرعة في المواجهة وبأسلوب غير تقليدي.

ويطلب تجنب الآثار المترتبة على الأزمات وما تسببه من تهديد للكيان الإداري وإستثمار ما في الأزمات من فرص للنجاح والتعلم، إدارة لهذه الأزمات تستند إلى منهجية علمية تتسم بالمبادئ والتطبيقات المقبولة في الإدارة العامة مع مراعاة بعض التكيفات التي تفرضها طبيعة الأزمة.

فالإدارة كما يعرفها النجار (١٩٩٧: ١٧) هي عملية متكاملة من التخطيط، والتوظيف، والتوجيه، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، وتقييم الأداء، كذلك يعرفها باهي، وأحمد (٢٠٠٦: ٨٠) بأنها ترتيب وتنظيم خاص يحقق أهدافاً معينة مهما كانت هذه الأهداف، أما أبو السعود (١٩٨٧: ٢٨، ٢٩) فيرى أن الإدارة العمل مع ومن خلال الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف التنظيم، فالإدارة هي التي تخلق التنظيم وهي التي تسعى إلى بقائه في حالة صحية.

ويعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الإهتمام في الإدارة، حيث أنه يقتضي وجود نوع خاص من المديرين الذين يتسمون بالعديد من المهارات، منها الشجاعة والثبات والإتزان الإنفعالي، والقدرة على التفكير الإبداعي والقدرة على الإتصال، (سليمان، وهشام، ٢٠١٣: ٨).

ويؤكد البراز (٢٠٠١: ٩٤-٩٨) أن الإدارة الجيدة لم تدخل في شيء إلا حسنته ومن هنا تبرز أهمية الإدارة في التعامل مع الأزمات ومنع حدوثها أو التقليل من آثارها إلى الحدود الدنيا، حيث لا يمكن التغلب على الأزمات بدون إتباع أساليب إدارية جيدة بل إن فشل معالجة الأزمة قد يرجع إلى الفشل في إداء الوظائف الإدارية التي ترتكز عليها الإدارة السليمة للأزمة.

ويرى حريز (٢٠٠٧: ٢٩-٣١) أنه لكي تتجح الإدارة العلمية في إدارتها للأزمة يجب عليها مراعاة بعض العوامل التي من شأنها زيادة الفعالية في إدارة الأزمات، وهي كالتالي: أ- إدراك أهمية الوقت، ب- إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، ج- توافر نظام إنذار مبكر يتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها، د- الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات، هـ- توافر نظام إتصال يتسم بالكفاءة والفعالية.

يتضح مما سبق أهمية مفهوم إدارة الأزمات، والذي تعرفه حنان عبد الحليم (٢٠٠١: ٢٦١) بأنه إدارة الأزمات بإنها الجهود المنظمة والمبذولة والمستمرة للتنبؤ بالحوادث المفاجئة والأخطار المحتملة وتعبئة كافة الإمكانيات والموارد المتاحة لتلافي تلك الأخطار أو التعامل معها بأقل قدر ممكن من الخسائر وبأكبر قدر من الكفاءة والفعالية والعمل على إعادة الأوضاع لطبيعتها في أسرع وقت ممكن والإستفادة من نتائجها لتحسين طرق معالجتها مستقبلاً.

كما يعرفه الحملاوي، والسيد (٢٠٠٢: ١١٠) بأنه عملية إدراك والتحكم في المخاطر والتهديدات والمشكلات القائمة والمحتملة، بهدف تجنبها أو الحد من آثارها السلبية المدمرة، وسرعة إعادة التوازن للنظام وإستئناف نشاطه، وإستخلاص الدروس المستفادة منها لمنع تكرارها، أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، وإقتناص الفرص التي قد تنتجها.

كذلك يعرفه رفاعي، وماجدة (٢٠٠٧: ٣٠) نقلاً عن Cigliotti & Jason بأنه قدرة المنظمة على التعامل مع المواقف الطارئة بسرعة وفعالية وكفاءة بهدف تقليل التهديدات والخسائر في الأرواح والممتلكات والآثار السلبية على استمرار أنشطتها وعملياتها.

د- الأزمات الأساسية (Fundamental): وتعد من أكثر الأزمات خطورة وهي نادرة الحدوث ومجهولة لأنها تجمع بين غياب القدرة على التنبؤ وإمكانيات التأثير المقيدة، مما يزودها بإحتمالية تدميرية هائلة كالهجمات الإرهابية، وتظهر بشكل سريع ومفاجيء إلا أنها تستمر لفترات طويلة، وتمتاز بسرعة التغيير وضعف الخبرة وهذا هو التحدي الذي يكاد يكون من الصعب التغلب عليه، ويكون الإستعداد والإستجابة لمثل هذه الأزمات غير معروفة، بسبب إستحالة تقدير المؤشرات الضرورية للتخصيص إلى الأزمات الأساسية، وخاصة الزمان والمكان، وإحتمالية الحدوث، والإجراءات المضادة المناسبة، لذا من الصعب منع أو تحييد هذا النوع من الأزمات، وتتمثل الإجراءات الأكثر أهمية التي تتبناها الجهات التنفيذية للتعامل مع الأزمات الأساسية، هي: الإعداد التنظيمي والتنظيم الأمني الفعال في التعامل مع درجة عالية من عدم التأكد، وتشكيل المجموعات الخبيرة، وقد تشمل الإجراءات المضادة أثراً قانونية غير مرغوب بها تؤثر في حرية المواطنين.

وتمر الأزمة بمراحل تطور أو ما يعرف بدورة حياة الأزمة، حيث يرى الخضيري (1993: 72-75) أن هناك خمس مراحل لدورة حياة الأزمة، هي مرحلة الميلاد، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة الإنحسار، ومرحلة الإخفاق.

كما يوضح سليمان، وصالح (٢٠١٣: ٣٥) أن دورة حياة الأزمة والتي تشبه الكائن الحي تتمثل في خمس مراحل هي: ١- مرحلة الولادة أو النشوء (الميلاد): وفيها تبدأ الأزمة في الظهور لأول مرة في شكل (إحساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الإتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه، والأزمة غالباً لا تنشأ من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم يتم معالجتها بالشكل الملائم، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته، هي العوامل الأساسية المطلوبة للتعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد، ويكون محور هذا التعامل هو (تنفيس الأزمة) وإفقادها مرتكزات النمو، ومن ثم تجميدها أو القضاء عليها في هذه المرحلة دون أن تحقق أي خسارة أو دون أن تصل حداثتها إلى درجة الصدام العنيف، ٢- مرحلة النمو: والتي تنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى (الميلاد) في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتساع، ٣- مرحلة القوة أو الشباب: وهي من أخطر مراحل الأزمة ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتأتي هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والتخلف والإستبداد برأيه وإغلاقه على ذاته أو إحاطة هذه الذات بالقدسية، وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له أخطائه حسنات، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصيح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة، وشديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون متخذ القرار قد إستطاع بداهة تحويل إتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي، تنفتحت عنده الأزمة، وتنتهي بإستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليها بشكل أو بآخر، ٤- مرحلة الضعف أو الشيخوخة: حيث تبدأ الأزمة بالإنحسار والتقلص نتيجة للصدام العنيف الذي تم إتخاذها والذي يفقدها جزءاً هاماً من قوتها، على أن هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع أخرى، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه وتصبح الأزمات في هذه الحالة كأمواج البحر، موجة تندفع وراء موجة، ٥- مرحلة الفناء أو الإضمحلال: والتي تصل إليها الأزمة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الإهتمام بها والحديث عنها.

