

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة

د. نحمده عبد الحميد ثابت (*)

المبحث الأول

موضوع الدراسة، وأسلوب البحث

١ / ١ أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المحددات التالية :

١ / ١ / ١ : تكتنف أعمال الدفاع المدني في العاصمة المقدسة ثوابت ومتغيرات غير مواتية، فمن الثوابت التي لا يمكن التحكم فيها، لارتباطها بأصول إسلامية حاکمة : الحدود المكانية للحرم المكي الشريف، ولمشاعر منى ومزدلفة وعرفات، والحدود الزمانية للوقوف بعرفة، ورمي الجمار، والمبيت بمنى وطواف الإفاضة، ولشهر رمضان المعظم، وللعشر الآخر فيه.

ومن المتغيرات : الطبيعة الطبوغرافية لمكة المكرمة والمشاعر المقدسة، لكونها أودية تحيط بها الجبال الصخرية من كل ناحية، فتجعل مهمة شق الطرق، وممارسة مهام الدفاع المدني وقت الشدة، مهاماً صعبة على

التنفيذ، وتستغرق وقتاً طويلاً، وتؤدي إلى تأخر المواجهة، وتفاقم المخاطر والخسائر.

هذا إلى جانب الزحام الشديد في أداء المناسك في مواسم العمرة في رمضان، وفي الحج، واقتران ذلك باختلاف الثقافات والبيئات التي أتى منها الحجاج والمعمرون، ومع قلة الوعي ونقص التعليم والفقہ في الدين، أو لكبر السن وقلة الحيلة، وضعف التوجيه والإرشاد، أو لوجود عدم استقرار في السكنى، وفلق وترقب من بعض الحجاج والمعمرين، فإن الأخطار البسيطة قد تتحول في دقائق قليلة إلى كوارث كئيبة، ويصبح تدخل رجال الدفاع المدني آنئذ أمراً عسيراً.

لذا بات الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، استراتيجية محورية، لا مناص من الاعتماد عليها وتطويرها دائماً، لدرء الأخطار ومواجهة الكوارث بفعالية كبيرة (الشعلان؛ ١٩٩٩ : ٦٦، الحملاوي؛ ١٩٩٣ : ٧٤، طيب؛ ١٩٩٢ : ٣٤).

ويتطلب ذلك تفعيلاً لمهام الدفاع المدني، وتطويراً لآلية عمل يسهل فهمها والتدريب عليها والالتزام بها، وبناء مخزون تراكمي للخبرات عليها، من قبل رجال الدفاع المدني في العاصمة المقدسة.

١ / ١ / ٢ : إذا كانت بعض البحوث والدراسات السابقة قد تناولت الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، إلا أن الكثير منها يركز على دراسة النظم الفنية والتقنيات والتجهيزات الآلية ونظم الاتصالات اللازمة للاستعداد لإدارة الأزمات باعتبارها نظاماً ملموسة، دون الاهتمام بثقافة المنظمة وهي غير ملموسة، وتعني بالاتجاهات Attitudes، والقيم Values، والأنماط

السلوكية Behavioral Norms، وتوقعات Expectation العاملين في المنظمة، والتي لها تأثير مباشر على تصرفات العاملين. فتقافة المنظمة هي التي تحدد السلوكيات المقبولة والمرفوضة داخل المنظمة من قبل العاملين، والقواعد التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، أشكال الاتصالات المتبعة، تتناقل الخبرات والمهارات، مدى المشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، درجات الاهتمام بالحلول الابتكارية في مواجهة الأزمات (الطجم والسواط؛ ١٩٩٤ : ٢٣٤ - ٢٣٥، حريم؛ ١٩٩٧ : ٤٥١ - ٤٥٢، الحناوي وحسن، ١٩٩٨ : ٣٦١ - ٣٦٥ . Saffold; 1988 : 546 - 558)، وكلها متغيرات رئيسية تحكم كيفية عمل وأداء ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة بوصفهم قادة العمل الاستراتيجي والميداني في الاستعداد ومواجهة الكوارث والطوارئ.

١ / ١ / ٣ : تركيز البحوث والدراسات التي تناولت إدارة الأزمات والاستعداد لها على أهمية ثقافة المنظمة كمتغير رئيسي في إدارة الأزمات، ولكن بالتركيز فحسب على نوعية ثقافة المنظمة، من حيث كونها ثقافة معرضة للأزمات (C. P. Crisis Prone) وهي التي تحول دون وصول إشارات الإنذار المبكر بالأزمات إلى القيادات المسؤولة أو تساهم في هذه الحيلولة، والثقافة المتجنبة للأزمات (C. A. Crisis Avoiding)، وهي التي تنقل إشارات الإنذار المبكر بالأزمات إلى المسؤولين، فتساعد على درء

الأخطار مبكراً، وتجنب الأزمات (Pearson; Christine M. & Mitroff; Ian I. , 1993 : 48 – 49, Pauchant; Thierry C. & Mitroff; Ian I. ; 1988 : 53 – 63, Pearson; Christine M. , & Clair; Judith A., 1998 : 59 – 76)

بيد أن الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت إدارة الأزمات، وأهمية الثقافة المتجنبة للأزمات، لم توضح الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات أو التي تساعد على وقوع الأزمات (محمود السيد، ١٩٩٧ : ٤٤٦).

وعلى حد تعبير (Ostroff & Kozlowski; 1992 : 849 – 873, Ritchie; Michael, 2000 : 1 – 13) فإن البحث فيما يُعني بنقل القيم Values والأنماط السلوكية التنظيمية Norms ما زال منطقة مهمة في دراسات الثقافة التنظيمية ذاتها.

ويرى (Mansdorf; J., 1999 : 109 – 112) أن تدعيم الثقافة التنظيمية ضروري للغاية ويوفر إطاراً من الأداء الآمن في المنظمة ويمكن أن نستثير هذا التغيير الثقافي لدى العاملين بطرق عديدة منها الالتحام بالعاملين والتعامل معهم كأسرة وفريق عمل، والاتصالات التنظيمية المفتوحة في اتجاهين، والبرامج التدريبية المستمرة.

أما (Feldman; Steven P., 1999 : 228 – 244) فيرى الأهمية المحورية للثقافة التنظيمية في النظريات والدراسات التنظيمية الحديثة، فعن طريق نقل المعارف والخبرات التنظيمية، يتم نقل علاقات القوة ويتم تدعيمها داخل المنظمة، كقيم تترسخ في وجدان العاملين، فتحول واجباتهم من التزامات عمل إلى مشاركات فعالة في فرق العمل.

ويدعو (Gardner; Richard L., 1999 : 26 – 32) إلى مقارنة الثقافة التنظيمية بالمستوى المتميز من حيث عناصرها، ومحاور تطويرها، وذلك باعتبارها عاملاً أولياً في تأمين الأداء في المنظمة، وتقريراً بأن هذه العلاقة لا لبس فيها ولا غموض، “The Relationship between a Positive Organizational Culture and Positive Safety Performance is unequivocal” وهذا ما دفع الباحث إلى التركيز بوجه خاص في هذا المضمون، مهتماً بدراسة تأثير بعض المتغيرات التي لها ارتباط منطقي ومباشر - وفقاً لنتائج الدراسات السابقة - بأداء وفعالية ضباط الدفاع المدني في الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة في العاصمة المقدسة، التي تتزايد فيها طوال العام احتمالات حدوث الكوارث والطوارئ، كما تتبوأ مكانة مرموقة في العالم الإسلامي، وتعد بحق، موضع قبلة المسلمين عامة، وللحجاج والمعتمرين خاصة.

١ / ٢ مشكلة البحث :

يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات التالية :

* هل تؤثر متغيرات الثقافة التنظيمية (كمتغيرات مستقلة) والممثلة في كل من:

- العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين من الضباط داخل الإدارات المختلفة.
- مشاركة العاملين في صنع القرار.
- عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية.

- التفكير الابتكاري في حل المشكلات.

- التعلم.

في الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة (كمتغير تابع)، لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة ؟

* إذا كان ثمة تأثير لمتغيرات الثقافة التنظيمية محل البحث، على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، فما هي ملامح هذا التأثير ؟

* كيف يمكن استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية موضع البحث في زيادة فعالية الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، وفي إحداث تغيير تنظيمي مرغوب ؟

٣ / أهداف البحث :

* التعرف على مدى تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية - محل الدراسة - على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة.

* تحليل ودراسة كيفية استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية - محل الدراسة - في زيادة فعالية الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة.

٤ / فروض البحث :

تركز هذه الدراسة على اختبار الفروض التالية، وتتمثل الفرضية
الصفريية (فرض العدم) لكل منها فيما يلي:

١ / ٤ / ١ لا توجد علاقة ارتباط جوهريية إيجابية بين العلاقات الشخصية بين
الرؤساء والمرؤوسين من الضباط داخل إدارات الدفاع المدني في
العاصمة المقدسة؛ وبين درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات
المحتملة.

١ / ٤ / ٢ لا توجد علاقة ارتباط جوهريية إيجابية بين مشاركة العاملين في
اتخاذ القرارات، داخل إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة،
وبين درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

١ / ٤ / ٣ لا توجد علاقة ارتباط جوهريية إيجابية بين عدم تحفظ ضباط
الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة في عرض المشاكل الفنية. وبين
درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

١ / ٤ / ٤ لا توجد علاقة ارتباط جوهريية إيجابية بين التفكير الابتكاري في
حل المشكلات، داخل إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة،
وبين درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

١ / ٤ / ٥ لا توجد علاقة ارتباط جوهريية إيجابية بين التعلم كنمط سلوكي
لضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة وبين درجة الاستعداد
لمواجهة الأزمات المحتملة.

١ / ٥ الدراسات السابقة :

١ / ٥ / ١ دراسة (Ritchie; Michael, 2000) :

تقدم هذه الدراسة إطاراً تفسيرياً يشرح عملية ذوبان الأفراد العاملين داخل ثقافة المنظمة، وكيف يصبحون أعضاء مشاركين في التنظيم، وكيف يستقبلون المعلومات التي تساعدكم على تقييم جدارة مشاركتهم السلوكية قياساً إلى ثقافة المنظمة.

ويرى الباحث أن ذوبان العاملين داخل الثقافة التنظيمية يمكن أن تتيسر بثلاث عوامل محورية.

