

العنوان:	العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية "الملكية الأردنية"
المؤلف الرئيسي:	الزواهرة، عبدالغفور عبدالكريم سليم
مؤلفين آخرين:	إدريس، عبدالمنعم محمد علي(مشرف)
التاريخ الميلادي:	2001
موقع:	المفرق
الصفحات:	1 - 138
رقم MD:	571896
نوع المحتوى:	رسائل جامعية
اللغة:	Arabic
الدرجة العلمية:	رسالة ماجستير
الجامعة:	جامعة آل البيت
الكلية:	كلية الاقتصاد والعلوم الادارية
الدولة:	الاردن
قواعد المعلومات:	Dissertations
مواضيع:	إدارة الأزمات، الخطوط الجوية الملكية الاردنية، إدارة الطيران
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/571896">http://search.mandumah.com/Record/571896</a>

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم الإدارة العامة

العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة  
الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)

*Factors Influencing Crises Management:  
A Case Study of the Royal Jordanian Air  
Lines*

إعداد الطالب:

عبد الغفور عبد الكريم سليم الزواهره

الرقم الجامعي: ٩٨٢٠٥٠٥٠٠٢

إشراف الدكتور:

عبد المنعم محمد علي إدريس

٢٠٠٠/٢٠٠١م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة آل البيت  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
قسم الإدارة العامة

# العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية (الملكية الأردنية)

## *Factors Influencing Crises Management: A Case Study of the Royal Jordanian Air Lines*

إعداد الطالب:

عبد الغفور عبد الكريم سليم الزواهره

الرقم الجامعي: ٩٨٢٠٥٠٥٠٠٢

إشراف الدكتور:

عبد المنعم محمد علي إدريس

أعضاء لجنة المناقشة

د. عبد المنعم محمد علي إدريس

د. سلطان نايف أبو تايه

د. موفق حديد التكريتي

د. أحمد مصطفى الحسين

رئيسا

عضوا

عضوا

عضوا

التوقيع

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة

العامة في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في جامعة آل البيت.

نوقشت وأوصى بإجازتها بتاريخ: ٦/١١/٢٠٠٠م.

## الإهداء

إلى سر نجاحي وتوفيقني في هذه الحياة

والدتي العنونة ... والدي الحبيب

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء ...

إلى أصدقائي وزملائي الكرام ...

إلى كل من أحببني ووقف بجانبني ومد لي يد العون والمساعدة

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهودي المتواضع هذا

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين، على آلائه ونعمه التي لا تحصى ولا تعد. فبعد أن من الله علي بإنجاز هذا العمل، أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل المشرف على هذه الرسالة، الدكتور عبد المنعم إدريس الذي أكرمني دوماً بحسن خلقه، وطول صبره، وفويض نصحه. كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور سلطان أبو تايه على تفضله بقبول عضوية لجنة الحكم والمناقشة لهذه الرسالة ولما تفضل علي به من نصيح ومشورة. كما أتقدم بالشكر إلى أستاذي الفاضل الدكتور احمد الحسين الذي غمرني بلطفه ومحبتة وقدم لي نصحه ومشورته في جميع مراحل إعداد هذه الرسالة. ويمتد شكري إلى أستاذي الفاضل الدكتور موفق التكريتي رئيس القسم على مساعدته لي في إتمام إجراءات هذا العمل. كما يمتد شكري أيضا إلى الأستاذ الدكتور عاصم الأعرجي لما أبداه من نصح وإرشاد في بداية إعدادي لهذه الدراسة.

وأقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني من موظفي جامعة آل البيت وأخص بالشكر الأستاذ أمجد الحباشنة. وأتقدم بالشكر إلى الزملاء من موظفي شركة الاتصالات الأردنية وخاصة موظفي مديرية اتصالات الزرقاء. كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى موظفي الملكية الأردنية وعنهم الأخت فاطمة الهياهبه على ما قدموه لي من عون ومساعدة، وإلى جميع من ساهم في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود.

جزاهم الله عن خير الجزاء

الباحث

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	الإهداء
ج	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
	الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة
٢	المقدمة
٤	مشكلة الدراسة
٥	أهداف الدراسة
٦	أهمية الدراسة
٧	أدبيات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٤	نموذج الدراسة
١٤	منهجية الدراسة
١٥	التعريفات الإجرائية
١٧	صعوبات ومحددات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة إدارة الأزمات
١٩	مقدمة الفصل
٢٠	مفهوم الأزمة
٢٣	مفهوم إدارة الأزمات
٢٦	نشأة وتطور مفهوم إدارة الأزمات
٢٨	مراحل إدارة الأزمات
	العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات:
٣١	- العوامل الفنية
٣٢	- العوامل التنظيمية