ويشير مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) في إصداره رقم ٣٧ (٢٠٠٤: ٩٠-١٠١) إلى إختلاف العلماء في تحديد عدد مراحل تطور الأزمة أو دورة حياتها، حيث حددها نموذج (Arnold, 1980) بأربعة مراحل هي: مرحلة الصدمة، ومرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة الإعتراض بالأزمة، ومرحلة التكيف، كما حددها نموذج (Slatter, 1984) في: مرحلة إنكار الأزمة، ومرحلة إخفاء الأزمة، ومرحلة تحلل الأزمة، ومرحلة الإنهيار التنظيمي، في حين تميل الكتابات الحديثة إلى أن الأزمة تمر بثلاثة مراحل، هي: أ- مرحلة ما قبل الأزمة Pre crisis: وتمثل فترة محددة غير ظاهرة للعالم الخارجي تسبق الأزمة، وتشير إلى بدايتها وبداية التأثير الذي يزداد ببطء في هذه المرحلة، وتكون الإدارة في مرحلة ما قبل الأزمة قلقة وممزقة داخلياً، إلا أنها لا تزال تمتلك الفرصة للسيطرة على الخطر، ذلك لأن تأثير الأزمة في الإدارة ضعيفاً لا سيما وأنه يمكن التنبؤ به وتخفيفه والحبولة دون تحول الضرر إلى أزمة كاملة الأبعاد، ويفيد الرصد والتدخل السريع والمناسب في هذه المرحلة وإتخاذ التدابير الوقائية

كما يجب أن تتوفر لديهم العديد من المهارات الضرورية لإدارة الأزمات، أهمها مهارة التخطيط لإدارة الأزمة. وذلك بهدف المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمة المحتملة والتحصير للتعامل معها في حالة حدوثها ثم العودة بعد إنتهاء الأزمة إلى الوضع الطبيعي مثلما كان قبل الأزمة، وتشكل عملية التخطيط الركيزة الأساسية للإدارة الفعالة للأزمات، ومهارة التنظيم للأزمات: وذلك بهدف التنسيق بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، (نادية عبدالقادر، ٢٠٠٧: ٥١، ٥٠). أما المهارة الثالثة فهي تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات، وذلك بهدف تشكيل فريق لمواجهة الأزمات يضم مجموعة من الأفراد بينهم تناغم وتوافق يعملون معاً حتى يشعر كل فرد بالقيمة التي تتمثل في كونه عضواً في الفريق، (كار، ٢٠٠١: ٥). ويجب أن يتوفر في أعضاء فريق إدارة الأزمات العديد من الصفات والقدرة، مثل حسن التصرف، والذكاء، وسرعة التصرف، والقدرة على العمل تحت الضغوط، والقدرة على التخطيط، وإدراك العلاقة بين العمل والوقت، والعمل كفريق. كما يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالعديد من المهارات سواء على المستوى الشخصي أو الخبرة العملية مثل مهارة التفكير الإبداعي وحل المشكلات، والقدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، والتنبؤ والإستنتاج، والقدرة التحليلية، (زيدان، ٢٠٠٨: ١). وتتمثل المهارة الرابعة في توفير نظام للمعلومات المرتبطة بالأزمة وهو عبارة عن نظام يتألف من مجموعة من العناصر البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع نظام المعلومات وخاصة في مواقف الأزمة، بالإضافة للعناصر المادية كأجهزة الحاسب لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف المعلومات، (نادية عبدالقادر، ٢٠٠٧: ٥٢). ويعد توفير نظام للمعلومات على درجة كبيرة من الأهمية لإدارة الأزمة فيدون المعلومات لن يتمكن من اتخاذ القرار من التصرف السليم حول الأزمة ومواجهتها والحد من أثارها، وتتمثل المهارة الخامسة في نظام الإتصال في الأزمات حيث يلعب الإتصال دوراً محورياً في التعامل مع الأزمات من أجل توضيح الحقائق، وتجنب إنتشار الشائعات، وعدم خروج الموقف عن السيطرة، (سليمان، وصالح، ٢٠١٣: ٧٦). ويقصد بنظام الإتصال نقل وتبادل المعلومات والأفكار والتعليمات المتعلقة بالأزمة بين قائد فريق الأزمات وأعضاء الفريق والهيئات المساندة للفريق باستخدام قنوات الإتصال الرسمية، وغير الرسمية من أجل إيصال الكم والنوع المناسب من المعلومات في الوقت المناسب لمتخذ القرار للتغلب على الأزمة، (نادية عبدالقادر، ٢٠٠٧: ٥٤).

ومما لا شك فيه أن النجاح في التعامل مع الأزمة يتوقف على حسن إختيار من سيتعاملون مع الأزمة وعلى رأسهم قائد فريق عمل الأزمة، فعلى الرغم من أن القيادة لها دور وأهمية في الظروف العادية بالنسبة لأي تنظيم، إلا أن هذا الدور والأهمية تزداد في حالة الأزمات، حيث أن الأمر يتطلب توافر مهارات إدارة الأزمات لدى هؤلاء القادة، والتي تتمثل في التخطيط، والتنظيم لإدارة الأزمات، وتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة، وتوفير نظام للإتصالات، وأخر للمعلومات المرتبطة بإدارة الأزمة.

وفي ضوء ما سبق ذكره، فقد تمثلت مشكلة البحث في محاولة وإجابة على التساؤلات التالية: ما هي درجة تطبيق قادة العمل الإرشادي الزراعي لمهارات إدارة الأزمات؟ وما هي درجة تطبيقهم لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات؟ وما هي العلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة؟ وما هي العلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة؟ وما هي الفروق بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظات البحث؟ وأخيراً ما هي الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي لإدارة الأزمات من وجهة نظر المبحوثين؟

أهداف البحث:

- ١- التعرف على تطبيق قادة العمل الإرشادي الزراعي لمهارات إدارة الأزمات، وهي: التخطيط، والتنظيم لإدارة الأزمات، وتوفير نظام للمعلومات، والإتصالات، وتشكيل فريق إدارة الأزمات.
- ٢- التعرف على تطبيق قادة العمل الإرشادي الزراعي لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات.
- ٣- تحديد العلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، ومدة العمل في الزراعة، ومدة العمل في الإرشاد الزراعي، درجة المركزية، ودرجة التعقيد، ودرجة الصراع، ودرجة السلوك القيادي.