الأول : هو أن يدرك العاملون في المنظمة إدراكاً صحيحاً للسلوكيات التي تتوقعها المنظمة منهم، إذ يعد ذلك أساس الرؤية الواضحة والفهم السليم لما تتوقعه المنظمة من العاملين إزاء ممارستهم للجوانب الفنية في أعمالهم.

والثاني : وجود مخطط نهائي للثقافة التنظيمية داخل المنظمة بما في ذلك من قواعد محددة للعمل ينبغي تعلمها وتذكرها ونقلها للعاملين دائماً كمحددات للسلوك المتوقع منهم في الأداء.

والثالث : المكافآت التدعيمية للثقافة التنظيمية، فهي تؤدي إلى ترسيخ قواعد السلوك المقبول والمتوقع في نفوس العاملين.

كما أن درجة الذوبان تقوى وتزداد قيمتها بكل من الرضا عن العمل Jop Satisfaction، والانتماء للتنظيم Organizational Commitment، والأداء الناجح Performance الذي يدعم ثقة العاملين بأنفسهم وقدراتهم.

وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين في إدارة الموارد البشرية في ثمانين فرعاً لأحد البنوك التجارية الأمريكية التي تعمل منذ عام ١٩١١م،

ويبلغ متوسط العمر لمفردات العينة ٣٦ عاماً ومتوسط سنوات الخبرة في البنك ١١ عاماً بمتوسط أربعة سنوات عمل في الوظيفة الحالية، كما أن ٣٦% من حجم العينة المختارة يعملون كمديرين في وظائفهم.

١/٥/٢ دراسة (Cabrera; E. F. & Bonache; J., 1999) :

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مرجعي لاستخدام ونقل وتفعيل نظم الخبرة عبر الثقافة التنظيمية في تخطيط الموارد البشرية كاستراتيجية داعمة لمشروعات الأعمال، وبوجه خاص للمشروعات المتوسطة والصغيرة.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل الإطار الفكري لاستثمار متغيرات الثقافة التنظيمية، كعمل استراتيجي يستخدم في نقل نظم الخبرة، وتخطيط وإدارة الموارد البشرية، وذلك استناداً إلى تجميع وتحليل المعارف المتكاملة من الدراسات المتعلقة بالتنظيم واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مع حصر للتطبيقات الخاصة بهذه المعرفة في المنظمات الأوروبية في كل من أسبانيا وإيطاليا وبلجيكا وهولندا، نظراً لأن الباحثين قد قاما بهذه الدراسة بتكليف أوروبي كمتطلب لأحد برامج دعم مشروعات الأعمال في أوروبا.

وقد تمخضت الدراسة عن أهمية استخدام استراتيجيات إدارة عناصر الثقافة التنظيمية في التخطيط المتقن لتطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تدعو لتأصيل وتدعيم أنماط السلوكيات الضرورية اللازمة لتفعيل استراتيجية المنظمة وكذلك في تمحيص اختيار المتقدمين للوظائف الجديدة في المنظمة كأعضاء جدد ذوي قيم متوافقة وداعمة لثقافة المنظمة، ودورها في نقل

المعارف والخبرات كمصدر مهم للقدرات التنافسية وكجهد أصيل في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة في مجال الأعمال.

١/٥/٣ دراسة (Casey; Catherine, 1999) :

وهي دراسة تبحث بوجه خاص في تأثير تطبيقات الثقافة التنظيمية لقيمة العمل كأسرة وكفريق عمل متعاون على العاملين في المنظمة وعلى أنظمة العمل، والتكامل ورقابة الأداء داخل الشركة. وقد وجدت الباحثة أن هذه الثقافة الجديدة وما يترتب على تطبيقها من إصلاحات تقترن بها، (مثل معالجة التدرج الرئاسي كأسرة وفريق عمل، وكذلك ضبط إيقاع التخصص كسلوك معاون وليس كسيطرة أو استحواذ، والتخلص من الصراع الموجود في أماكن التنظيمات الصناعية التقليدية) يقوي العاملين في أدائهم، ويعطي معانٍ طيبة للعلاقات والوشائج في مكان العمل، بيد أن هذه النتائج على قيمتها لا تزال محل نظر. فالباحثة كشفت النقاب عن مكانة العلاقات بين أعضاء الفريق، وعن نمو مشاعر التعاطف والانتماء لأسرة العاملين كقيمة ثقافية تنظيمية متزايدة ولكن ليس على نحو نهائي، فقد وُجد في تأصيل عادات العمل في المصانع قديماً أن إيقاعات التعاون والعمل كفريق بين العاملين كان دائماً قرين إيقاعات المنافع التي يحصل عليها العاملون مع تعظيم قيم الإنتاجية لتكون شعاراً يحجب العلاقات الداخلية بين العاملين.

١/٥/٤ دراسة (Mc Dermott; C. M. & Stock; G. N., 1999):

وقد استهدفت الدراسة تحليل الثقافة التنظيمية المرتبطة بالعوائد المصاحبة لتطبيق تقنيات التصنيع المتقدمة Advanced Manufacturing Technology (AMT).

وقامت الدراسة بتحليل إدراك عينة من مديري المصانع قوامها (٩٧ مديراً)، لكل من المنافع العملية، المنافع التي تعود على التنظيم، الرضا عن العمل، النجاحات المترتبة على التنافس كنمط سلوكي وكجزئية من جزئيات الثقافة التنظيمية، وكيف ترتبط هذه المتغيرات بتطبيق تقنيات التصنيع المتقدمة، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية جوهرية عالية، بين إدراك مديري المصانع لمتغيرات الثقافة التنظيمية محور الدراسة وبين تطبيق تقنيات التصنيع المتقدمة.

١/٥/٥ دراسة (Richardson; Bill, 1995) :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل المعتقدات والسلوكيات التنظيمية للمنظمات المعرضة للأزمات، وكيف تؤدي الرؤى الضيقة للمواقف والنظم والسلوكيات التنظيمية إلى حدوث وتفاقم الأزمات، بل وكأن أعمال وسلوكيات أصحاب هذه النظرة الضيقة ما هي إلا أزمات تنتظر أن يؤذن لها بالحدوث. وعلى النقيض فإن المنظمات الناجحة أكثر ميلاً للعمل والتصرف برؤية واسعة، وعلى أساس الرؤية المزدوجة للأحداث والتناقضات، كما أنها تمتلك أنماطاً إدارية ونظم رقابة لكل من العنصر البشري والإنتاجية حيث

تستخدم الإدارة بديموقراطية أو بأتوقراطية حسبما يدعو الموقف إلى جانب التبصر بكل جزئيات العمليات الداخلية، وبالظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة إلى جانب كونها تخطط لأعمالها من منطلق رسالتها ودورها في مجتمع الأعمال، وهي في ذلك تمثل دور المتعلم المبتكر والمتكيف مع الظروف الخارجية المحيطة والتي تشكل في الوقت الحاضر تعقداً وتشابكاً بالمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والنفسية.

وقد وجد الباحث أن المتغيرات البيئية المعاصرة، والتغيرات المتتابة المتسارعة التي تطرأ عليها تعتبر مشكلة معنوية، تفرض على المنظمات المختلفة، أن تلاحقها بتطوير أنشطتها بصورة مستمرة، وعلى الوجه الآخر تقوم بضبط أدائها وإدارة التناقضات مع البيئة المحيطة حتى لا تكون المنظمة معرضة للأزمات بل متجنباً للأزمات.

(Mitroff; I. I., & Pauchant, T., & Finney; دراسة ٦/٥/١ : M. and Pearson; C., 1989)

وقد تناولت هذه الدراسة تحليل الرؤية الثقافية للمنظمات المعرضة للأزمات في مقابل المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات، وقد انتهت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تعكس قدرتها على مواجهة الأزمات، كما أن بعض المنظمات لديها ثقافة أو بيئة نفسية سلبية لا تدعم اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وقد تبرر عدم الحاجة لنظم الإنذار اعتقاداً بأنها محصنة ضد التهديد الخارجي، أو أنها ليس بها نقاط ضعف في بنائها الداخلي، وقد تقلل من

أهمية مشاعر الخوف والاحتراس من وقوع أزمات أو نكبات فتتسبب المنظمة في حدوث أزماتها بنفسها.

وعلى النقيض تقوم المنظمات المستعدة لمواجهة الأزمات بالاهتمام باكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وبأي معلومات تشير إلى مواضع الخلل والقصور، فنتهيأ دائماً لدرء الخطر قبل وقوعه أو لمواجهة الأزمات عند حدوثها بما لديها من خطط لمواجهة الأزمات، وأفراد مدربين على كيفية التصرف إزاء حدوثها، إلى جانب وجود برامج لمساعدة العاملين على مواجهة مشاعر القلق قبل حدوث الأزمات.

١/٥/٧ دراسة (Seeger; M. W. & Ulmer; R. R. 2001) :

تختبر هذه الدراسة الاستجابات الأخلاقية في إدارة الأزمات بدراسة حالتين، الأولى : الحريق الذي حدث في ١٩٩٥ في Malden Mills مع استجابة من شركة Aaron Feuerstein والثانية : حدثت في عام ١٩٩٨ في Cole Hard Woods مع استجابة من شركة CEO Milt Cole. ويحلل الباحثان بوجه خاص المسؤولية الاجتماعية المشتركة Corporate Social Responsibility وأخلاقيات التعامل قبل وبعد حدوث الأزمة، استناداً إلى القيم والفضائل المفترضة في التعامل إزاء الأزمات الطارئة.

ويؤكد الباحثان أنه لا اعتبار يفوق التخطيط المسبق لمواجهة الكوارث والأزمات، ثم التخطيط للاستجابة بعد حدوث الأزمة وكيفية صنع القرارات أثناء الأزمة، والتعامل مع وسائل الإعلام، وتلطيف حدة الأزمة، بيد أن للجوانب الأخلاقية والتنظيمية في المنظمة دور عظيم في درء

الأخطار وفي مواجهة الكوارث ثم في استعادة النشاط ونفض الغبار وتصحيح الأوضاع.