الصفحة	الموضوع
٣٩	- المعلومات والاتصالات
٤٣	- الموارد المتاحة
٤٤	- فريق إدارة الأزمات
٤٦	- الوقت المتاح
٤٨	التخطيط في الأزمات
٥٠	اتخاذ القرارات في الأزمات
٥٣	معوقات إدارة الأزمات
٥٦	خاتمة الفصل
	الفصل الثاني: نشأة الملكية الأردنية: مراحل تطور الأزمات فيها، وطرق احتوائها
٥٨	مقدمة الفصل
٥٩	نشأة الملكية الأردنية
٦٠	الانطلاقة والتطور
٦٢	أهداف الملكية الأردنية
٦٢	أزمات العمل التي قد تتعرض لها الملكية الأردنية
٦٣	أزمات العمل الفعلية في الملكية الأردنية، وطرق احتوائها
٧٢	خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة
	حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية
٧٤	مقدمة الفصل
٧٤	إجراءات الدراسة
٧٤	مجتمع الدراسة
٧٤	عينة الدراسة
٧٥	أداة الدراسة
٧٦	صدق الأداة وثباتها
٧٧	المعالجة الإحصائية
٧٨	وصف خصائص العينة

---

٨١	تحليل بيانات العينة
٩٠	اختبار التوزيع الطبيعي
٩١	اختبار الفرضيات
١٢٠	نتائج وتوصيات الدراسة
١٢٤	قائمة المراجع
١٣٢	الملاحق
١٣٧	الملخص باللغة الإنجليزية



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
٧٧	معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة.	١
٧٨	توزيع أفراد العينة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية.	٢
٨٢	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو العوامل الفنية المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات.	٣
٨٣	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو العوامل التنظيمية المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات.	٤
٨٥	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أثر المعلومات والاتصالات في مستوى فاعلية إدارة الأزمات.	٥
٨٦	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أثر الموارد المتاحة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات.	٦
٨٧	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أثر فريق إدارة الأزمات في مستوى فاعلية إدارة الأزمات.	٧
٨٨	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو أثر الوقت المتاح في مستوى فاعلية إدارة الأزمات.	٨
٨٩	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاتجاهات العينة نحو مستوى فاعلية إدارة الأزمات.	٩
٩٠	نتائج اختبار توزيع البيانات باستخدام توزيع كولموغوروف - سميرونوف.	١٠
٩١	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (العوامل الفنية)، والمتغير التابع (مستوى فاعلية إدارة الأزمات).	١١
٩٣	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالعلاقة بين العوامل الفنية منفردة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات.	١٢
٩٦	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (العوامل التنظيمية)، والمتغير التابع (مستوى فاعلية إدارة الأزمات).	١٣
٩٨	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالعلاقة بين العوامل التنظيمية منفردة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات.	١٤

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
١٠٤	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المعلومات والاتصالات (الدقة، التوقيت المناسب، الملائمة)، والمتغير التابع (مستوى فاعلية إدارة الأزمات).	١٥
١٠٦	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الموارد المتاحة)، والمتغير التابع (مستوى فاعلية إدارة الأزمات).	١٦
١٠٧	تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالعلاقة بين (الموارد المتاحة)، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات.	١٧
١١٠	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين فريق إدارة الأزمات (مؤهل، ومدرب، وذو خبرة)، والمتغير التابع (مستوى فاعلية إدارة الأزمات).	١٨
١١٢	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الوقت المتاح)، والمتغير التابع (مستوى فاعلية إدارة الأزمات).	١٩
١١٤	تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة (العوامل الفنية، التنظيمية، المعلومات والاتصالات، الموارد المتاحة، فريق إدارة الأزمات، الوقت المتاح) مجتمعة، والمتغير التابع (مستوى فاعلية إدارة الأزمات).	٢٠
١١٦	تحليل الانحدار التدريجي لتحديد مستوى أهمية المتغيرات المستقلة في المساهمة في نموذج الدراسة.	٢١
١١٧	تحليل الانحدار التدريجي لتحديد مساهمة العوامل المستقلة في تفسير النموذج الخاص بإدارة مراحل الأزمات الثلاثة منفردة.	٢٢
١١٨	العوامل المؤثرة في إدارة كل مرحلة مرتبة تنازلياً حسب أهمية المساهمة في بناء النموذج الخاص بتفسير التغير في إدارة مراحل الأزمات منفردة.	٢٣

## قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
١	استبانة الدراسة.	١٣٢
٢	كشف بأسماء الدوائر التي تتألف منها الملكية الأردنية والتي تم توزيع الاستبانات عليها، وعدد الاستبانات الموزعة، والمسترجعة، والمستبعدة منها.	١٣٦

## الملخص باللغة العربية

### العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية

(الملكية الأردنية)

إعداد الطالب:

عبد الغفور عبد الكريم سليم الزواهره

إشراف الدكتور:

عبد المنعم محمد علي إدريس

تكمن أهمية الدراسة في محاولة تفهم العوامل التي تؤثر في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية. بالإضافة إلى محدودية وقلة الدراسات التي تتناول موضوع إدارة الأزمات خصوصاً في البيئة العربية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الستة التالية: العوامل الفنية (التشخيص الناجح للأعطال، تحليل ومعالجة الأعطال)، والعوامل التنظيمية (مدى وضوح المهام، تفويض السلطات والصلاحيات، تبسيط الإجراءات، الحوافز المقدمة، التنسيق بين الأقسام والإدارات، ضغوط العمل)، والمعلومات والاتصالات (الدقة، التوقيت المناسب، الملائمة)، والموارد المتاحة (بشرية، مادية، تكنولوجية)، وفريق إدارة الأزمات (مؤهل، مدرب، ذي خبرة)، والوقت المتاح، وأثر هذه العوامل في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