وترى صبرية البيحيوي (٢٠٠٦: ٨) أن إدارة الأزمات هي أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات، والقيادة، ونظام الإتصال، ونظام المعلومات، والتقييم. كما يؤكد اسليم (٢٠٠٧: ٣٦-٤٢) على أن التعامل مع الأزمة وإدارتها لا بد وأن يخضع للمنهجية العلمية والتي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتفويض السلطة، وفتح قنوات الإتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر، كذلك تذكر نادية عبدالقادر (٢٠٠٧: ٥٠-٥٧) أن إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية تقوم على عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، وتشكيل فريق لمواجهة الأزمات، والقيادة، ونظام للإتصالات، ونظام دقيق للمعلومات، واتخاذ القرار، وتوفير الأزمات.

ويذكر زيدان (٢٠٠٨: ١٤-١) أن هناك مهارات متعددة لإدارة الأزمات تتجلى بوضوح في التخطيط لإدارة الأزمات، والتدريب على التفكير الإبداعي وحل المشكلات، وبناء فريق فعال لإدارة الأزمة، ووضع خطة للإتصالات، وتوفير المعلومات المؤكدة، واتخاذ القرار. كما يشير الرضيع (٢٠١١: ٣١-٤٨) إلى أن إدارة الأزمات تعني التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها، وأن متطلبات إدارة الأزمة تتمثل في التخطيط المناسب، والمعلومات، وبرامج التدريب، والمهارات القيادية، وفريق إدارة الأزمة. كذلك يرى البريدي (١٩٩٩: ٣٦) أن إدارة الأزمات تتطلب خليط من مهارات متعددة كالتفكير الإبداعي، والقيادة، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية، ومهارات الإتصال.

يتضح مما سبق أن الأزمة وإن كانت حالة غير مستقرة ينتج عنها العديد من الآثار السلبية التي قد تهدد بتدمير الكيان الإداري وإنهياره، إلا أنها تضم في طياتها العديد من الجوانب الإيجابية التي تسهم في نجاح هذا الكيان ونموه، الأمر الذي يتطلب الإبتعاد عن العشوائية وسياسة رد الفعل في إدارة الأزمات، والتعامل معها وإدارتها بأسلوب علمي منظم مستنداً إلى مبادئ علم الإدارة ووظائفها بما يحقق الإستفادة من إيجابيات الأزمة ورسم السيناريوهات المختلفة واتخاذ الإجراءات الوقائية المؤدية لمنع مسببات الأزمة، والحد من أثارها السلبية، وحصاد ما بها من إيجابيات.

مشكلة البحث

يمثل قطاع الزراعة أحد القطاعات الحيوية الهامة التي إجتاحتها العديد من الأزمات المهددة لكياناته المختلفة الحيوانية والنباتية كآزمة الأسمدة المهددة للإنتاج النباتي، ومرض إنفلونزا الطيور المهدد للثروة الداجنة، والحمى القلاعية المهددة للإنتاج الحيواني وغيرها من الأزمات كالجراد، وإنفلونزا الخنازير، والتعدي على الأراضي الزراعية والتي أصبحت سمة أساسية من السمات المميزة لحياتنا المعاصرة.

ويعد الإرشاد الزراعي بإعتباره المنظمة الرسمية التي تسعى إلى تعليم الزراع وتنقيفهم وتوعيتهم وتنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم، حجر الزاوية في التعامل مع الأزمات الزراعية بمختلف أنواعها، وتوعية الزراع بخطورة تلك الأزمات وكيفية مواجهتها، حيث يعتبر الإرشاد الزراعي بمثابة القوة المحركة لعملية تطوير الريف.

ويرى أبو السعود (١٩٨٧: ٤) أنه يستوجب تقديم الخدمة الإرشادية في شكل تنظيم يتلائم مع طبيعتها التعليمية والإنسانية، وأن توجد أي تنظيم وإستمراره يرجع بالدرجة الأولى إلى الإدارة. كما يذكر سليمان (٢٠٠٠: ١٧) أن الإرشاد الزراعي يعد إحدى الدعائم الأساسية للنهوض بالإنتاج الزراعي والتنمية الزراعية الشاملة ويهدف إلى مساعدة الزراع على مساعدة أنفسهم ورفع مستواهم الإقتصادي والإجتماعي وذلك من خلال جهاز إرشادي زراعي قوى تقوده إدارة علمية تنسجم بالمبادئ والتطبيقات المقبولة في الإدارة العامة، مع تكيفها لتلائم الخدمة الإرشادية. كذلك يوضح الرفاعي (١٩٩١/١٩٩٢: ٢٢) أن الإدارة الإرشادية هي عملية توجيه وسيطرة علي الحياة في المنظمة الإرشادية.

كما يوضح الطنوبي (١٩٩٨: ٥٢) أن قادة العمل الإرشادي يقومون بتوجيه المرشدين الزراعيين وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة، وعقد الإجتماعات الدورية لموظفي الإرشاد وبحث كل مايتعلق بالعمل الإرشادي، ووضع خطة عمل. كذلك يؤكد عمر (١٩٩٢: ٢٤٧) أنه يجب أن تنسجم الإدارة الإرشادية بالإستقامة والصحة والإنصاف وصحة الحكم، وقوة التعبير كلاماً وكتابة، والمثابرة، والشجاعة، والمرونة، كما يجب أن تتمتع الإدارة الإرشادية بالشخصية القيادية، والخبرة الكافية في إدارة البرامج الإرشادية الناجحة.

وحتى ينجح قادة العمل الإرشادي في مواجهة الأزمات فإنه يجب عليهم إدارة الأزمات وفق منهج علمي وإداري سليم ويبتعد عن العشوائية،

المرتبطة بالأزمة، وتحديث وتطوير قاعدة بيانات إدارة الأزمات، واستخدام التكنولوجيا في تنظيم قاعدة البيانات. - الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات: يعبر عن توفير نظم الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات، والمحافظة على سرية الاتصالات، وإجراء الاتصالات بشكل سريع ودقيق، ووجود من لهم القدرة على التعامل مع نظم الاتصالات، والإعتماد على أحدث وسائل الاتصالات عند وقوع الأزمة.

- فريق إدارة الأزمات: يشير إلى تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات، واختيار أعضاء الفريق على أساس الخبرة السابقة للتعامل مع الأزمات، والعمل لفترات طويلة، وتدريبهم، والاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة الأزمات.

- المركزية: تشير إلى تنفيذ أي عمل أو اتخاذ قرارات فورية بعد الرجوع للرؤساء الأعلى إنتظاراً لتعليماتهم.

- التعديدية: تعبر عن تنوع الخبرات أو التأهيل والتخصصات الفنية والإدارية بالمنظمة الإرشادية.

- الصراع: يعبر عن حدوث التفاوض لحل المشكلات والتراجع في القرارات عند التعامل مع المرؤوسين والتحكم في الآراء إزاء أي مشكلة، وتحية الأمور الشخصية بعيداً عن الصراع.

- السلوك القيادي: يعبر عن رأي المبحوث في سلوك الرئيس المباشر المتعلق بالتركيز على المرؤوسين ومعاملتهم كبشر، أم التركيز على إجراءات الإدارة والتشغيل.

منطقة البحث: تم إجراء البحث في محافظات البحيرة، والغربية، والإسماعيلية، والفيوم، وأسبوط لتمثل أقاليم غرب الدلتا، ووسط الدلتا، وشرق الدلتا، ومصر الوسطى، ومصر العليا على الترتيب.