ويرى الباحثان أنه لا بد من تنبيه جانبيين على قدر كبير من الأهمية في فضائل أخلاقيات العاملين، وتدعيمهما كجزء من الشخصية، الأول : هو تنبيه العاملين وتذكيرهم بمحددات ومعايير التعامل المطلوبة والمتوقعة منهم نحو أعمالهم، والثاني : هو التأكيد على الصفات الأخلاقية التي يجب عليهم أن يتحلوا بها في مسئوليتهم وانتمائهم نحو المنظمة، خاصة فيما يتعلق بمسئوليتهم في درء الأخطار عنها.

١ / ٥ / ٨ دراسة (محمود السيد، ١٩٩٧م) :

وقد استهدفت دراسة تأثير ست خصائص لثقافة المنظمة كمتغيرات مستقلة مؤثرة، وهي :

- ١ - التعاطف.
 - ٢ - العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - ٣ - مشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة.
 - ٤ - عدم التحفظ في عرض المشاكل.
 - ٥ - التفاعل بين الإدارة والعاملين.
 - ٦ - المودة بين الإدارة والعاملين.
- على متغيرين تابعين وهما :
- ١ - الاستعداد للأزمات المحتملة.
 - ٢ - القدرة على مواجهة الأزمات والتعامل معها.

وذلك من خلال دراسة ميدانية على ٩ من شركات قطاع التشييد
والتعمير.

وقد وجد الباحث تأثيراً إيجابياً لكل من العلاقات الشخصية بين
الرؤساء والمرؤوسين ومشاركة العاملين وتمكينهم من السلطة وعدم التحفظ
في عرض المشاكل على كل من المتغيرين التابعين.

١/٥/٩ تمحيص الدراسات السابقة :

* إن ثمة اتفاق بين الباحثين على الأهمية المحورية للثقافة التنظيمية، فنقل
القيم وأنماط السلوك والمعارف والخبرات التنظيمية، وتدعيمها داخل
المنظمة في وجدان العاملين، يُحوّل أداؤهم من التزامات عمل إلى
مشاركات فعالة في فرق العمل، ويُعد ذلك بلا شك عاملاً مؤثراً في
الاستعداد لمواجهة الأزمات في مجال الدفاع المدني.

* لا يزال البحث في تأثير نقل القيم وأنماط السلوك عبر إعداد وتطوير
الثقافة التنظيمية لتأهيل استعدادات المنظمة في مواجهة الأزمات، منطقة
مهملة تحتاج إلى جهود الباحثين المهتمين بالتطوير التنظيمي.

* تحتل المتغيرات البيئية المعاصرة، والتغيرات المتسارعة فيها، أهمية أكثر
من ذي قبل في التأثير على النظم والعمليات التنظيمية والإدارية داخل
المنظمة، لذا ينبغي ملاحظتها في التطوير التنظيمي، حتى تكون المنظمة
أكثر استعداداً وتهيئة لمواجهة الأزمات.

* تبين الدراسات السابقة ازدياد أهمية التدعيم المادي والمعنوي، في نقل القيم وأنماط السلوك والخبرات لتطوير ثقافة المنظمة وترسيخ السلوك المتوقع والمرغوب من المنظمة في نفوس العاملين.

* أصبحت الثقافة التنظيمية القوية قرين اعتبار المنظمة قوية وناجحة، وعلى النقيض توصف الثقافة التنظيمية الضعيفة لاعتبار المنظمة ضعيفة.

١/٦ تحديد مجتمع البحث، ووحدة المعاينة :

يتمثل مجتمع البحث في ضباط الدفاع المدني العاملين بالعاصمة المقدسة، ولهم خبرة عملية في ممارسة عملهم، لمدة لا تقل عن سنة واحدة.

فهم الأقدر على تكوين رؤية موضوعية مستقلة في إبداء آرائهم في تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة في العاصمة المقدسة، كما أنهم المسؤولون فعلاً عن إعداد وتنفيذ التخطيط الاستراتيجي والأنشطة الميدانية المتعلقة بهذا الاستعداد.

أما وحدة المعاينة فهي ضابط الدفاع المدني الذي تتوافر فيه الخصائص المحددة سلفاً لمجتمع البحث.

ونظراً للصعوبات المعتادة التي ترافق الحصول على بيانات تفصيلية من الجهات الأمنية، فقد رأى الباحث أن يكون نوع العينة : هو العينة التحكيمية (بازرعة، ١٩٩٦ : ١٦٧)، وقام بالتنسيق مع الإدارة العامة للدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، بجمع بيانات الدراسة الميدانية من خلال توزيع عدد أربعين صحيفة استبيان معدة لهذا الغرض على الضباط المبحوثين في الإدارات المختلفة، إلا أن ما تم رده منها، وكان موافقاً للخصائص المحددة

سلفاً في وحدات المعاينة هو ثلاثون صحيفة لا غير، وهي التي تركزت فيها
الدراسة.

١/٧ مصادر البيانات :

اعتمد الباحث في جمع البيانات على المصادر التالية :
مصادر البيانات والمعلومات المكتبية لتكوين الإطار النظري للبحث،
من خلال الكتب والدوريات العلمية المنشورة عن أعمال الدفاع المدني،
وإدارة الكوارث والطوارئ، وإدارة الأزمات، إلى جانب الدراسات الخاصة
بالثقافة التنظيمية.

مصادر البيانات الميدانية، وقد تمثلت في صحيفة استبيان لآراء
ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، مكونة من ٣٥ بنداً، ومقسمة إلى
سنة أقسام لقياس المتغير التابع والمتغيرات الخمسة المستقلة.
هذا وقد قام الباحث بإعداد صحيفة الاستبيان اعتماداً على ما انتهى
إليه في أدبيات الدراسات السابقة وبوجه خاص كتابات الأساتذة :

- Mitroff; Ian I. & Anagnos; Gus, 2001.
- Mitroff; Ian I. & Pauchant; T. & Finney; M. and Pearson; C., 1989.
- Pauchant; T. & Mitroff; Ian I., 1988.
- Pearson; C. M. & Clair; Judith A., 1998.
- Pearson; C. M. & Mitroff; Ian I., 1993.

في كتاباتهم المتخصصة في ثقافة المنظمات المعرضة للأزمات،
وتلك المنظمات المتجنبة للأزمات، حيث تفيض كتاباتهم بتفصيل المعتقدات
الخاطئة التي تعوق الاستعداد لمواجهة الأزمات، كما قام الباحث بمراجعة أن

تتنوع صياغة بنود صحيفة الاستبيان بين السلبية والإيجابية، لتكون كاشفة بصورة أفضل لقياسات المتغير التابع والمتغيرات المستقلة.

وقبل البدء في تحليل نتائج صحيفة الاستبيان، قام الباحث بحساب درجة الاعتمادية على النتائج المحققة (الثبات الداخلي) Reliability Coefficient باستخدام اختبار كرونباك ألفا Cronbach Alpha، فكانت قيمة ألفا لصحيفة الاستبيان ككل ٠.٨٠٩٤، وقد كان تقسيم صحيفة الاستبيان، وقيمة ألفا لكل قسم، كما يلي :

القسم الأول : (البنود من ١ - ١٠)، لقياس درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات (المتغير الرابع)، وتبلغ قيمة ألفا ٠.٨٢٠٥.

القسم الثاني : (البنود ١١ - ١٦) لقياس العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين (متغير مستقل)، وتبلغ قيمة ألفا ٠.٥٢٥٨.

القسم الثالث : (البنود ١٧ - ٢١) لقياس مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل (متغير مستقل)، وتبلغ قيمة ألفا ٠.٦٧٧٨.

القسم الرابع : (البنود ٢٢ - ٢٤) لقياس عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية للعمل (متغير مستقل) وتبلغ قيمة ألفا ٠.٧٢٩١.

القسم الخامس : (البنود ٢٥ - ٢٩) لقياس التفكير الابتكاري في حل المشاكل الفنية للعمل (متغير مستقل) وتبلغ قيمة ألفا ٠.٦٨٠٧.

القسم السادس : (البنود ٣٠ - ٣٥) لقياس التعلم والحصول على خبرات جديدة في مجال العمل (متغير مستقل) وتبلغ قيمة ألفا ٠.٧٤٠١.

وقد وجد الباحث أن قيمة كرونباك ألفا عالية بما يكفي للقول بتحقيق الثبات الداخلي وكذلك القول بصدق الأداء لصحيفة الاستبيان، باعتبار أن كل اختبار ثابت صادق، (الطبيب، بدون تاريخ، ٢٩٨ - ٣٠٩)، وبالتالي يمكن الاستمرار في عملية تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

١/٨ المعالجة الإحصائية للبيانات :

استخدم الباحث برنامج الحاسب الآلي الجاهز SPSS Win. Version 10.1999 لتحليل بيانات الدراسة الميدانية حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- * الأوساط الحسابية Means.
- * الانحراف المعياري Standard Diviation.
- * معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation.
- * تحليل الانحدار البسيط Simple Regression.

المبحث الثاني

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يركز هذا المبحث على تحليل نتائج الدراسة الميدانية، لتأثير متغيرات الثقافة التنظيمية محل الدراسة، على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى عينة البحث من ضباط الدفاع المدني، بالعاصمة المقدسة.

١/٢ تحليل نتائج قياس الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة :

فيما يلي الجدول رقم (١) مبيناً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لعينة البحث من خلال قياس درجة الرفض للمعتقدات الخاطئة التي تعوق الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

جدول رقم (١)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	إن مجرد وجود الدفاع المدني يكفي لمنع حدوث الكوارث بالعاصمة المقدسة.	٤.٦٣٣	٠.٩٢٨
٢	الاستعداد لمواجهة الكوارث، ليس من الضروري، ولكنه من الكماليات.	٤.٨٦٧	٠.٣٤٦
٣	العاصمة المقدسة آمنة دائماً من الكوارث ويكفي أن نواجه أي حادثة بمجرد حدوثها.	٤.٥٠٠	٠.٩٣٨
٤	كل كارثة فريدة في نوعها بحيث لا يمكن الاستعداد لها.	٤.٥٣٣	٠.٧٣٠
٥	من الضروري معاقبة المرووسين الذين يبلغون عن أخبار سيئة.	٤.٠٣٣	١.١٢٩
٦	يحتاج الضباط فقط إلى معرفة خطط مواجهة الأزمات، وليس ذلك مهماً بالنسبة للجنود.	٤.٦٣٣	٠.٥٥٦
٧	يكفي التركيز في مواجهة الكوارث على استخدام الآليات والمعدات دون الاهتمام بأشياء أخرى [كالعنصر البشري مثلاً].	٤.٧٦٧	٠.٦٢٦

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٨	الاستعداد لمواجهة الكوارث هو من مسئولية القيادات العليا في الدفاع المدني، دون غيرهم من الضباط.	٤.٤٠٠	١.٠٣٧
٩	أهم شيء في مواجهة الكوارث هو الحفاظ على الصورة الطيبة لأجهزة الدفاع المدني، وإخلاء مسئوليتنا.	٤.٢٠٠	٠.٩٩٧
١٠	التدريب على مواجهة الكوارث ليس مهماً، فعند حدوث الكارثة، يتم استنفار كل الجهود في مواجهة الكارثة.	٤.٦٣٣	٠.٥٥٦

* ويوضح الجدول رقم (١) ارتفاع مستوى الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، إذ يرتفع المتوسط الحسابي إلى المستوى الممتاز في درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، وهو أمر طبيعي لدى أجهزة الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، لكثرة مواجهاتهم للأزمات وبوجه خاص في المشاعر المقدسة أثناء الحج وفي موسم العمرة طوال العام، وبالتالي ضرورة استمرار استعداداتهم لمواجهة الأزمات المحتملة.