ولتحقيق هذا الهدف، فقد حدد الباحث مجتمع الدراسة من جميع متخذي القرارات في الملكية الأردنية، ومنهم هم بالمستويات الوظيفية التالية: المدير العام، ونواب المدير العام، ومساعديه، ومدراء الدوائر، والمشرفين الإداريين. وبلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة (٦٠٠) مسؤول، وقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي، بلغت (٣٠٠) مسؤول، أي ما نسبته (٥٠%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

تمت معالجة فصول الدراسة من خلال المنهجين: التحليلي والإحصائي. إذ ناقش الفصل الأول الإطار النظري لإدارة الأزمات من خلال: التعريف بمفهوم الأزمة، وإدارة الأزمات، ونشأة وتطور إدارة الأزمات، ومراحلها، والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمات وهي محور اهتمام هذه الدراسة مع التركيز على العوامل التالية: العوامل الفنية، والعوامل التنظيمية، والمعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح.

تعرض الفصل أيضا إلى وظيفتين هامتين من وظائف الإدارة هما التخطيط، واتخاذ القرارات في الأزمات، ثم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات، وفي نهاية الفصل قدم الباحث نموذجا اسماء "نموذج الإدارة الفعالة" لتحقيق الفاعلية في إدارة الأزمات.

ناقش الفصل الثاني من الدراسة نشأة الملكية الأردنية، ومراحل تطورها، وأهدافها وما واجهته من أزمات، ومراحل تطور الأزمات التي مرت بها، وسبل مواجهة تلك الأزمات.

واستكمالاً لتحقيق هدف الدراسة، فقد قدم الباحث فصلاً ثالثاً (ميدانياً) تناول فيه بالتحليل أثر العوامل سابقة الذكر على مستوى فاعلية إدارة الأزمات، حيث تم تصميم استبانة خاصة وزعت على عينة الدراسة. وبهدف اختبار الفرضيات التي تم تطويرها في متن الدراسة، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل الانحدار التدريجي، وتحليل التباين الأحادي، ومصنوفة ارتباط بيرسون، بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-9). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين العوامل الفنية، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين العوامل التنظيمية، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين توفر المعلومات والاتصالات، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
- بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جداً بين الموارد المتاحة، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جداً بين فريق إدارة الأزمات، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جداً بين الوقت المتاح، ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
- كشفت الدراسة أن العوامل التالية (الوقت المتاح، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والمعلومات والاتصالات) ساهمت في نموذج الدراسة، وهي مرتبة حسب درجة وأهمية مساهمتها.
- أظهرت الدراسة أن الوقت عامل حاسم في جميع مراحل إدارة الأزمة: ما قبل الأزمة، وأثناء الأزمة، وبعد الأزمة، يليه من حيث الأهمية الموارد المتاحة.

- على ضوء النتائج السابقة خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الملكية الأردنية بالجوانب التنظيمية والفنية فيها.
  - العمل على توفير الموارد اللازمة، وفريق العمل المناسب، وإيلاء نظم المعلومات والاتصالات المزيد من الاهتمام والتي من شأنها رفع مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
  - الاستمرار في المحافظة على الوقت، والاهتمام بإدارة الوقت في الملكية الأردنية.
  - أما على المستوى النظري، فقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام، وحفز وتشجيع الأبحاث الميدانية المتخصصة في مجال إدارة الأزمات. والقيام بدراسات أخرى مشابهة والتي تضيف عوامل أخرى لم يتمكن الباحث من اعتمادها ومنها: حجم الأخطار، وعدد الخيارات المتاحة وغيرها.

# الفصل التمهيدي

الإطار العام للدراسة

## بسم الله الرحمن الرحيم

### المقدمة:

تعيش التنظيمات حالياً في ظل تيار متدفق من الأحداث السريعة والمتلاحقة، ويندر خلالها عدم حدوث أزمات، ولقد كان للطفرة التكنولوجية المعاصرة أثرها في طبيعة الأزمات، فأصبحت أحداثها سريعة ومتلاحقة ومعقدة، وتتطلب سرعة التصدي لها<sup>(١)</sup>. وقد أدى التطور التكنولوجي، والتغيرات البيئية السريعة إلى مشكلات وتعقيدات، سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات. تسبب هذه التعقيدات في أكثر الأحيان أزمات تهدد بقاء المنظمة واستمرارها، لذا تعتبر الأزمات من أهم الظواهر في حياة المنظمات المعاصرة<sup>(٢)</sup>. فالأزمات بمختلف أنواعها قديمة قدم التاريخ، وهي جزء من نسيج الحياة المعاصرة، وقد ازدادت أهميتها، وخطورتها في العصر الحاضر، الذي تميز بأزمات وكوارث من صنع الإنسان، أو من مخاطر طبيعية كان من آثارها خسائر بشرية ومادية، فالعصر الحاضر حقاً هو عصر الأزمات.