شاملة وعينة البحث: تمثلت شاملة البحث في إجمالي عدد قادة العمل الإرشادي الزراعي بمديريات الزراعة بالمحافظات الخمس للبحث، والذي بلغ ١٦٢ قائداً للعمل الإرشادي الزراعي، (الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، ٢٠١١: بيانات غير منشورة)، ولتحديد حجم عينة البحث تم استخدام معادلة التالبية: والتي تحدد حجم العينة بمعلومية حجم الشاملة، (Israel، ٢٠١٣).

N

$$n = \frac{N}{1 + N(e) 2}$$

حجم الشاملة N = حجم العينة n خطأ تقدير (e) % ٥ = ٠.٠٥

ووفقاً لهذه المعادلة فقد بلغ عدد المبحوثين بالعينة ١١٥ مبحوثاً، بنسبة ٧١% من الشاملة، وتم توزيعهم وفقاً لعدد قادة العمل الإرشادي بكل محافظة من المحافظات الخمس للبحث وبناءً على ذلك بلغ عدد المبحوثين (١٣، ١٠، ٤٤، ٢٧، ٢١) مبحوثاً على مستوى كل من محافظات البحيرة، والغربية، والإسماعيلية، والفيوم، وأسبوط على الترتيب. وقد تم اختيار المبحوثين بطريقة عشوائية من كشوف الشاملة بمحافظات البحث، كما هو موضح بالجدول (١).

٤- تحديد العلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة السابق ذكرها.

٥- تحديد الفروق بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظات البحث.

٦- التعرف على الموضوعات التي يجب أن يتضمنها البرنامج التدريبي لإدارة الأزمات من وجهة نظر المبحوثين.

الطريقة البحثية

الفروض البحثية:

١- لتحقيق الهدف البحثي الثالث تم صياغة الفرض البحثي الأول: توجد علاقة معنوية بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، ومدة العمل في الزراعة، ومدة العمل في الإرشاد الزراعي، درجة المركزية، ودرجة التعديدية، ودرجة الصراع، ودرجة السلوك القيادي.

٢- لتحقيق الهدف البحثي الرابع تم صياغة الفرض البحثي الثاني: توجد علاقة معنوية بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة السابق ذكرها.

٣- لتحقيق الهدف البحثي الخامس تم صياغة الفرض البحثي الثالث: توجد فروق معنوية بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظات البحث.

ولتحقيق الفروض البحثية تم وضعها في صورتها الصفرية حتى يمكن اختبارها.

التعريفات الإجرائية:

- قادة العمل الإرشادي: يقصد بهم في هذا البحث مدير عام الإرشاد الزراعي والأخصائيون العاملون بالإرشاد الزراعي بمديريات الزراعة بالمحافظات.

- إدارة الأزمات: ويقصد بها تطبيق مهارات التخطيط لإدارة الأزمات، والتنظيم، وتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمة، وتوفير نظام للمعلومات، وأخر للاتصالات لإدارة الأزمة.

- التخطيط لإدارة الأزمات: يشير إلى الإعداد المسبق للتعامل مع الأزمات وقت حدوثها، والاستعانة بالخبراء المتخصصين من خارج الإرشاد الزراعي في إعداد خطط إدارة الأزمات، وتقييم الخطط السابقة وتطويرها، وإتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمات وتكرارها.

- التنظيم لإدارة الأزمات: يعبر عن توزيع مهام التعامل مع الأزمات على أعضاء الفريق وفقاً لإمكانياتهم وقدراتهم، وتحديد مهام كل عضو، والجهات التي يمكن أن يستفيد منها، ومعرفة كل عضو لحدود السلطة المخولة له في التعامل مع الأزمة.

- المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات: يشير إلى الإهتمام بدقة المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة، ووجود إدارة لجمع وتحليل المعلومات

جدول (١): حجم الشاملة والعينة وتوزيعها بالمحافظات الخمس المدروسة

المحافظات	عدد الشاملة	عدد العينة	نسبة العينة إلى شاملة كل محافظة %	نسبة العينة بالمحافظة إلى إجمالي العينة %
البحيرة	١٩	١٣	٦٨.٤	١١.٣
الغربية	١٤	١٠	٧١.٤	٨.٧
الإسماعيلية	٦٢	٤٤	٧١.٠	٣٨.٢
الفيوم	٣٨	٢٧	٧١.٠	٢٣.٥
أسبوط	٢٩	٢١	٧٢.٤	١٨.٣
الإجمالي	١٦٢	١١٥	٧١.٠	١٠٠

والمعلومات، والاتصالات، وفريق العمل، وكان عدد العبارات لكل مكون من هذه المكونات (٧، ٥، ٧، ٦، ٥) على الترتيب، وتم الحصول على إستجابة المبحوثين أمام كل عبارة على مقياس متدرج من خمسة مستويات، هي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، لا) وأعطيت الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) في حالة العبارات الموجبة، والتي بلغت عشرون عبارة، بينما أعطيت الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) في حالة العبارات السالبة والبالغ عددها عشرة عبارات وذلك بحد أدنى قدره ٣٠ درجة وحد أعلى قدره ١٥٠ درجة، وقد تم تقسيم درجات التطبيق لمهارات إدارة الأزمات إلى ثلاث فئات وفقاً للمدى النظري، كما هو موضح بالجدول (٢).

أداة وطريقة جمع البيانات: تم جمع البيانات بالمقابلة الشخصية باستخدام إستمارة إستبيان تم تصميمها بالشكل الذي يحقق أهداف البحث، كما تم تطبيق المقياس بصورته التجريبية على عينة قوامها ٣٠ من قادة العمل الإرشادي الزراعي بمحافظة بنى سويف، وبعد التأكد من صلاحيتها في شكلها النهائي لتحقيق الغرض الذي أعدت من أجله تم جمع البيانات خلال شهر يناير وفبراير من عام ٢٠١٦.

المعالجة الكمية لمتغيرات البحث:

أولاً: قياس المتغير التابع: تم استخدام مقياس إدارة الأزمات، (سليمان: ٢٠١٢، ٢١٩) والذي ثبت صدقه وثباته بدرجة عالية، والمكون من ٣٠ عبارة موزعة على خمسة مكونات أساسية، هي: التخطيط، والتنظيم،

المهارات	منخفض	متوسط	مرتفع
التخطيط لإدارة الأزمات	أقل من ١٦ درجة	من ١٦-٢٥ درجة	أكبر من ٢٥ درجة
التنظيم لإدارة الأزمات	أقل من ١٢ درجة	من ١٢-١٧ درجة	أكبر من ١٧ درجة
نظام المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات	أقل من ١٦ درجة	من ١٦-٢٥ درجة	أكبر من ٢٥ درجة
نظام الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات	أقل من ١٣ درجة	من ١٣-٢١ درجة	أكبر من ٢١ درجة
تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات	أقل من ١٢ درجة	من ١٢-١٧ درجة	أكبر من ١٧ درجة
إجمالى المقياس	أقل من ٧٠ درجة	من ٧٠-١١٠ درجة	أعلى من ١١٠ درجة

ثانياً: قياس المتغيرات المستقلة:

٩- درجة السلوك القيادى: تم قياسه من خلال ٣٢ عبارة، بحيث يجب المبحوث أمام كل عبارة علي متصل مكون من خمس إستجابات، هي (دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، ولا) وأعطيت الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) في حالة العبارات الموجبة، والدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) في حالة العبارات السالبة، وتم جمع درجات العبارات للحصول على الدرجة الكلية للمتغير.