* ترتفع درجة الانحراف المعياري للوسط الحسابي في بعض جوانب الاستعداد لمواجهة الأزمات، وهو أمر غير مرغوب لأنه يعني تشتت معتقدات قليل من المبحوثين حول الوسط الحسابي، وذلك بالنسبة للبند (٥)، (٨)، (٩). وربما يرجع ذلك لاستجابات الضباط ذوي الخبرات الحديثة بأعمال الدفاع المدني في العاصمة المقدسة.

ففي البند (٥) ينبغي أن يكون اعتقاداً راسخاً، الإبلاغ عن الأخبار السيئة أياً كان نوعها، كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات عن إشارات الإنذار المبكر للأزمات المحتملة، مما يزيد في درجة الاستعداد للمواجهة.

وفي البند (٨) ينبغي أن يسود استشعار الجميع للمسئولية عن أعمال الدفاع المدني، وبالتالي استشعار ضرورة الاستعداد للمواجهة.

وفي البند (٩) ينبغي أن يكون الأهم في أعمال الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، هو ترقب واكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمات والكوارث والطوارئ، والاستعداد للمواجهة.

٢ / ٢ تحليل نتائج قياس متغيرات الثقافة التنظيمية :

٢ / ٢ / ١ نتائج قياس متغير العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين:

يوضح الجدول رقم (٢) أن استجابات ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة عالية في رفض المعتقدات الخاطئة في متغير العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين، وهو ما يدل على اهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية، وإن كان الانحراف المعياري لمتوسط الاستجابات مرتفعاً، إلا أن هذا الارتفاع يُعزى إلى استجابات الضباط ذوي الخبرات الحديثة، ذلك أن الانحراف في الثقافة التنظيمية للمنظمة يأخذ عادة وقتاً أطول من السنة في خبرات التعامل مع الزملاء داخل المنظمة حتى يمكن للضباط اكتشاف والتأقلم مع القيم وأنماط التعامل، والتوقعات المكونة للثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

جدول رقم (٢)

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات في متغير العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١	إذا حدث خطأ ما في العمل، فلا يصح ذكر الأسماء.	٣.٦٣٣	١.٢١٧
١٢	يخشى الضابط لوم الآخرين عند حدوث أي صعوبات في العمل.	٣.٦٣٣	١.١٥٩
١٣	أتجنب إثارة صعوبات العمل الفنية، حتى لا تتقلب إلى مواقف شخصية مع الزملاء.	٤.٠٠٠	٠.٩٤٧
١٤	يهتم زملائي الضباط بحماية الذات بغض النظر عما يحدث للآخرين	٤.٠٠٠	١.٠٥١
١٥*	تبحث الإدارة عن حلول للمشاكل التي تعترض المصلحة الشخصية للضباط.	٣.٢٦٧	١.١١٢
١٦	كل المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل تتعلق بالتجهيزات والإمكانات والجوانب الفنية للعمل [غير بشرية]، ولا تتعلق بالبشر.	٤.٠٦٧	٠.٧٤٠

* صياغة سلبية لبنود المعتقدات الخاطئة.

٢/٢/٢ نتائج قياس متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل

المشكلات:

يوضح الجدول رقم (٣) أن استجابات ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة عالية في رفض المعتقدات الخاطئة في متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإن كان الانحراف المعياري حول الوسط الحسابي للاستجابات للبنود (١٧)، (١٨)، (٢١) مرتفعاً، ويمكن

النظر إلى كون متغيرات الثقافة التنظيمية تحتاج وقتاً أطول من السنة لاكتشافها والتأقلم معها، والتعامل بها داخل المنظمة، لذا يبدو الأمل واعداً بزيادة مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة في كل المستويات التنظيمية، استشعاراً للمسئولية، واعتباراً للمشاركة على أنها جزء من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، يتم التدريب عليها دوماً، وترسيخ قيم التعامل بها، وتأصيلها كإحدى القيم التي تحرص عليها الإدارة والضباط.

جدول رقم (٣)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات في متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٧	عند مناقشة مشاكل العمل في الاجتماعات أتقبل الأمور بسلاسة ولا أناقشها.	٣.٧٦٧	١.٠٤٠
١٨	إذا حاول أحد الضباط في الإدارة البحث عن حلول لمشاكل العمل بنفسه فإنه سيواجه بضغوط من رؤسائه.	٣.٨٠٠	١.١٨٦
١٩*	يشارك كل ضابط مع رؤسائه في حل مشاكل العمل.	٤.٥٦٧	٠.٦٢٦
٢٠	يتجنب كثير من الضباط اتخاذ القرارات فيما يخصهم من عمل خوفاً من الوقوع في الحرج مع القيادة أو مواجهة اللوم.	٣.٦٠٠	٠.٨٩٤
٢١	لا توجد فرصة للمناقشة وعرض الآراء في حل مشاكل العمل إلا للضباط من ذوي	٣.٨٦٧	١.٠٠٨

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الرتب العالية [رائد فأعلى].		

* صياغة سلبية لبنود المعتقدات الخاطئة.

٣/٢/٢ نتائج قياس متغير عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية في العمل:

يوضح الجدول رقم (٤) أن استجابات ضباط الدفاع المدني في العاصمة عالية في رفض المعتقدات الخاطئة في متغير عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية في العمل، بيد أن التدريب على هذا النمط في التعامل، يقوي ثقافة المنظمة المستعدة لمواجهة الأزمات المحتملة، ويجعلها على بينة أفضل في المواجهة المبكرة للأزمات والكوارث والطوارئ، ويجعل لإشارات الإنذار المبكر للأزمات قيمة عالية في الاستعداد للمواجهة، كما تزداد سرعة استجابة قيادات الدفاع المدني لمواجهة مكامن الخطر ومواطن الأزمات المحتملة.

جدول رقم (٤)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات في متغير عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية في العمل

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٢	تعرض الأفكار والمقترحات للتجاهل.	٣.٦٦٧	٠.٩٥٩
٢٣	أكون محرراً إذا وجه أحد المرؤوسين النقد لأفكاري وآرائي.	٣.٧٦٧	٠.٩٣٥
٢٤	في حالة وجود معلومات عن أحداث قد تتطور إلى كوارث أو أزمات فإنني :		
	أ - أرفضها مطلقاً.	٤.٤٠٠	٠.٧٢٤
	* ب - أبحث عن حقيقتها بصورة محايدة.	٤.٥٠٠	٠.٥٠٩
	ج - أتبادلها مع الآخرين بطريقة غير رسمية.	٣.٧٦٧	١.١٣٥

* صياغة سلبية لبنود المعتقدات الخاطئة.

٢/٢ / ٤ نتائج قياس متغير التفكير الابتكاري في ثقافة المنظمة :

يبين الجدول رقم (٥) أن استجابات ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة مرتفعة في متغير التفكير الابتكاري، على الرغم من زيادة الانحراف المعياري حول الوسط الحسابي للبنود (٢٦)، (٢٧)، (٢٨)، ويمكن أن نعزو ارتفاع مستوى الاستجابات، في هذا المتغير، لكون الضباط العاملين في الدفاع المدني، في العاصمة المقدسة، يواجهون بصورة متوالية الأزمات في مواقف عديدة ومتباينة، بل إن الرؤساء منهم شاركوا في مواجهة بعض الكوارث التي حدثت من قبل في العاصمة المقدسة وأقربها ما حدث في حريق منى ١٤١٧هـ، وحادث جسر الجمرات ١٤١٤هـ، وذلك يحفز

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

التفكير الابتكاري في حل المشكلات، باعتبار أن الحاجة أم الاختراع، لذا كان مأمولاً أن يكون مستوى الاستجابات أفضل.

جدول رقم (٥)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات في متغير التفكير الابتكاري في ثقافة المنظمة

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٢٥*	نشجع المرؤوسين الذين يتقدمون برأي أو فكرة جديدة.	٤.٧٠٠	٠.٥٩٦
٢٦	نجد صعوبة في التوصل إلى حل مرضي في كثير من المشكلات.	٣.٦٦٧	١.١٥٥
٢٧*	لا نعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق، فلكل رأي أو مشكلة أكبر من وجهه، والخطأ والصواب أمر نسبي.	٣.٨٣٣	١.١١٧
٢٨	إننا على استعداد أن نتحمل البلبلة والالتباس في المشكلات أو المواقف الغامضة.	٣.٧٦٧	١.١٠٤
٢٩*	غالباً ما نشرك معنا الجهات الحكومية والمؤسسات الوطنية في حل مشكلات الدفاع المدني.	٣.٩٣٣	٠.٦٤٠

* صياغة سلبية لبنود المعتقدات الخاطئة.