تعاطم الاهتمام بعلم إدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات حين أضحى كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات وعلم إدارة الأزمات بهذا المعنى تأكيد للاعتراف بحتمية الأزمات، فالاعتراف بواقع الأزمة وصعوبة التنبؤ بوقوعها ووقت حدوثها يتطلب الاستعداد لها ومجابتها للتقليل من مخاطرها والاستفادة من سلبياتها، فالأزمات على الرغم من آثارها التدميرية ليست كلها شراً مستطيراً، وإنما كانت دافعاً وبعثاً لنهضة علمية عظيمة.

"يوجد في الحقيقة أزمات يمكن السيطرة عليها واحتوائها، إلا أنه يوجد بالمقابل أزمات يصعب التنبؤ بحدوثها، وإن تم التنبؤ بها فإنه ليس من السهل تفسيرها، وإن تم تفسيرها فمن الصعب معالجتها، وإن عولجت، فمن الصعب التخلص من آثارها"<sup>(٣)</sup>. وقد فوجئت كثير من المنظمات بتعرضها لأزمات هزت كياناتها الإدارية دون أن يتوافر لديها الخطط، والسيناريوهات، والقدرة الإدارية للتعامل معها، والاستفادة من سلبياتها وإيجابياتها.

(١) زكريا يحيى عفيفي، نظم الأنداز المبكر كإداة منهجية في التنبؤ بالأزمات في منظمات الأعمال الصناعية، المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث، المجلد ١، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩٦.

(٢) أميمة الدهان، "إدارة الأزمات في المنظمات"، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد ٥، العدد ٥، ١٩٨٩، ص ٦٨.

(٣) فهد أحمد الشعلان، "مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب،



إن معالجة الأزمات، أو التعامل مع الأزمات التي راجت ترجمتها إلى إدارة الأزمات ميدان بحثي جديد، لم يتنبه الباحثون إلى أهمية هذا الميدان، والحقل المعرفي الجديد في الفكر الإداري، ولم ينل حظه الأكاديمي إلا حديثاً، وتحديدًا في أوائل الستينيات، وعلى أثر أزمة الصواريخ الكوبية (أكتوبر ١٩٦٢)، عندما قال ماكنامارا (Macnamara) - وزير الدفاع الأمريكي السابق - عبارته الشهيرة: "لم يعد هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية، وإنما عن معالجة الأزمات فقط". ولم يتنبه الباحثون لأهمية إدارة الأزمات إلا نتيجة تعدد الأزمات من ناحية، وارتفاع الأصوات التي تتادي بأن شيئاً ما يجب أن يتخذ تجاه الأحداث المفاجئة تفادياً لآثارها المدمرة من ناحية أخرى، فكان الاتجاه نحو هذا الحقل المعرفي الجديد<sup>(١)</sup>.

برزت أهمية إدارة الأزمات في قول كل من ميستروف و شرايفاستافا (Mitroff and Shrivastava): "لا تزال إدارة الأزمات في المهد، غير أن المعلومات المتاحة تشير إلى أن المنظمات القادرة على التنبؤ، ووضع توقعات لها، والإعداد لها - بصرف النظر عن مدى إمكانية الحيلولة دون وقوعها -، أقدر من غيرها على تجاوز الأزمات بكفاءة، وفعالية، وسرعة"<sup>(٢)</sup>. وهذا القول يصدق على منظمات الأعمال كما يصدق على منظمات الحكومة. "وبالنظر إلى فروع الإدارة المختلفة، فإن معظم فروعها تقليدية قديمة، لكن هذا الفرع - أي إدارة الأزمات - فرع حديث للغاية، وفي إحصائية بسيطة للفترة ما بين ١٩٨٠-١٩٩٣، أي خلال ثلاثة عشر عاماً فقط، نشر حوالي ٧٠% من إجمالي أبحاث إدارة الأزمات، بما يثبت أن هذا الفرع جديد ومهم للغاية"<sup>(٣)</sup>.

جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أهمية إدارة الأزمات، وبالتحديد لمعرفة أهم العوامل، والمتغيرات المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، لما لهذه العوامل من تأثير على فاعلية القرارات التي يتخذها صانعو القرارات في الملكية الأردنية في إدارتهم لمراحل الأزمة الثلاثة: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. وقد اختار الباحث الخطوط الجوية الملكية الأردنية لإجراء دراسته، لأنها من أكبر وأهم المنظمات في الأردن، وينتفع بخدماتها قطاعات واسعة من المواطنين، ولتعدد المهام، والأنشطة

(١) المرجع ذاته، ص ص ١٥٢-١٥٣.

(٢) Jan I. Mitroff and Paul Shrivastava, "Strategic Management of Corporate Crisis", Columbia Journal of World Business, Vol.22, No.1, Spring 1987, p.2, (ترجمة الباحث).

(٣) محمد الحملاوي، إدارة الأزمات، الطبعة ١، سلسلة محاضرات الإمارات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الإمارات، ١٩٩٧، ص ص ١-٢

التي تقوم بها، وكثرة عدد العاملين فيها، وتعاملها مع أغلب فئات المجتمع من جهة، ومن جهة أخرى بسبب تعرضها لأزمات عمل حقيقية بين الحين والآخر، إما بفعل الإنسان، أو بفعل الطبيعة: كالظروف الجوية، والطبيعية، ناهيك عن أزمات العمل المختلفة التي تتعرض لها. ويجعل كل ذلك تعرض هذه المنظمة الرائدة للأزمات قضية حيوية، وذات أهمية خاصة، ويجعل دراسة العوامل المؤثرة في إدارتها قضية في منتهى الأهمية أيضا.

### مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ومدى إهتمامها بإدارة الأزمات. وذلك من خلال التعرف على قدرة الإدارة في التعامل مع مراحل إدارة الأزمات الرئيسية التالية: مرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة، وذلك تحت تأثير المتغيرات المستقلة التالية: العوامل الفنية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح، على المتغير التابع للدراسة وهو مستوى فاعلية إدارة الأزمات. والملكية الأردنية في هذا المجال تتعرض لأزمات عديدة تشكل تهديدا لها في تحقيق أهدافها المنشودة، وقد تعاملت الملكية الأردنية مع هذه الأزمات بطرق مختلفة، نجحت في تجاوز بعضها كالأزمات الفنية، التي تنشأ بسبب الأعطال المختلفة، وفشلت في بعضها الآخر، كالأزمات المالية والخسائر المتكررة، والتي نتجت بسبب عوامل مختلفة منها فشل الإدارة وعدم قدرتها على التعامل مع هذه الأزمة مما شكل تهديدا حقيقيا لها. ففي عام ١٩٦٧ فقدت الملكية الأردنية أسطولها الجوي، ودمر تماما في الحرب آنذاك<sup>(١)</sup>، ناهيك عن الأزمات والكوارث الطبيعية بفعل تقلبات الطقس، والحرارة الشديدة، والأمطار والثلوج، والعواصف الرملية، والأعاصير مما يسبب أزمات تعرقل سير الحركة الجوية، بالإضافة إلى الأزمات التي تنشأ بفعل سوء التنسيق الجوي، والتوقيت لحركة الطائرات بين الملكية الأردنية وخطوط جوية إقليمية ودولية، وحوادث إصطدام الطائرات، وسقوطها، وخطفها، والمقاطعة (الحصار الجوي) الناتج عن العلاقات الدولية، وأيام الأزدحام في موسم السفر، والمنافسة الحادة مع خطوط الطيران الأخرى، هذا بالإضافة إلى الأزمات المالية والفنية والتنظيمية، كالخلل، أو الأعطال التي تحدث في الأجهزة الرئيسية كأجهزة الحاسوب، والسرادار،

--

(١) الملكية الأردنية، الأردن، الملكية الأردنية ثلاثة عقود ونيف من التقدم والنجاح، عمان، ١٩٩٩.

والاتصالات، وبرج المراقبة ومتابعة حركة الطائرات، بالإضافة إلى أزمات العمل المختلفة التي تتعرض لها الملكية الأردنية<sup>(١)</sup>.

وستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما أثر العوامل الفنية في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟
- ٢- ما أثر العوامل التنظيمية في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟
- ٣- ما أثر المعلومات والاتصالات في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟
- ٤- ما أثر الموارد المتاحة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟
- ٥- ما أثر فريق إدارة الأزمات في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟
- ٦- ما أثر الوقت المتاح في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟
- ٧- ما أثر العوامل السابقة مجتمعة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:-

١. التعرف على أهم العوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
٢. التعرف على أثر العوامل التالية: (الفنية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح)، في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية.
٣. محاولة تقديم تصور وخلفية مناسبة حول مفهوم الأزمات وإدارتها من جوانب عديدة، والعوامل المؤثرة في مستوى فاعلية إدارة الأزمات.
٤. تحديد أهم النتائج التي يكشف عنها التحليل النظري، والمسح الميداني، للوصول إلى مجموعة من التوصيات، والمقترحات، والتي يأمل الباحث بأن: تسهم في لفت الانتباه

(١) رافع فليحان، مدير إداري لدائرة الهندسة والصيانة، مقابلة، عمان، ١٧/٤/٢٠٠٠.

إلى موضوع إدارة الأزمات، وتعميق الفهم بهذا الموضوع الحيوي الهام على المستوى النظري والعملي، والاهتمام به أكثر لأنه يخدم أهداف الأفراد، والمنظمات فسي بقائهم، ونجاحهم الإداري.

## أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الاعتبارات التالية:

- ١- يعد موضوع إدارة الأزمات من المواضيع الإدارية الهامة، التي بدأ الباحثون حديثاً بدراساتها والاهتمام بها في الفكر الإداري، وبالتالي يأمل الباحث بأن تمثل هذه الدراسة إضافة للادبيات الإدارية في هذا المجال.
- ٢- قلة الدراسات في موضوع إدارة الأزمات في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة الأردنية بشكل خاص، هي من أهم دوافع الباحث للبحث في هذا الموضوع.
- ٣- تبرز أهمية الدراسة بسبب الخصوصية التي تتمتع بها البيئة الأردنية والعربية، لأنها الأكثر تعرضاً للأزمات، فلا تكاد تنهض من أزمة ما حتى تدخل في أزمة أخرى، وهذا يستدعي بالطبع إتباع منهجية إدارية سليمة، وإدارة فاعلة، قادرة على التصدي للأزمات، حتى تتمكن المنظمات من القيام بأعمالها بصورة اعتيادية، وهذا الأمر يتطلب أيضاً الوقوف على أهم العوامل المحيطة بالأزمة، ومعرفتها، وتحديدتها بعناية، لأن لها تأثيراً واضحاً في مستوى فاعلية إدارة الأزمات.
- ٤- يعتبر تناول موضوع إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية ذو أثر بالغ، لأنها مؤسسة تتعرض أكثر من غيرها لأزمات مختلفة: فنية، وجوية، وطبيعية، بالإضافة إلى أزمات العمل المتعددة والمتنوعة، والتي تتطلب توافر إدارة تمتاز بالفاعلية في هذا المجال.
- ٥- يأمل الباحث بأن تسهم نتائج هذه الدراسة بجانبها: النظري، والعملي على مساعدة متخذي القرارات في الملكية الأردنية، وفي المنظمات التي تتشابه طبيعة عملها معها في التعرف على العوامل المختلفة المؤثرة في مستوى فاعلية إدارتها للأزمات التي تتعرض لها.
- ٦- يأمل الباحث أيضاً بأن تسهم هذه الدراسة في توجيه أنظار الدارسين، والباحثين لاجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في موضوع إدارة الأزمات، لأنه لم ينل من اهتمام الباحثين العرب إلا النزر اليسير، وذلك لأن الدراسات التطبيقية لها أهمية بالغة، وتأثير حيوي في تشخيص كثير من العلل التنظيمية المرتبطة بإدارة الأزمات.

## أدبيات الدراسة:

قام الباحث بإجراء عملية مسح للأدبيات والدراسات في موضوع إدارة الأزمات، حيث أشارت نتائج هذا المسح، إلى وجود عدد قليل من الدراسات الميدانية المتخصصة في البيئة العربية على وجه العموم، والبيئة الأردنية على وجه الخصوص، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تمت مراجعتها في كل من: البيئة الأردنية والعربية، والأجنبية.

أولاً: في البيئة الأردنية والعربية:

تفتقد هذه البيئة للدراسات الميدانية المتخصصة في موضوع إدارة الأزمات، ولم يعثر الباحث إلا على دراستين إحداهما أجريت في القطاع الخاص، والأخرى في القطاع العام، وفيما يلي عرض لتلك الدراستين:

١- دراسة غادة عبدالله ١٩٩٥<sup>(١)</sup>. هدفت الدراسة الى تحديد أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المصارف العاملة في الاردن، وشدة تأثير تلك الأزمات عليها، كذلك تحديد الأسباب الداخليه والخارجية التي قد تؤدي الى نشوء الأزمات. توصلت الدراسة الى أن المصارف العاملة في الاردن، تتعرض إلى الأزمات الداخليه، أكثر من تعرضها للآزمات الخارجية، وان المصارف في الاردن أكثر تعرضاً للآزمات الناتجة عن أسباب داخلية تنظيمية، مقارنة بالآزمات الناتجة عن أسباب خارجية بيئية. أوصت الدراسة إلى تنظيم هيكله للمصارف تشمل الدوائر والأقسام والمهام والمسؤوليات، ورفد المصارف بالمؤهلات العلمية المدربه على تنفيذ البرامج المطلوبة، بالإضافة الى تعزيز نظم المعلومات في هذه المصارف.

٢- دراسة مأمون الدقاسمة ١٩٩٨<sup>(٢)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر نظام لإدارة الأزمات من خلال: دراسة مدى موافقة الأفراد المبحوثين على درجة توفر العناصر الأساسية (خصائص وإجراءات) التي تتصف بها الإدارة الناجحة للآزمات في مراحل هذا النظام، والتعرف على أهم المعوقات التي تحد من توافر ذلك النظام بأصنافها الثلاثة مجتمعة: الإنسانية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصالات. توصلت الدراسة الى أنه يتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى وبدرجة متوسطة نسبياً. كما توصلت الدراسة إلى وجود

(١) غادة مصطفى عبد الله، "إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة،

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٥.

(٢) مأمون أحمد الدقاسمة، "إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات والمعوقات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، ١٩٩٨.

المعوقات التي تحد من توافر نظام إدارة الأزمات وكانت على الترتيب التالي: المعوقات التنظيمية، ثم المعلومات والاتصالات، ثم المعوقات الانسانية.

خلصت الدراسة الى التوصيات التالية: لا بد من العمل على تذليل المعوقات: الانسانية، والتنظيمية، والمعلومات والاتصالات التي تحد من توافر نظام إدارة الأزمات، وذلك من خلال ثقافة تنظيمية تؤمن بالوقاية من الأزمات، والاستعداد للتعامل معها، كما أوصت الدراسة بتشجيع الدراسات، والأبحاث العلمية في مجال إدارة الأزمات.  
ثانيا: في البيئة الغربية:

١- دراسة ريلي (Reilly) ١٩٨٧<sup>(١)</sup>. هدفت الدراسة الى تقديم مفهوم جديد وهو "الاستعداد للأزمة". وقد تم اجراء اختبار ميداني للتحقق من مصداقية هذا المفهوم، من خلال الأبعاد التالية: قدرة المنظمة للاستجابة بسرعة للأزمة، ومدى توفر التخطيط المناسب، ودرجة تأثير الأزمة على المنظمة. كما هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة القائمة بين كل من (حجم المنظمة، وخبرتها السابقة، والمستوى الوظيفي للمدراء) من جهة، ودرجة استعداد المنظمة للأزمات من جهة أخرى. توصلت الدراسة الى عدم توفر الاستعداد الكافي للتعامل مع الأزمات في المنظمات المبحوثة. كما أظهرت النتائج بأن هنالك علاقة ما بين حجم المنظمة، والاستعداد للأزمة حيث يزداد الاستعداد بزيادة حجم المنظمة.