أدوات التحليل الإحصائى: تم استخدام كل من التكرارات، والنسب المئوية، والمدى، كما تم استخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون لتحديد العلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة، كذلك تم استخدام اختبار F لتحديد الفروق فى عرض وتحليل البيانات.

النتائج ومناقشتها

أولاً: درجة تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات:

تم تقسيم المبحوثين وفقاً للمدى النظرى للدرجة الكلية لمهارات إدارة الأزمات إلى ثلاث فئات، هي فئة درجة تطبيق منخفضة (أقل من ٧٠ درجة)، وفئة درجة تطبيق متوسطة (من ٧٠-١١٠ درجة)، وفئة درجة تطبيق مرتفعة (١١٠ درجة فأكثر).

وتوضح بيانات الجدول (٣) أن أكثر من ثلثي المبحوثين (٧٠%) كانت درجة تطبيقهم لمهارات إدارة الأزمات متوسطة، وأن ما يقرب من ربع المبحوثين (٢٤.٣%) كانت درجة تطبيقهم لها منخفضة، فى حين كانت درجة تطبيق (٥.٣%) فقط من المبحوثين لهذه المهارات مرتفعة.

جدول (٣): توزيع المبحوثين وفقاً لفئات درجة تطبيقهم لمهارات إدارة الأزمات

فئات درجة التطبيق	التكرار	%
درجة تطبيق منخفضة (أقل من ٧٠ درجة)	٢٨	٢٤.٣
درجة تطبيق متوسطة (من ٧٠-١١٠ درجة)	٨١	٧٠.٤
درجة تطبيق مرتفعة (١١٠ درجة فأكثر)	٦	٥.٣
الإجمالى	١١٥	١٠٠

المصدر: استمارات الاستبيان

تطبيقهم لها منخفضة، فى حين كانت درجة تطبيق (٢.٦%) فقط من المبحوثين لهذه المهارة مرتفعة.

أيضاً تشير بيانات نفس الجدول أن أكثر من نصف المبحوثين (٥٥.٦%) كانت درجة تطبيقهم لمهارة توفير نظام المعلومات الخاص بإدارة الأزمات متوسطة، وأن أكثر من ثلث المبحوثين (٤٠.٩%)، كانت درجة تطبيقهم لها منخفضة، فى حين كانت درجة تطبيق (٣.٥%) فقط من المبحوثين لهذه المهارة مرتفعة.

وأخيراً توضح بيانات الجدول (٤) أن أكثر من ثلثي المبحوثين (٦٨.٧%) كانت درجة تطبيقهم لمهارة تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات متوسطة، وأن أقل من خمس المبحوثين (١٦.٥%)، كانت درجة تطبيقهم لها مرتفعة، فى حين كانت درجة تطبيق أقل من خمس المبحوثين (١٤.٨%) لهذه المهارة منخفضة.

يتضح مما سبق أن: - أكثر من ثلثي المبحوثين (٦٨.٧%) كانت درجة تطبيقهم لمهارة تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات متوسطة، - ما يقرب من ثلثي المبحوثين (٦٥.٢%)، و(٦١.٧%) على التوالي كانت درجة تطبيقهم لمهارة التنظيم لإدارة الأزمات، وتوفير نظام للاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات متوسطة، - أكثر من نصف المبحوثين (٥٥.٦%)، كانت درجة تطبيقهم لمهارة التخطيط لإدارة الأزمات، وتوفير نظام للمعلومات

يتضح مما سبق أن نسبة قليلة جداً من المبحوثين كانت درجة تطبيقهم لمهارات إدارة الأزمات مرتفعة، مما يشير إلى إحتياج الغالبية العظمى من المبحوثين إلى عقد دورات تدريبية فى موضوع مهارات إدارة الأزمات لزيادة درجة تطبيقهم لهذه المهارات.

ثانياً: درجة تطبيق المبحوثين لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات:

تشير بيانات الجدول (٤) أن أكثر من نصف المبحوثين (٥٥.٦%) كانت درجة تطبيقهم لمهارة التخطيط لإدارة الأزمات متوسطة، وأن أكثر من ثلث المبحوثين (٤٠.٩%)، كانت درجة تطبيقهم لها منخفضة، بينما كانت درجة تطبيق (٣.٥%) من المبحوثين لهذه المهارة مرتفعة.

كما توضح بيانات نفس الجدول أن ما يقرب من ثلثي المبحوثين (٦٥.٢%) كانت درجة تطبيقهم لمهارة التنظيم لإدارة الأزمات متوسطة، وأن أقل من خمس المبحوثين (١٧.٤%)، كانت درجة تطبيقهم لها منخفضة، فى حين كانت درجة تطبيق أقل من خمس المبحوثين (١٧.٤%) لهذه المهارة مرتفعة.

كذلك تظهر بيانات نفس الجدول أن ما يقرب من ثلثي المبحوثين (٦١.٧%) كانت درجة تطبيقهم لمهارة الاتصالات الخاصة بإدارة الأزمات متوسطة، وأن أكثر من ثلث المبحوثين (٣٥.٧%)، كانت درجة

و(٢.٦%)، و(٣.٥%) من المبحوثين كانت درجة تطبيقهم لمهارة التخطيط لإدارة الأزمات، وتوفير نظام الإتصالات الخاصة بإدارة الأزمات، وتوفير نظام المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات مرتفعة، مما يشير إلى إحتياج معظم أن لم يكن غالبية قادة العمل الإرشادي على مستوى المحافظات إلى عقد دورات تدريبية تتعلق بكل مهارات إدارة الأزمات، وخاصة مهارة التخطيط لإدارة الأزمات، وتوفير نظام للإتصالات الخاصة بإدارة الأزمات، وتوفير نظام المعلومات الخاص بإدارة الأزمة حتى ترتفع درجة تطبيقهم لهذه المهارات.