٢ / ٢ / ٥ نتائج قياس متغير التعلم في ثقافة المنظمة :

يوضح الجدول رقم (٦) أن استجابات ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة في متغير التعلم عالية، بيد أن هذه الاستجابات قياساً إلى التطور التقني في طرق الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، ولمنظمة متخصصة في مواجهة الأزمات والكوارث والطوارئ في العاصمة المقدسة، تعد في مستوى الاستجابات المتوسطة، ذلك أن التعلم، والتدريب وبناء مخزون الخبرات وفرق العمل، يُعد من الكفايات المحورية Core Competencies التي يجب أن تتوفر بمستوى عال، وأن يتم تطويرها دائماً في ضباط وجنود الدفاع المدني، وأن يتم الارتقاء بها بمستوى التطور التقني في الآليات والمعدات المستخدمة في مواجهة الأزمات والكوارث والطوارئ إلى جانب التطور في الأساليب والتقنيات والمهارات اللازم توافرها في العنصر البشري.

جدول رقم (٦)

يبين الوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستجابات في متغير التعلم في ثقافة المنظمة

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٠*	عندما أحتاج إلى مساعدة فنية في العمل، لا أجد حرجاً في طلبها حتى وإن كانت من زملائي الأقل في الدرجة الوظيفية.	٤.٥٠٠	٠.٦٨٢
٣١	لا يمكنني أن أعمل بمفردي، فأنا بحاجة دائمة لتلقي التعليمات من الرؤساء أو الزملاء المختصين.	٣.٩٠٠	١.١٥٥
٣٢*	أتعامل مع الأخطاء في مجال العمل على أنها فرص للتعلم.	٤.٣٣٣	٠.٨٠٢

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

م	الموضوع	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٣٣*	يقوم الرؤساء في الدفاع المدني غالباً بمكافأة المتميزين الذين يقومون بالتصرفات المرغوبة لصالح العمل.	٤.٠٠٠	٠.٩٤٧
٣٤	غالباً ما أتلقي جهداً قليلاً في الدورات التدريبية التي تعقد لنا.	٣.٨٠٠	٠.٩٦١
٣٥	لا توجد لدينا خبرات حقيقية في بناء فرق العمل.	٤.٠٣٣	٠.٨٠٩

* صياغة سلبية لبنود المعتقدات الخاطئة.

٢/٢/٦ نتائج قياس الارتباط بين خصائص الثقافة التنظيمية :

جدول رقم (٧)

مصفوفة الارتباط بين خصائص الثقافة التنظيمية

التعلم	التفكير الابتكاري	درجة التحفظ في عرض المشاكل الفنية	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين	خصائص الثقافة
				١	العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين
				٠.١٦٠ ٠.٣٩٧	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات احتمال المعنوية (P)
			٠.٤٨٠** ٠.٠٠٧	٠.٥٥٨** ٠.٠٠١	درجة التحفظ في عرض المشاكل الفنية احتمال المعنوية (P)
	١	٠.٤٢٢* ٠.٠٢٠	٠.٣٠٩ ٠.٠٩٦	٠.٠٧٣ ٠.٧٠٣	التفكير الابتكاري احتمال المعنوية (P)
١	٠.١٢٥ ٠.٥١١	٠.٤٢٢* ٠.٠١٩	٠.٣١٧ ٠.٠٨٧	٠.١٦١ ٠.٣٩٧	التعلم احتمال المعنوية (P)

** توجد علاقة جوهرية بمعامل ثقة ٩٩%.

* توجد علاقة جوهرية بمعامل ثقة ٩٥%.

* قيمة Probability (P) وهي تمثل احتمال صحة الفروق إحصائياً.
وتكون العلاقة الجوهرية إذا كانت قيمة (P) > ٠.٠٥ بمعامل ثقة ٩٥%.

- يوضح الجدول رقم (٧) مصفوفة الارتباط بين خصائص الثقافة لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، ويشير إلى ما يلي :
- * ترتبط متغيرات الثقافة التنظيمية محل الدراسة ببعضها، بعلاقة طردية موجبة بدرجات مختلفة.
- * وعلى الرغم من وجود هذه العلاقة، إلا أنها علاقة متوسطة، ومعنوية، بين (درجة التحفظ في عرض المشاكل الفنية) وكل من (العلاقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين) و (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات).
- * والعلاقة كذلك متوسطة ومعنوية بين (درجة التحفظ في عرض المشاكل الفنية) وكل من (التفكير الابتكاري)، (التعلم).
- * أما العلاقة بين (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، وكل من (التفكير الابتكاري) و (التعلم) فهي متوسطة وغير معنوية.
- * والعلاقة بين (العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين) وكل من (مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، و (التفكير الابتكاري)، و(التعلم)، تعد من قبيل العلاقات الضعيفة وكذلك العلاقة بين (التفكير الابتكاري) و(التعلم). وهو مما يؤكد أن التفكير الابتكاري هنا يأتي وليد الحاجة في الاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث والطوارئ، وليس وليد التعلم والتدريب، وهو ما تدعو إليه دراسات الثقافة التنظيمية الحديثة في تطوير المنظمات : (Gardner; Richard L. ; 1999 : 26 – 32).

- * تتصف الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية في إدارة الأزمات بالحدثة،
لذا فإن الأمل واعد في جهود التطوير التنظيمي التي تقوم بها الإدارة
العامة للدفاع المدني في العاصمة المقدسة، والتي تعتمد على :
- إعطاء دور أكبر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - تدعيم وإثراء عمليات التعلم والتدريب وتكوين فرق العمل، ومراجعة
مخزون الخبرات في مواجهة الأزمات لتكون دروساً يتعلم منها حديثو
الالتحاق بخدمات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة.
 - إعطاء المزيد من الاهتمام للعلاقات الشخصية بين الرؤساء
والمرؤوسين، والتركيز على القيادة الميدانية للعاملين في مواجهة
المشاكل الفنية في الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

٢/ ٣ تحليل نتائج قياس تأثير متغيرات الثقافة التنظيمية على

الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة :

يوضح الجدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط بين الاستعداد لمواجهة
الأزمات المحتملة (المتغير التابع)، ومتغيرات الثقافة التنظيمية (المتغيرات
المستقلة)، ويشير إلى ما يلي :

* ترتبط جميع متغيرات الثقافة التنظيمية محل البحث ارتباطاً موجباً
بالاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، فيما عدا متغير (مشاركة
العاملين في اتخاذ القرارات) فعلاقة الارتباط معه سلبية.

* توجد علاقة ارتباط جوهرية بين كل من :

- العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- وعدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية.

- والتفكير الابتكاري.

مع الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

* كما أن علاقة الارتباط ضعيفة وغير جوهريّة بين متغير التعلم،

والاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

جدول رقم (٨)

يبين مصفوفة الارتباط بين الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة

(المتغير التابع)، ومتغيرات الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة)

المتغير التابع	الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة	احتمال المعنوية (أ)	طبيعة العلاقة
متغيرات الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة)			
العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين	* ٠.٤٣٤	٠.٠١٧	جوهريّة
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	- ٠.٠٨٠	٠.٦٧٣	غير جوهريّة
عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية	** ٠.٥٠٧	٠.٠٠٤	جوهريّة
التفكير الابتكاري	* ٠.٣٩٨	٠.٠٤٧	جوهريّة
التعلم	٠.٠٥٨	٠.٧٦٠	غير جوهريّة

* علاقة جوهريّة عند مستوى معنوية = ٠.٠٠٥.

** علاقة جوهريّة عند مستوى معنوية = ٠.٠٠١.

وتمثل قيمة (P) عند مستوى معنوية = ٠.٠٠٥.

٢/ ٤ اختبار صحة الفروض :

٢/ ٤/ ١ اختبار الفرض الأول :

ينص الفرض (فرض العدم) على :

" لا توجد علاقة ارتباط جوهريّة إيجابية، بين العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين من الضباط داخل إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، وبين درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة ".
ولاختبار هذا الفرض، تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغير التابع (الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة)، والمتغير المستقل (العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين)، وقد كانت علاقة الارتباط جوهريّة إيجابية (جدول رقم ٨).

كما تم تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (جدول رقم ٩) وقد كانت النتائج أن للعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين من الضباط داخل إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة تأثير جوهري إيجابي على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، وقد أظهر التحليل الإحصائي لاختبار (T) أن قيمة (T) المحسوبة ٢.٥٤٧ وهي أكبر من (T) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥ (قيمة T الجدولية = ١.٩٦)، كما كانت قيمة (p) (احتمال صحة الفروق إحصائياً إذا كانت أقل من ٠.٠٥) = ٠.٠١٧ وهذا يعني أننا نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل.

جدول رقم (٩)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين
على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R ²)	قيمة T	قيمة P	طبيعة العلاقة
الثوابت	٠.٣٧٢	٠.١١٥	٠.٠٠	٣.٢٣١	٠.٠٠٣	جوهرية
العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين	٠.٤٤٠	٠.١٧٣	٠.١٨٨	٢.٥٤٧	٠.٠١٧	

مستوى المعنوية = ٠.٠٥

قيمة T الجدولية ١.٩٦

٢ / ٤ / ٢ اختبار الفرض الثاني :

وينص الفرض (فرض العدم) على :

" لا توجد علاقة ارتباط جوهرية إيجابية بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة وبين درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة ".

ولاختبار هذا الفرض، تمت دراسة علاقة الارتباط بين (المتغير التابع) (الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة)، والمتغير المستقل (مشاركة

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

العاملين في اتخاذ القرارات) وقد كانت علاقة الارتباط غير جوهريّة سالبة (جدول رقم ٨).

كما تم تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (جدول رقم ١٠).

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	قيمة P	طبيعة العلاقة
الثوابت	٠.٦٤٤	٠.١٣٧	٠.٠٠	٤.٧٠٠	٠.٠٠	غير
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	- ٠.٠٨٠	٠.٢٠٧	٠.٠٠٠٦	- ٠.٤٢٧	٠.٦٧٣	جوهريّة

قيمة T الجدولية ١.٩٦ مستوى المعنوية = ٠.٠٥

وقد كانت النتائج أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، داخل إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، ليس لها تأثير جوهري إيجابي على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

وقد أظهر التحليل الإحصائي لاختبار (T) أن قيمة (T) المحسوبة - ٠.٤٢٧ وهي أقل من (T) الجدولية عند مستوى المعنوية ٠.٠٥، كما كانت قيمة (P) = ٠.٦٧٣ وهي أكبر من ٠.٠٥.

وهذا يعني أننا نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل.