٢- دراسة وزينبلت (Wisnblit) ١٩٨٧<sup>(٢)</sup>. هدفت الدراسة إلى تحديد مدى توفر خطط لإدارة الأزمات في مجموعة من الشركات الأمريكية، وعلاقتها بحجم الشركة ونوع القطاع الذي تنتمي إليه الشركة. توصلت الدراسة إلى أن أكثر من نصف الشركات المبحوثة لا يتوفر لديها خطط لإدارة الأزمات، كذلك قامت معظم الشركات المبحوثة بتطبيق الخطط التي اعتمدها لإدارة الأزمات، كما توصلت الدراسة إلى أن الشركات الكبيرة لديها احتمالية كبيرة لوجود خطة لإدارة الأزمات مقارنة بالشركات الصغيرة، كذلك يوجد ارتباط واضح بين القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، واحتمالية توفر خطة لديها لإدارة الأزمة.

(1) Anne H. Reilly, "Are Organizations Ready for Crisis A Managerial Scorecard", Columbia Journal of World Business, Vol.22, No.1, Spring 1987, PP. 79-88 (ترجمة الباحث)

(2) Joseph Wisnblit "Crisis Management Planning Among U.S. Corporations: Empirical Evidence and A Proposed Work", Sam Advanced Management Journal, Vol.54, No.2, 1989, PP. 31-41 (ترجمة الباحث)

دلت نتائج الدراسة على أن العناصر الرئيسية التي تتكون منها خطط إدارة الأزمات في الشركات التي لديها تلك الخطط، مرتبه حسب اهميتها: تحديد الأزمة، وتحديد الآثار المحتملة، وتحديد الاطراف الممكن أن يتأثروا بالازمه، واستخدام اجراءات الطوارئ للتعامل مع الأزمة، وتحديد وتدريب فريق لإدارة الأزمات، وتحديد خطه للاتصالات، وأخيرا التقييم والمراجعة الدورية لخطط إدارة الأزمات.

٣- دراسة كوارنتلي (Quarantelli) ١٩٨٨<sup>(١)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على الصعوبات، والمشاكل التي تعترض إدارة الأزمات، منها ما يتعلق بعمليات الاتصالات، وتبادل المعلومات، وكذلك ممارسة السلطة، وإتخاذ القرارات، ومنها ما يتعلق بعمليات التنسيق. قسم الباحث الصعوبات التي تتعلق بتبادل المعلومات والاتصالات إلى خمس مناطق يحدث فيها الاختلاف، وهي: تبادل المعلومات داخل المنظمة، وبين المنظمات المختلفة، ومن المنظمة إلى الجمهور، ومن الجمهور إلى المنظمة، وأخيرا تبادل المعلومات بين الأجهزة المعنية في المنظمات المختلفة. توصلت الدراسة إلى أن عملية التنبؤ، والتخطيط المسبق يمكن أن تقلل من هذه الصعوبات، ولكن لا تستطيع إلغائها نهائيا.

٤- دراسة ميتروف (Mitroff) ١٩٨٨<sup>(٢)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الأزمات التي تعصف بالمنظمات، وكيفية تعامل المنظمات مع هذه الأزمات. أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا بد من توفر خمس مراحل لإدارة الأزمات، تمثل المنهجية العلمية لإدارة الأزمات، وقد وضعها ميتروف (Mitroff) في نموذج خاص وهي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، وإحتواء الخطر، واستعادة النشاط، والتعلم، وأظهرت أيضا أن المنظمات التي يوجد بها وحدة لإدارة الأزمات، استطاعت مواجهة الأزمات بصورة أكبر من تلك التي لا يوجد بها وحدة لإدارة الأزمات.

<sup>(١)</sup> E.L. Quarantelli, "Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings", Journal of Management Studies, Vol.25, No.4, July 1988, PP. 373-385 (ترجمة الباحث)

<sup>(٢)</sup> Ian I. Mitroff, "Crisis Management: Cutting Through the Confusion", Slown Management Review, Vol.29, No.2, Winter 1989, PP. 15-20. (ترجمة الباحث)

٥- دراسة كولين وهاريس (Colin and Harris) ١٩٩٠<sup>(١)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية توفر فريق مهام لإدارة الأزمات يقوم بالاجتماع بانتظام لمناقشة حدوث الأزمات الطارئة، وأكدت الدراسة كذلك على أن أكثر الأمور أهمية تتصح المنظمات المبحوثة القيام بها قبل حدوث الأزمة هي: مسح البيئة الداخلية والخارجية ذات الصلة بعمل المنظمة، بالإضافة إلى القدرة على إتخاذ قرارات سريعة، وتحت ظل محدودية الوقت المتاح لديها.