الخاصة بإدارة الأزمات متوسطة، - أكثر من ثلث المبحوثين (٤٠.٩%)، و(٣٥.٧%)، و(٤٠.٩%) على التوالي كانت درجة تطبيقهم لمهارة التخطيط لإدارة الأزمات، وتوفير نظام الإتصالات الخاصة بإدارة الأزمات، وتوفير نظام المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات منخفضة، - كانت درجة تطبيق أقل من خمس المبحوثين (١٧.٤%)، و(١٤.٨%) على التوالي لمهارة التنظيم لإدارة الأزمات، وتشكيل فريق عمل إدارة الأزمات منخفضة، - أقل من خمس المبحوثين (١٧.٤%)، و(١٦.٥%) على التوالي كانت درجة تطبيقهم لمهارة التنظيم لإدارة الأزمات، وتشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات مرتفعة، - نسبة قليلة جداً (٣.٥%)،

جدول (٤): توزيع المبحوثين وفقاً لفئات درجة تطبيقهم لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات

درجة التطبيق	التخطيط		التنظيم		نظام للمعلومات		نظام للإتصالات		تشكيل فريق عمل	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
منخفضة	٤٧	٤٠.٩	٢٠	١٧.٤	٤٧	٤٠.٩	٤١	٣٥.٧	١٧	١٤.٨
متوسطة	٦٤	٥٥.٦	٧٥	٦٥.٢	٦٤	٥٥.٦	٧١	٦١.٧	٧٩	٦٨.٧
مرتفعة	٤	٣.٥	٢٠	١٧.٤	٤	٣.٥	٣	٢.٦	١٩	١٦.٥
الإجمالي	١١٥	١٠٠	١١٥	١٠٠	١١٥	١٠٠	١١٥	١٠٠	١١٥	١٠٠

المصدر: استمارات الاستبيان

(٠.٥٤٧)، و(٠.٧٧٦)، و(٠.٦٤٧)، و(٠.٦٠٩) على التوالي وهى أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى ٠.٠١، والتي تبلغ قيمتها ٠.٢٢٨، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بهذه المتغيرات. كما كانت العلاقة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات كمتغير تابع وبين مدة الخدمة فى الإرشاد الزراعى، حيث كانت القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون (٠.١٧٩) وهى أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى ٠.٠٥، والتي تبلغ قيمتها ٠.١٧٤، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بهذا المتغير.

بينما كانت العلاقة غير معنوية بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات وبين متغيرين، هما: السن، ومدة الخدمة فى الزراعة، حيث كانت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون (٠.٠١٣)، و(٠.١٠٤)، وهى أقل من مثيلتها الجدولية عند مستوى ٠.٠٥، والتي تبلغ قيمتها ٠.١٧٤، وبناءاً على هذه النتيجة لا يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بهذين المتغيرين.

جدول (٥): قيم معامل الارتباط البسيط لبيرسون للعلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة ن=١١٥

م	المتغيرات المستقلة المدروسة	قيم معامل الارتباط
١	السن	٠.٠١٣
٢	مدة العمل فى وزارة الزراعة	٠.١٠٤
٣	مدة العمل فى الإرشاد الزراعى	*٠.١٧٩
٤	درجة المركزية	**٠.٥٤٧
٥	درجة التعقدية	**٠.٧٧٦
٦	درجة الصراع	**٠.٦٤٧
٧	درجة السلوك القيادى	**٠.٦٠٩

المصدر: استمارات الاستبيان

* معنى عند مستوى ٠.٠٥
** معنى عند مستوى ٠.٠١
- القيمة الجدولية لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون عند مستوى ٠.١٧٤ = ٠.٠٥
- القيمة الجدولية لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون عند مستوى ٠.٢٢٨ = ٠.٠١

التعقدية، ودرجة الصراع، ودرجة السلوك القيادى، حيث كانت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون (٠.٥٣٧)، و(٠.٨١٨)، و(٠.٥٦٢)، و(٠.٥١٤) على التوالي، وهى أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى ٠.٠١، والتي تبلغ قيمتها ٠.٢٢٨، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بهذه المتغيرات، كما كانت العلاقة معنوية عند مستوى ٠.٠٥ بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارة التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير تابع وبين مدة الخدمة فى الإرشاد الزراعى، حيث كانت القيمة المحسوبة لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون (٠.١٨٤)، وهى أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى ٠.٠٥، والتي تبلغ قيمتها ٠.١٧٤، وبناءاً على هذه النتيجة يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بهذا المتغير.

كما تشير البيانات نفس الجدول إلى وجود علاقة معنوية عند مستوى ٠.٠١ بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارة التنظيم لإدارة

رابعاً: العلاقة بين درجة تطبيق المبحوثين لكل مكون من مكونات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

إختبار صحة الفرض البحثى الثانى تم صياغة الفرض الإحصائى التالى: لا توجد علاقة معنوية بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة.

وقد تم إختبار وجود علاقة معنوية بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات كمتغير تابع وبين المتغيرات المستقلة المدروسة السابق ذكرها، عن طريق إستخدام معامل الارتباط البسيط لبيرسون.

وكانت النتائج، كما هو موضح بالجدول (٦) وجود علاقة معنوية عند مستوى ٠.٠١ بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارة التخطيط لإدارة الأزمات وبين أربعة متغيرات، هى درجة المركزية، ودرجة

الجدولية عند مستوى ٠.٠٥، والتي تبلغ قيمتها ٠.١٧٤، وبناءً على هذه النتيجة يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بهذا المتغير.

أيضاً توضح بيانات الجدول (٤) وجود علاقة معنوية عند مستوى ٠.٠١ بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارة الإتصالات الخاصة بإدارة الأزمات وبين ثلاثة متغيرات، هي درجة المركزية، ودرجة الصراع، ودرجة السلوك القيادي، حيث كانت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون (٠.٣٣٤)، و(٠.٢٩٥)، و(٠.٢٩٤)، على التوالي، وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى ٠.٠١، والتي تبلغ قيمتها ٠.٢٢٨، وبناءً على هذه النتيجة يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بهذه المتغيرات.

كما تشير البيانات نفس الجدول إلى وجود علاقة معنوية عند مستوى ٠.٠١ بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لمهارة تشكيل فريق عمل لإدارة الأزمات وبين أربعة متغيرات، هي درجة المركزية، ودرجة التعقيد، ودرجة الصراع، ودرجة السلوك القيادي، حيث كانت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون (٠.٣٣٧)، و(٠.٧٦١)، و(٠.٥٦٨)، و(٠.٥٥٩) على التوالي، وهي أكبر من مثيلتها الجدولية عند مستوى ٠.٠١، والتي تبلغ قيمتها ٠.٢٢٨، وبناءً على هذه النتيجة يمكن رفض الفرض الإحصائي المتعلق بهذه المتغيرات.

جدول (٦): قيم معامل الارتباط البسيط لبيرسون للعلاقة بين الدرجة الكلية لتطبيق المبحوثين لكل مهارة من مهارات إدارة الأزمات وبين المتغيرات المستقلة المدروسة ن=١١٥

المتغيرات المستقلة	مهارات إدارة الأزمات			
	التخطيط	توفير المعلومات	توفير الاتصالات	تشكيل فريق لإدارة الأزمة
السن	٠.٠٦٠	٠.٠٦٠	٠.٠٦٦	٠.٠٧٧
مدة الخدمة في الزراعة	٠.٠٧٥	٠.٠٧٩	٠.٠٥٥	٠.١٣٦
مدة الخدمة في الإرشاد	*٠.١٨٤	*٠.١٨٩	٠.٠٠٤	٠.١٧٠
درجة المركزية	**٠.٥٣٧	**٠.٥٣٠	**٠.٣٣٤	**٠.٣٣٧
درجة التعقيد	**٠.٨١٨	**٠.٨١٠	٠.٠٠٩	**٠.٧٦١
درجة الصراع	**٠.٥٦٢	**٠.٥٦٤	**٠.٢٩٥	**٠.٥٦٨
درجة السلوك القيادي	**٠.٥١٤	**٠.٥١٦	**٠.٢٩٤	**٠.٥٥٩

* معنوي عند مستوى ٠.٠٥
** معنوي عند مستوى ٠.٠١
- القيمة الجدولية لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون عند مستوى ٠.١٧٤ = ٠.٠٥
- القيمة الجدولية لمعامل الارتباط البسيط لبيرسون عند مستوى ٠.٢٢٨ = ٠.٠١

للبحث، تبين عدم وجود فروق معنوية بينهم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١.٦٦) وهي أقل من نظيرتها الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، دح (٤)، والتي تبلغ قيمتها (٢.٤٦)، وبناءً على ذلك لا يمكن رفض الفرض الإحصائي، والذي ينص على أنه: لا توجد فروق معنوية بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظات البحث.