٢/٤/٣ اختبار الفرض الثالث :

وينص الفرض (فرض العدم) على :

" لا توجد علاقة ارتباط جوهريّة إيجابية بين عدم تحفظ ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة في عرض المشاكل الفنية، وبين درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

ولاختبار هذا الفرض، تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغير التابع (الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة)، والمتغير المستقل (عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية)، وقد كانت علاقة الارتباط جوهريّة إيجابية، (جدول رقم ٨).

كما تم تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل في المتغير التابع (جدول رقم ١١).

جدول رقم (١١)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لعدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	قيمة P	طبيعة العلاقة
الثوابت	٠.٣٠٥	٠.١١٧	٠.٠٠	٣.٦٠٤	٠.٠١٥	
عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية	٠.٥١١	٠.١٦٤	٠.٢٥٧	٣.١١٥	٠.٠٠٤	جوهريّة

قيمة T الجدولية ١.٩٦ مستوى المعنوية = ٠.٠٥
وقد كانت النتائج أن عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية داخل
إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة له تأثير جوهري إيجابي على
الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.
وقد أظهر التحليل الإحصائي لاختبار (T) أن قيمة (T) المحسوبة
٣.١١٥ وهي أكبر من (T) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما كانت
قيمة (P) = ٠.٠٠٤ وهي أقل من ٠.٠٥.
وهذا يعني أننا نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل.

٢/٤/٤ اختبار الفرض الرابع :

وينص الفرض (فرض العدم) على :
" لا توجد علاقة ارتباط جوهريّة إيجابية بين التفكير الابتكاري في
حل المشكلات داخل إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، وبين درجة
الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة ".
ولاختبار هذا الفرض، تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغير التابع
(الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة)، والمتغير المستقل (التفكير الابتكاري
في حل المشكلات)، وقد كانت علاقة الارتباط جوهريّة إيجابية (جدول
رقم ٨).
كما تم تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل في المتغير
التابع (جدول رقم ١٢).

جدول رقم (١٢)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتفكير الابتكاري في حل المشكلات على
الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R ²)	قيمة T	قيمة P	طبيعة العلاقة
الثوابت	٠.٣٣٠	٠.١١٩	٠.٠٠	٣.٥٩٦	٠.٠٠١	
التفكير الابتكاري في حل المشكلات	٠.٤٣٠	٠.١٧٩	٠.١٥٨	١.٩٨٣	٠.٠٤٧	جوهريّة

قيمة T الجدولية ١.٩٦ مستوى المعنوية = ٠.٠٥

وقد كانت النتائج أن التفكير الابتكاري في حل المشكلات في إدارات
الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، له تأثير جوهري إيجابي على الاستعداد
لمواجهة الأزمات المحتملة.

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

وقد أظهر التحليل الاحصائي لاختبار (T) أن قيمة (T) المحسوبة ١.٩٨٣ وهي أكبر من (T) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٥، كما كانت قيمة (P) = ٠.٠٠٤٧ وهي أقل من ٠.٠٠٥. وهذا يعني أننا نرفض الفرض العدم، ونقبل الفرض البديل.

٢/٤/٥ اختبار الفرض الخامس :

وينص الفرض (فرض العدم) على :

" لا توجد علاقة ارتباط جوهريّة إيجابية بين التعلم كنمط سلوكي لضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة وبين درجة الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة."

ولاختبار هذا الفرض تمت دراسة علاقة الارتباط بين المتغير التابع (الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة) والمتغير المستقل (التعلم كنمط سلوكي)، وقد كانت علاقة الارتباط غير جوهريّة، وإيجابية ضعيفة (جدول رقم ٨).

كما تم تحليل الانحدار البسيط لتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع (جدول رقم ١٣).

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للتعلم على الاستعداد لمواجهة الأزمات

المحتملة

المتغيرات	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	معامل التحديد (R^2)	قيمة T	قيمة P	طبيعة العلاقة
الثوابت	٠.٥٦٨	٠.١٢٤	٠.٠٠	٤.٥٦٥	٠.٠٠	غير

التعلم	٠٠٠٥٧	٠٠١٨٥	٠٠٠٠٣	٠٠٣٠٨	٠٠٧٦٠	جوهرية
--------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

قيمة T الجدولية ١.٩٦ مستوى المعنوية = ٠.٠٥

وقد كانت النتائج أن التعلم كنمط سلوكي في إدارات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، ليس له تأثير جوهري على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة.

وقد أظهر التحليل الاحصائي لاختبار (T) أن قيمة (T) المحسوبة ٠.٣٠٨ وهي أقل من قيمة (T) الجدولية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما كانت قيمة (P) ٠.٧٦٠ وهي أكبر من ٠.٠٥. وهذا يعني أننا نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل.

٥/٢ تحليل إمكانيات استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية محل الدراسة، في زيادة فعالية الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة

يعتبر مسار استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية أهم مسارات التطوير التنظيمي (Kilmann; R. H., 1989 : 5 – 19, Schein; E., 1987 : 92 – 114, & Posner; B., & Kouzes; J., & Schmidt; W., 1985 : 293 – 309)

وتأتي أهمية استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية في التغيير والتطوير التنظيمي لزيادة الفعالية، لأنه مبني على توفير وتدعيم الثقة والاتصالات المفتوحة والمشاركة ف المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات في

المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين التوجه نحو التغيير والتطوير التنظيمي بين العاملين في المنظمة، كما أنه يوفر البيئة المواتية التي يجب توفيرها قبل القيام بأي جهد تحسيني وتطويري يمكن أن يكتب له النجاح. بيد أن استخدام متغير الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي وزيادة فعالية الاستعداد لمواجهة الأزمات، ينبغي أن يتم تدعيمه بأربعة مسارات أخرى، حتى يكون النجاح حليفه - 10 : Kilmann; R. H., 1989 (19)، وهذه المسارات هي :

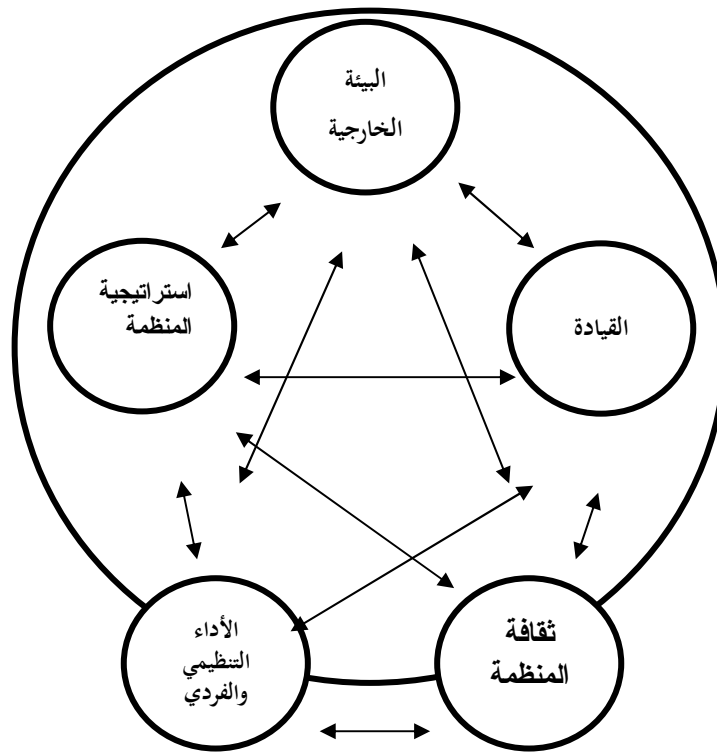
- تقوية مهارات الإدارة.
 - بناء فرق العمل.
 - البناء الاستراتيجي للمنظمة (تحديد رسالة المنظمة، والمهام).
 - استخدام نظام المكافآت (مادياً ومعنوياً) في التدعيم.
- وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار تأثير البيئة الخارجية وكيفية التفاعل معها، حتى يصبح تأثيرها مواتياً أو محايداً وليس معوقاً أو مانعاً للتطوير التنظيمي.

وفي مجال الدفاع المدني، فإن المؤثرات البيئية الخارجية تشكل الأهمية الكبرى في زيادة فعالية الجهود المبذولة، وبوجه خاص ما يتعلق باكتشاف إشارات الإنذار المبكر للكوارث والطوارئ، وكذلك تأثير العادات الاجتماعية الخاطئة التي تتفاعل مع الأمية وسوء تقدير وتصرف الأفراد فتتقلب إلى نكبات وكوارث، وهو ما يدعو إلى بذل جهود ضخمة في التوعية للحجاج والمعتمرين قبل أن يأتوا إلى العاصمة المقدسة، ولعامة المواطنين.

(أورفلي والعدل؛ د. ت : ٥٠١، نجم؛ د. ت : ١، اللحياني؛ ١٩٩٤ : ٢٣ – ٢٦، الفرائضي؛ د. ت : ١٠ – ٢٠).

وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أن جهود التوعية ليست مطلوبة من الدفاع المدني فحسب، ولكنها مسئولية كل أجهزة المجتمع ومؤسساته، وكذلك المؤسسات التي يقع على عاتقها تنظيم رحلات الحج والعمرة في الداخل والخارج، باعتبار أن تسويق خدمات وأفكار التوعية بتعليمات الدفاع المدني هو تسويق متعدد الأطراف Multilateral Marketing. ويمكن بناء نموذج للتطوير التنظيمي وزيادة فعالية الأداء بأجهزة الدفاع المدني، وفقاً لما يلي (شكل رقم ١).

شكل رقم (١)
يبين محاور التطوير التنظيمي
وزيادة فعالية الأداء في أجهزة الدفاع المدني



المحور الأول : القيادة ويتضمن المتغيرات التالية :

- * تطوير قدرات ومهارات المديرين في مختلف المستويات (التحول من القيادة الإجرائية إلى القيادة التحويلية) [مهارات الاتصالات - مهارات إدارة الأزمة - مهارات جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن إشارات الإنذار المبكر - مهارات تدريب العاملين (الجنود) وتطوير قدراتهم].
- * تصحيح المعتقدات الخاطئة لعدم إخفاء المشاكل الفنية، وضرورة تطوير الاستعدادات لمواجهة الأزمات وليس انتظار أن يأتي التطوير من أعلى وجعل فكرة تطوير الاستعدادات عملاً يومياً للقيادات.
- * توثيق الأزمات ونشرها بين العاملين (الجنود).