٦- دراسة كاترين (Katherine) ١٩٩٠<sup>(٢)</sup>. هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة مقارنة بين كل من إدارة المشاكل، وإدارة الأزمات، وتحديد فعالية كل منهما، وتم إجراء دراسة مسحية شملت (٢٠٨) شركات أمريكية. توصلت الدراسة إلى أن ما نسبته (٨١,٤%) من المستجيبين في الشركات استخدموا إدارة المشاكل لأكثر من ثلاث سنوات، ويوجد استجابة نسبتها مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على أن إدارة المشاكل تحدث اختلافات في عمليات الفصل بين النزاعات. أوصت الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات في المستقبل لتطوير، وتحديد معايير فعالة لتطوير أداء هذه الشركات.

٧- دراسة ماري (Marie) ١٩٩١<sup>(٣)</sup>. أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشركات التي حصل بها عبث في منتجاتها الغذائية والدوائية في الفترة ما بين عامي ٨٦ و ٨٧. هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإدارة في التصدي لحوادث العبث، أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن ٤١ مديراً من أصل ٤٥ قاموا بتشكيل فريق ليقوم بالتعامل مع أزمة العبث بالمنتجات الغذائية والدوائية، وإن ٣٦ مديراً من أفراد العينة أشاروا إلى وجود خطط مسبقة لدى شركاتهم للتصدي لمثل هذه الحالات.

<sup>(١)</sup> Jack Modzelewski, "What I Would Do CEOs Consider Corporate Crisis", Public Relations Quarterly, Vol.35, Spring 1990, PP. 12-14. (ترجمة الباحث)

<sup>(٢)</sup> Kasunic D. Katherine, "Issues Management Versus Crisis Management : A Comparative Study of their Effectiveness", Dissertation Abstract Ph.D., University of Wayne State, Data Base, Yarmouk University, Irbid, 1990, (ترجمة الباحث)

<sup>(٣)</sup> Lowe D. Marie, "The Development of Corporate Management Responses to Incidents of Consumer Product Tampering", Dissertation Abstract Ph.D., The University of Golden Gate, Data Base, Yarmouk University, Irbid, 1991, (ترجمة الباحث)



٨- دراسة ويلسون (Wilson) ١٩٩٣<sup>(١)</sup>. شملت الدراسة ثلاث جامعات أمريكية، وهدفت إلى التعرف على تحديد مدى توفر خطط لإدارة الأزمات، وكيف تتم صناعة القرارات في ظل ظروف الأزمات، ومعرفة مدى الاستعداد لدى رؤساء الجامعات لمواجهة تلك الأزمات، وما هي طبيعة القرارات التي يتخذونها قبل، وأثناء، وبعد حدوث الأزمات.

توصلت الدراسة إلى وجود خطط لإدارة الأزمات في الجامعات، ولكنها غير كافية للتعامل مع أزمات هذه الجامعات. أكدت الدراسة على أهمية نظم الاتصالات الفعالة في الأزمات، وأهمية عنصر التفويض، وتأثيره على فاعلية إدارة الأزمات. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير للمؤسسات الخارجية على القرارات الأزماتية للإداريين في تلك الجامعات.

٩- دراسة كوفور (Kovoor) ١٩٩٣<sup>(٢)</sup>. هدفت الدراسة إلى معرفة مدى استعداد المنظمات الفنية للأزمات، توصلت الدراسة إلى عدم وجود الاستعداد الكافي من قبل هذه المنظمات للوقاية من الأزمات، أو احتواء الأضرار، كما أضافت هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال إنسائها ركزت على أهمية الجوانب الإنسانية والاجتماعية، والتكنولوجية في الأزمات التنظيمية.

١٠- دراسة كوبان (Kuban) ١٩٩٥<sup>(٣)</sup>. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الدور الذي يقوم به المدراء في تحديد نوع الإدارة المطلوبة في عمليات الاستجابة للأزمات الكبيرة. توصلت الدراسة إلى أن طبيعة عمل المدراء في الأزمة لا يختلف عن دورهم أثناء العمل الروتيني اليومي. أوصت الدراسة إلى ضرورة تطوير نظريات حول إدارة الأزمات، وإجراء المزيد من الدراسات الميدانية المتخصصة في هذا المجال.

خلاصة ما يمكن قوله في ضوء مراجعة الدراسات السابقة:-

١- يلاحظ أن الدراسات حول إدارة الأزمات قليلة جداً، وخاصة في البيئة الأردنية والعربية سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية.

(١) Gail B. Wilson, "Crisis Management: A Case Study of Three American Universities", Dissertation Abstract Ph.D., University of Pittsburgh, Data Base, Yarmouk University, Irbid, 1993, (ترجمة الباحث)

(٢) Sarah, Kovoor, "Crisis Preparation In Technical Organizations", Dissertation Abstract Ph. D., University of Southern California, Data Base, Yarmouk University, Irbid, 1993, (ترجمة الباحث)

(٣) Ron Kuban, "Crisis Management: Analysis of the Management of Communal Catastrophies", Dissertation Abstract Ph. D., University of Alberta (Canada), Data Base, Yarmouk University, Irbid, 1995, (ترجمة الباحث).