وقد يرجع عدم وجود فروق معنوية بين درجات تطبيق قادة العمل الإرشادي الزراعي في المحافظات الخمس لمهارات إدارة الأزمات إلى مركزية التعليمات والتوجيهات والقرارات المتعلقة بإدارة الأزمات المختلفة التي تتعرض لها هذه المحافظات، بالإضافة إلى عدم السماح لهؤلاء القادة بحرية التصرف أو اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى عدم ظهور التفكير الإبداعي والإبتكاري أو التفكير الذي يتضمن أفكاراً أو حلولاً خارج الصندوق (غير تقليدية) لإدارة الأزمات من قبل قادة العمل الإرشادي على مستوى المحافظات دون الرجوع لقادة الإرشاد الزراعي على المستوى المركزي.

يتضح مما سبق وجود علاقة معنوية بين جميع مهارات إدارة الأزمات وبين ثلاثة متغيرات، هي: درجة المركزية، ودرجة الصراع، ودرجة السلوك القيادي، أما متغير درجة التعقيد فكان له علاقة معنوية مع جميع مهارات إدارة الأزمات إلا مهارة توفير الاتصالات، كما يتضح عدم وجود علاقة معنوية بين جميع مهارات إدارة الأزمات وبين متغيري السن، ومدة الخدمة في الزراعة، أما متغير مدة الخدمة في الإرشاد الزراعي فكان له علاقة معنوية بمهارتي التخطيط، وتوفير المعلومات الخاصة بإدارة الأزمات. وتطوى هذه النتائج مؤشراً هاماً إلى ضرورة أخذ المتغيرات السابقة التي لها علاقة بهذه المهارات عند إدارة الأزمات.

خامساً: الفروق بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظات البحث.
إختبار صحة الفرض البحثي الثالث تم صياغة الفرض الإحصائي التالي: لا توجد فروق معنوية بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظات البحث، تم استخدام إختبار F لتحليل التباين. وتوضح بيانات الجدول (٧) أنه عند إختبار معنوية التباين بين درجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بالمحافظات الخمس

جدول (٧): ملخص نتائج تحليل التباين لدرجات تطبيق المبحوثين لمهارات إدارة الأزمات بمحافظات البحث

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)
بين المحافظات	٢٦٠٢.٧٢٤	٤	٦٥٠.٦٨١	١.٦٦٩
داخل المحافظات	٤٢٨٨٤.٣١٩	١١٠	٣٨٩.٨٥٧	
المجموع	٤٥٤٨٧.٠٤٣	١١٤		

إقترحهما ٨٦,٩% من المبحوثين، في حين جاء موضوع مراحل إدارة الأزمة في المرتبة الرابعة، حيث إقترحه ٧٨,٢% من المبحوثين، يلي ذلك موضوع الإنذار المبكر في الأزمات، حيث إقترحه ٧٤% من المبحوثين، وموضوع أبعاد ومكونات الأزمة، حيث إقترحه ٦١,٧% من المبحوثين، أما موضوع تصنيف الأزمة فقد جاء في المرتبة الأخيرة لمقترحات المبحوثين، حيث إقترحه ٦٥,٢% من المبحوثين.

سادساً: الموضوعات التي يقترح المبحوثين أن يتضمنها البرنامج التدريبي لإدارة الأزمات

يوضح الجدول (٨) أن موضوع كيفية مواجهة الأزمات كان أهم الموضوعات التي إقترح المبحوثين أن يتضمنها البرنامج التدريبي لإدارة الأزمات، حيث إقترحه ٩٦% من المبحوثين، يليه موضوع أسس التعامل مع الأزمات، حيث إقترحه ٩٤% من المبحوثين، وقد جاء موضوع مفهوم الأزمة، وموضوع خصائص الأزمة في المرتبة الثالثة، حيث

جدول (٨): الموضوعات التي يقترح المبحوثين أن يتضمنها البرنامج التدريبي لإدارة الأزمات ن= ١١٥

الموضوعات التدريبية	التكرار	%
كيفية مواجهة الأزمات	١١٠	٩٦.٠
أسس التعامل مع الأزمات	١٠٨	٩٤.٠
مفهوم الأزمة	١٠٠	٨٦.٩
خصائص الأزمة	١٠٠	٨٦.٩
مراحل إدارة الأزمة	٩٠	٧٨.٢
الإنذار المبكر في الأزمات	٨٥	٧٤.٠
تصنيف الأزمة	٧٥	٦٥.٢
أبعاد ومكونات الأزمة	٧١	٦١.٧

باهي، مصطفى حسين، أحمد كمال نصاري (٢٠٠٦): مهارات القيادة في المجال الرياضي في ضوء الاتجاهات الحديثة، مكتبة الأنجلو المصرية.

حريز. سامي محمد هشام (٢٠٠٧): المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات الأسس النظرية والتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.

رفاعي، ممدوح، وماجدة جبريل (٢٠٠٧): إدارة الأزمات، مراجعة محمد درويش، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس.

زيدان، ممدوح (٢٠٠٨): برنامج إدارة الأزمات المتقدم، وزارة التجارة والصناعة، تطوير الكوادر القيادية.

سليمان، محمد أبو المعاطي (٢٠٠٠): كفاءة عمليات الرقابة في العمل الإرشادي الزراعي على المستوى الإقليمي والمحلي بمصر، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الزراعة بمشتر، جامعة الزقازيق فرع بنها.

سليمان، محمد أبو المعاطي (٢٠١٢): بناء مقياس لإدارة الأزمات في المنظمة الإرشادية الزراعية المصرية، مجلة الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، مجلد (١٦) العدد (٤).

سليمان، محمد أبو المعاطي، هشام محمد صالح (٢٠١٣): البرنامج التدريبي إدارة الأزمات، معهد بحوث الإرشاد الزراعي، مركز البحوث الزراعية، الجيزة، مصر.

عبد الحليم، حنان كمال (٢٠٠١): حاجة المنظمة الإرشادية الزراعية لمجال إدارة الأزمات والكوارث في البيئة الزراعية، مجلد مؤتمر آفاق وتحديات الإرشاد الزراعي في مجال البيئة، الجمعية العلمية للإرشاد الزراعي، الجيزة.