المحور الثاني : ثقافة المنظمة وتتضمن المتغيرات التالية :

- * إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- * تشجيع التفكير الابتكاري في حل المشكلات.
- * تشجيع وتدعيم عمليات التعلم والتدريب واكتساب الخبرات الجديدة في الاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث.
- * تشجيع عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية في العمل، وتشجيع الإبلاغ عن الأخبار السيئة التي تنبئ عن حدوث كوارث ونكبات.
- * تطوير وتدعيم العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

المحور الثالث : الأداء التنظيمي والفردى ويتضمن المتغيرات التالية :

- * تحديد وتطوير المواصفات الفنية للأمن والسلامة والدفاع المدني.
- * تطوير نظم العمل (السياسات وبرامج العمل والإجراءات).

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط
الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

- * تحديد متطلبات العمل.
- * تحديد نماذج تطوير قدرات ومهارات الأفراد.
- * تحديد نماذج لتقييم الأداء الفردي والجماعي.
- * تحديد قواعد التدعيم باستخدام المكافآت (المادية والمعنوية).

المحور الرابع : استراتيجية المنظمة، ويتضمن :

- * تحديد رسالة أجهزة الدفاع المدني.
- * هيكله المهام المطلوبة.
- * تحديد الأهداف (المخططة) لتكون معايير قياس للأهداف المحققة.

المحور الخامس : البيئة الخارجية : ويتضمن :

- * توجيه الجهود لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- * التوعية بتعليمات الدفاع المدني.
- * إدارة جهود كافة المؤسسات في البيئة لتكون معاونة لأجهزة الدفاع المدني.
- * تهيئة المجتمع والمواطنين نفسياً واجتماعياً لمواجهة الاستعداد لمواجهة الأزمات والكوارث والطوارئ.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المحاور الخمسة للنموذج تعمل بشكل متفاعل معاً في صورة نظام متكامل، يؤثر كل جزء منها في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها، وهي كلها تشكل نظاماً فرعياً Sub – System من

النظام الكلي للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية، ويُعنى بتطوير الأداء البشرى في منظومة الاستعداد لمواجهة الأزمات، وهو لا يغني أبداً عن تطوير التقنيات المستخدمة في استعدادات الدفاع المدني، والتي يوليها عناية كبيرة لمواكبة التطور التقني على المستوى العالمي في التجهيزات المادية المستخدمة في أجهزة الدفاع المدني.

المبحث الثالث

النتائج والتوصيات

٣ / ١ نتائج البحث :

٣ / ١ / ١ توجد علاقة ارتباط جوهريّة إيجابية بين الاستعداد لمواجهة الأزمات، لدى ضباط الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، وبين متغيرات الثقافة التنظيمية التالية :

- * العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- * عدم التحفظ في عرض المشاكل الفنية.
- * التفكير الابتكاري في حل المشكلات.

وقد أوضح تحليل الانحدار البسيط أن تأثير هذه المتغيرات التنظيمية جوهري إيجابي متوسط، عند مستوى معنوية = ٠.٠٥ .

لذا، تم رفض الفرض الأول والثالث والرابع (فروض العدم)، وقبول
الفرض البديل لكل منها.

وقد أرجع الباحث تأثير التفكير الابتكاري في حل المشكلات على
الاستعداد لمواجهة الأزمات لكونه وليد الحاجة، في ظروف المنظمة التي
تعمل في مواجهة الأزمات والكوارث والطوارئ دائماً، ويدعو الباحث أن
يكون هذا التأثير قوياً ووليد التعلم والتدريب في المقام الأول وتكوين فرق
العمل لتسهيل نقل الخبرات والمهارات بين العاملين.

٣ / ١ / ٢ توجد علاقة ارتباط غير جوهرية، وسلبية ضعيفة بين
متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والاستعداد لمواجهة الأزمات،
كما أن علاقة الارتباط غير جوهرية، وإيجابية ضعيفة بين متغير التعلم
والاستعداد لمواجهة الأزمات، وذلك وفقاً لتحليل الانحدار البسيط.

لذا تم قبول فرضي العدم الثاني والخامس، ورفض الفرض البديل
لكل منهما.

٣ / ١ / ٣ نظراً لأن الدراسات الخاصة بالثقافة التنظيمية في إدارة
الأزمات، تتصف بالحدائث، فإن الأمل يبقى واعداً في جهود التطوير التنظيمي
التي تقوم بها الإدارة العامة للدفاع المدني في العاصمة المقدسة، والتي تعتمد
على :

* إعطاء دور أكبر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وحل
المشكلات.

* تدعيم وإثراء عمليات التعلم والتدريب وتكوين فرق العمل، وتوثيق مخزون الخبرات في مواجهة الأزمات لتكون دروساً يتعلم منها حديثو الالتحاق بخدمات الدفاع المدني في العاصمة المقدسة.

* إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين والتركيز على القيادة الميدانية للعاملين في مواجهة المشاكل الفنية في الاستعداد لمواجهة الأزمات.

٣ / ١ / ٤ يعتبر مسار استخدام متغيرات الثقافة التنظيمية أهم مسارات التطوير التنظيمي، ومن ثم يُعد من أهم محاور الاستعداد لمواجهة الأزمات، وتأتي أهميته لكونه مبنياً على توفير وتدعيم الثقة والاتصالات المفتوحة والمشاركة في المعلومات وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

٣ / ١ / ٥ يعتمد التطوير التنظيمي وزيادة فعالية الأداء، والاستعداد لمواجهة الأزمات في أجهزة الدفاع المدني على نموذج نظام، من خمسة محاور متفاعلة :

* تطوير المهارات القيادية.

* تطوير والارتقاء بثقافة المنظمة.

* الارتقاء بالأداء التنظيمي والفردى.

* مراجعة استراتيجية المنظمة، وهيكله المهام لديها.

* مراجعة البيئة الخارجية وتوجيه الجهود لاكتشاف ومجابهة إشارات

الإنذار المبكر للكوارث والطوارئ.

وذلك كله دون إغفال تطوير التقنيات المستخدمة في استعدادات
الدفاع المدني.

٢/٣ التوصيات :

في ضوء النتائج السابقة للبحث، يوصي الباحث بما يلي :
١ / ٢ / ٣ يجب نشر الثقافة المستعدة لمواجهة الأزمات Crisis
Perpared Culture، وذلك من خلال :

- * التوعية بأهمية وكيفية الاستعداد لمواجهة الأزمات.
- * مراجعة وتطوير كود السلامة والأمن الصناعي والدفاع المدني
للمباني المرتفعة الطوابق وللشركات والمدارس والمؤسسات عموماً
ومؤسسات الطوافة وشركات تنظيم رحلات الحج والعمرة.
- * الارتقاء بالتعليم والتدريب على مواجهة الأزمات والكوارث
والطوارئ للعاملين بالدفاع المدني، وللمسؤولين عن السلامة والأمن
بالمؤسسات المختلفة في المشاعر المقدسة.
- ٢ / ٢ / ٣ تطوير مهارات العاملين بالدفاع المدني في العاصمة المقدسة
لاكتشاف إشارات الإنذار المبكر للكوارث والطوارئ لتواكب التطور التقني
في التوسع العمراني الرأسي، وفي بناء خطوط الإنتاج بالمصانع، وفي حركة
وتوزيعات الحجاج والمعتمرين في المشاعر المقدسة خلال مواسم الحج
والعمرة، وكذلك لما يحدث من تغير في العادات والسلوكيات التي يأتي بها
الحجاج والمعتمرون من بلادهم.

٣ / ٢ / ٣ يجب توثيق الأزمات والكوارث السابقة لتكون دروساً وعبراً وعوناً للمتحمقين الجدد بخدمة الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، وليسهل عليهم الانخراط في ثقافة المنظمة المستعدة لمواجهة الأزمات.

٣ / ٢ / ٤ ينبغي برمجة وهيكله مهام الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، ليسهل فهمها واستيعابها، والعمل بها، مع وضع معايير للأداء المقبول، ومراجعة وفحص مستويات الأداء بالدفاع المدني بصورة مستمرة، وإجراء التجارب الوهمية الكثيرة لاختبارها، وتطويرها.

٣ / ٢ / ٥ إعطاء اهتمام خاص لتدريب القيادات، وتطوير أداء ومهام فرق العمل، باعتبارهم القدوة والمرجع في التصرف والأداء، وحتى يمكن نقل وتطوير الخبرات والمهارات جيلاً بعد جيل.

المراجع

أولاً : مراجع باللغة العربية :

- (١) أورفلي، علي & العدل، محمد سلطان، الإنسان والكوارث، الرياض: بدون تاريخ، جزءان.
- (٢) بازرعة، د. محمود صادق، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، (الرياض، العبيكان للطباعة والنشر، ١٩٩٦م).
- (٣) حريم، د. حسين، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٧م).
- (٤) الحملوي، د. محمد رشاد، إدارة الأزمات : تجارب محلية وعالمية، القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.
- (٥) الحناوي، د. محمد صالح & حسن، د. راوية محمد، السلوك التنظيمي، (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٨م).
- (٦) السيد، د. محمود محمد، تأثير ثقافة المنظمة على الاستعداد للأزمات المحتملة، والقدرة على مواجهتها في شركات قطاع التشييد والتعمير، المجلة العلمية لكلية التجارة جامعة عين شمس، إبريل ١٩٩٧م. ص ص ٤٣٧ - ٤٨٩.
- (٧) الشعلان، د. فهد أحمد، إدارة الأزمات : الأسس - المراحل - الآليات، الرياض، ١٩٩٩م.
- (٨) الشلقاني، د. مصطفى، الإحصاء للعلوم الاجتماعية والتجارية، الكويت : دار القلم، ١٩٨٩م.