عبد القادر، نادية (٢٠٠٧): إدارة الأزمات وحل المشاكل، الدورة التدريبية للمعلمين، الكويت، وزارة التربية والتعليم.

عمر، أحمد محمد (١٩٩٢): الإرشاد الزراعي المعاصر، مصر للخدمات العلمية، القاهرة.

كار، كلاي (٢٠٠١): مشاكل قيادة فريق العمل وحلولها: حلول مجربة للمشاكل الإدارية التي يواجهها قادة العمل اليوم، مكتبة جريز، الرياض، السعودية.

ماهر، أحمد (2006). ادارة الأزمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. محمد، إيثار عبد الهادي (٢٠١١): إستراتيجية إدارة الأزمات، تأصيل مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد (١٧)، العدد (٦٤).

Devlin, Edwards.(2007) Crisis Management Planning and Execution, Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, Boca Raton. N.Y.

Gundel , Stephan (2005) . " Towards A New Typology of Crisis " . Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol .(13) , No .(3): 106-115 .

Falkheimer , Jesper & Heide , Mats (2006)."Mu'lticultural Crisis Communication : To wards a Social Constructionist Perspective " . Journal of Contingencies & Crisis Management .Vol. 1(14),No.(4):180-189..

Israel Gleen D.(2013) Determining Sample Size, Florida University IFAS Extension in: www.edis.ifas.ufl.edu/PD006, 23/5/2013.

إستناداً إلى نتائج البحث يتضح أنه يمكن زيادة درجة تطبيق قادة العمل الإرشادي الزراعي بالمحافظات لمهارات إدارة الأزمات عن طريق التركيز على التوصية بكل من:

١- الإهتمام بعقد دورات تدريبية لهؤلاء القادة في موضوع مهارات إدارة الأزمات.

٢- ضرورة أخذ متغيرات درجة المركزية، ودرجة الصراع، ودرجة التعقدية، ودرجة السلوك القيادي في الإعتبار عند إدارة الأزمات.

المراجع

أبو السعود، خيرى حسن (١٩٨٧): الإرشاد الزراعي التنظيم والتخطيط والتقييم، وزارة التربية والتعليم، الجمهورية العربية اليمنية. إسليم، وسام صبحي مصباح (٢٠٠٧): سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة ميدانية علي وزارة المالية في غزة، ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة- www.dr-saud-a.com

إصدارات بميك 37 (2004): إدارة الأزمات : التخطيط لما قد لا يحدث، تعريب: علاء أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية بالإدارة، القاهرة. الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي (٢٠١١): الجهاز الوظيفي للإرشاد الزراعي، بيانات غير منشورة.

البريدي، عبدالله عبدالرحمن (١٩٩٩): الإبداع بخنق الأزمات، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.

البيعلكي، منير (١٩٨٠): المورد القريب، دار العلم للملايين، لبنان. البزار، حسن (٢٠٠١): إدارة الأزمة بين نقطتي الفليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.

الحملوي، ممدوح رشاد، والسيد محمود سماحة (٢٠٠٢): إدارة الأزمات، مراجعة إجلال عبدالمنعم حافظ، مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس.

الخصيري ، محسن أحمد (1993): ادارة الأزمات: منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي ، القاهرة.

الرافعي، أحمد كامل (١٩٩٢/١٩٩١): الإرشاد الزراعي علم وتطبيق، وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي، مركز البحوث الزراعية، معهد بحوث الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، الجيزة.

الرازي ، محمد بن أبي بكر بن عبد القادر (1979): مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت ، لبنان.

الرضيع، خالد وليد جمعة (٢٠١١): مدي جاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، دراسة مسحية علي ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

الشيخ، سوسن سالم (٢٠٠٣): إدارة ومعالجة الأزمات في الإسلام، دار النشر للجامعات.

الطنوبي، محمد محمد عمر (١٩٩٨): مرجع الإرشاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية.

النجار، فريد (١٩٩٧): ثقافة مؤسسات الأعمال في ظل العالمية، مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة، مؤسسة بيت الإدارة للإستشارات والتدريب.

اليحيوي، صبرية بنت مسلم (٢٠٠٦): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، كلية التربية، جامعة الملك سعود بالرياض، العدد الثامن عشر. www.drsmly.com5/6/2011

Crisis Management by Leaders of Agricultural Extension Work in some Governorates of Egypt

Sahar A. Hikel

Assistant Professor of Agricultural Extension, Faculty of Agriculture, Cairo University

ABSTRACT

The Main objectives of this research were to determine the: degree of applying of Leaders of Agricultural Extension Work for skills of Crisis Management (CM), are: the planning, the organization, providing of an information, communication system, and the formation of a team work to CM, degree of their applying for each skill from CM skills, relationship between the total degree of applying of the respondents for skills of CM and between the set of independent variables, relationship between the total degree of applying of the respondents for each skill from CM skills and between the set of independent variables, differences between the degrees of applying of the respondents for CM skills in governorates of research, and identify the topics that must be included in the training program of CM from the viewpoint of the respondents. The research was conducted in five governorates were randomly selected from A.R.E governorates, this governorates are El-Gharbia (from Delta middle region), El-Ismailia (from Delta East region), El-Beheira (from Delta west region), El-Fayoum (from middle Egypt region), and Assiut (from upper Egypt region). The total population of the respondents of all leaders of agricultural extension work in agricultural directorates in governorates of research was 162 respondent, and the number of respondents in the sample was 115 respondent, this sample represent 71% of the total population of research. Data were collected by personal interview using a questionnaire designed and pre-tested for the purposes of the research. Frequencies, Percentages, Range, Pearson's correlation coefficient, and F test were used for data presentation and analysis. The most important results of the research could be summarized as follows: 1. The degree of applying (70.4%) of the respondents for skills of CM was middle. 2. (A) The degree of applying (68.7%) of the respondents for skill of the formation of a team work to CM was middle. (B) The degree of applying (65.2%), and (61.7%) of the respondents, respectively, for two skills of the organization, and providing of a communications system to CM was middle. (C) The degree of applying (55.7%) of the respondents for two skills of the planning, and providing of an information system to CM was middle. (D) The degree of applying (40.9%), (35.7%), and (40.9%) of the respondents, respectively, for skills of the planning, providing of a communications system, and information system to CM was low. 3- There were significant relationship between the total degree of applying of the respondents for skills of CM and between five variables, are: the period of work in agriculture extension, degree of centralization, the degree of complex, the degree of conflict, and the degree of leadership behavior. 4- There were significant relationship between the total degree of applying of the respondents for each of the planning skill, the organization, providing of an information system, communications system, and the formation of a team work to CM and between three variables, are: degree of centralization, the degree of conflict, and the degree of leadership behavior. 5- There were no significant differences between the degrees of applying of the respondents for skills of CM in governorates of research. 6- The topic of how to face crises was the first among the topics suggested by the respondents be included of Training Program of CM, as suggested by (96%) of the respondents, as was the topic of principles of dealing with the crisis in the second place, as suggested by the (94%) of the respondents, while came two topics concept of the crisis, and the characteristics of the crisis, in the third place, as suggested by the (86.9%) of the respondents.