- (٩) الطجم، د. عبد الله & السواط، د. طلق عوض الله، السلوك التنظيمي : المفاهيم - النظريات - التطبيقات، (جدة : دار النوابع للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م).
- (١٠) الطيب، د. أحمد محمد، الإحصاء في التربية وعلم النفس، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، د. ت).
- (١١) الطيب، د. حسن أبشر، إدارة الكوارث، (لندن : شركة ميدلايت المحدودة)، ١٩٩٢م.
- (١٢) الفرائضي، دكتور عبد العزيز، إدارة حالات الطوارئ، مذكرة مقدمة للمديرية العامة للدفاع المدني - وزارة الداخلية - المملكة العربية السعودية، بدون تاريخ.
- (١٣) اللحياني، مساعد منشط، التطوع في الدفاع المدني والحماية المدنية، الرياض : ١٩٩٤م.
- (١٤) نجم لواء / عادل عبد الرحمن، مصادر الأخطار في الكوارث، ودور الحماية المدنية في مواجهتها، الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، بدون تاريخ.

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية :

- 1 - Cabrera; Elizabeth F. & Bonache ; Jaime : “ An Expert HR System for aligning Organizational Culture and Strategy”, Human Resource Planning , (1999), Vol. 22, No.1, PP. 51 - 60 .
- 2 - Casey; Catherine : “ (Come, Join Our Family) : Discipline and Integration in Corporate

- Organizational Culture “, Human Relations, (Feb. 1999)Vol. 52, No.2, PP., 155 - 178 .
- 3 - Feldman; Steven P. : “ The Leveling of Organizational Culture : Egalitarianism in Critical Postmodern Organization theory “, Journal of Applied Behavioral Science, (June 1999) Vol. 35, No.2, P.P. 228 - 244 .
 - 4 - Gardner;Richard L. : “ Benchmarking Organizational Culture: Organization Culture as a Primary Factor in safety Performance”, Professional Safety, (May 1999), Vol. 44, No. 3, PP. 26- 32 .
 - 5 - Kilmann; R.H. : “ A Completely Integrated Program For Creating and Maintaining Organization Success”, Organizational Dynamics, (Summer 1989) , P.P. 5 - 19.
 - 6 - Mansdorf; Zack,: Organizational Culture and Safety Performance:, Occupational Hazards, (May 1999), Vol. 61, No. 5, PP., 109 - 112 .
 - 7 - McDermott; Christopher M. & Stock; Gregory N.: “Organizational Culter and Advanced Manufacturing Technology Implementation”, Journal of operations Management, (Aug. 1999), Vol. 17, No.5, PP. 521 - 533.
 - 8 - Mitroff, Ian: “ Crisis Management: Cutting through The Confusion”,. Sloan Management Review, Nol, 29. No.2, (Winter 1989), PP.15 - 20 .
 - 9 - Mitroff ; Ian I. & Anagnos; Gus: “ Managing Crisis Before They Happen : What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis Management”, AMACOM, (2001) .
 - 10 - Mitroff; I.I., & Pauchant, T. & Finney, M. and. Pearson, C.,: “ Do (some) Organisations cause their own crises ? the Cultural Profiles of crisis - Prone vs crisis Prepared organisations”, Industrial crisis Quarterly 3, Elsevier Science Publishers Amsterdam, (1989), PP. , 269 - 283.

- 11 - Ostroff; C., & Kozlowski; S.W.: "Organization Socialization as a learning Process: The role of Information Acqyisition", Personnel Psuchology, (1992), 45, 849 - 873.
- 12 - Pauchant; Thierry C. & Douville; Roseline: " Recent Research in Crisis Management A study of 24 Authors Publications from 1986 - 1991", Industrial & Environmental Crisis Quarterly, Vol. 7, No. 1, (1993) .
- 13 - Pauchant, T. and Mitroff; I.I. : " Crisis - Prone Versus Crisis Avoiding Organisations: Is your Company's Culture Its own worst enemy in creating crisis ?" , Industrial crisis Quarterly 2, Elsevier Science Publisher BV, Amsterdam, (1988) P.P. 53 - 63 .
- 14 - Pearson : Christine M. & Clair Judith A. : " Reframing Crisis Management". Academy of Mnagement Review, Vol.23, No.1, (Jan. 1998), PP. 59 - 76 .
- 15 - Pearson, C.M. & Mitroff, Ian, " From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management" Academy of Management Executive, Vol. 17, No.1, (1993), PP. 48 - 49 .
- 16 - Ponser; B., & Kouzes; J., & schmidt; W.: "Shared Values make a difference : An Empirical test of Corporate Culture", Human Resource Management, (1985), No.24, P.P., 293 - 309.
- 17 - Richardson; Bill: " Paradox Management for crisis Avoidance ", Management Decision, (1995), Vol. 33, No.1, PP. 3 - 18 .
- 18 - Ritchie; Michael,: Organizational Culture : An examination of Its effect on the Internalization Process and member Performance", Southern Business Review, (Spring 2000) , Vol. 25, No. 2 PP., 1 - 13 .
- 19- Saffold; G.S.: "Culture Traits, Strenth, and Organizationa Performance : Moving beyond (strong Culture) ", Academy of Management Review, (1988), Vol., 13, No., 4., 546 - 558 .

- 20 - Schein; Edgar, "Procees Consultation: Lessons for Managers and Consultants", Vol.,2, (Reading, MA: Addison- wesley Publishing Company, 1987).
- 21 - Seeger; Matthew - W , & Ulmer; Robert - R.: "Virtuous Responses to Organizational crisis : Aaron feuerstein and Miltcole", Journal of Business Ethics, (June 2000) , Vol. 31, No.4, PP. 369 - 376 .
- 22 - Simon; Laurent & Pauchant. Thierry C.: " Developing the three levels of learning in Crisis Management : A Case Study of the Hagersville Tire Fire", Review of Business, (Fall 2000) , Vol. 21. No.3, PP. 6 - 11 .
- 23 - Timothy; Coombs w.: "Teaching the crisis Management, communication Course", Public Relations Review, (Spring 2001); Vol. 27, No.1, PP. 89 - 101 .

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط
الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أم القرى
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية
قسم الاقتصاد الإسلامي

الأخ الفاضل/ ضابط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة حفظه الله
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

موضوع هذا البحث هو : دراسة الثقافة التنظيمية المؤثرة في الأزمات
المحتملة التي تواجه الدفاع المدني في العاصمة المقدسة، والاستعداد
لمواجهتها، والدافع لإجراء البحث هو القيام بعمل علمي، لخدمة الإسلام في
مكة المكرمة.

لذا، فإن معاونتكم الصادقة في استيفاء البيانات الواردة بهذا
الاستبيان، سيعود بالنفع في إنجاز هذه الدراسة، وفي خدمتكم بتوفير رؤية
علمية كاملة تخدم عملكم، علماً بأن ذكر الاسم والرتبة غير مطلوب.

مع خالص الشكر لتعاونكم واهتمامكم

د. نحمده ثابت

مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي بجامعة الأزهر العدد السادس عشر

قسم الاقتصاد الإسلامي
كلية الشريعة والدراسات الإسلامية

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط
الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

الرجاء وضع علامة [O] على الإجابة التي تمثل وجهة نظر سعادتك.

إلى أي مدى تسود المعتقدات التالية لدى الإدارة التي تنتسبون إليها :

الموضوع	اعتقاد تام (أوافق تماماً) ١	أعتقد (أوافق) ٢	لا أدري ٣	أرفض ٤	أرفض تماماً ٥
١ إن مجرد وجود الدفاع المدني يكفي لمنع حدوث الكوارث بالعاصمة المقدسة.	١	٢	٣	٤	٥
٢ الاستعداد لمواجهة الكوارث، ليس من الضروريات، ولكنه من الكماليات.	١	٢	٣	٤	٥
٣ العاصمة المقدسة آمنة دائماً من الكوارث ويكفي أن نواجه أي حادثة بمجرد حدوثها.	١	٢	٣	٤	٥
٤ كل كارثة فريدة في نوعها بحيث لا يمكن الاستعداد لها.	١	٢	٣	٤	٥
٥ من الضروري معاقبة الرؤوسين الذين يبلغون عن أخبار سيئة.	١	٢	٣	٤	٥
٦ يحتاج الضباط فقط إلى معرفة خطط مواجهة الأزمات، وليس ذلك مهما بالنسبة للجنود.	١	٢	٣	٤	٥
٧ يكفي التركيز في مواجهة الكوارث على استخدام الآليات والمعدات دون الاهتمام بأشياء أخرى [كالعنصر البشري مثلاً].	١	٢	٣	٤	٥
٨ الاستعداد لمواجهة الكوارث هو من مسئولية القيادات العليا في الدفاع المدني، دون غيرهم من الضباط.	١	٢	٣	٤	٥
٩ أهم شيء في مواجهة الكوارث هو الحفاظ على الصورة الطيبة لأجهزة الدفاع المدني، وإخلاء مسئوليتنا.	١	٢	٣	٤	٥
١٠ التدريب على مواجهة الكوارث ليس مهماً، فعند حدوث الكارثة، يتم استنفار كل الجهود في مواجهة الكارثة.	١	٢	٣	٤	٥
١١ إذا حدث خطأ ما في العمل، فلا يصح ذكر الأسماء.	١	٢	٣	٤	٥
١٢ يخشى الضابط لوم الآخرين عند حدوث أي صعوبات في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٣ أتجنب إثارة صعوبات العمل الفنية، حتى لا تنقلب إلى مواقف شخصية مع الزملاء.	١	٢	٣	٤	٥
١٤ يهتم زملائي الضباط بحماية الذات بغض النظر عما يحدث للآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
١٥ تبحث الإدارة عن حلول للمشاكل التي تعترض المصلحة الشخصية للضباط.	١	٢	٣	٤	٥

تأثير بعض متغيرات الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات المحتملة، لدى ضباط الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة
د. نحمده عبد الحميد ثابت

الموضوع	اعتقاد تام (أوافق تماماً) ١	أعتقد (أوافق) ٢	لا أدري ٣	أرفض ٤	أرفض تماماً ٥
١٦ كل المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل تتعلق بالتجهيزات والإمكانيات والجوانب الفنية للعمل [غير بشرية]، ولا تتعلق بالبشر.	١	٢	٣	٤	٥
١٧ عند مناقشة مشاكل العمل في الاجتماعات أتقبل الأمور بسلاسة ولا أناقشها.	١	٢	٣	٤	٥
١٨ إذا حاول أحد الضباط في الإدارة البحث عن حلول لمشاكل العمل بنفسه فإنه سيواجه بضغط من رؤسائه.	١	٢	٣	٤	٥
١٩ يشارك كل ضابط مع رؤسائه في حل مشاكل العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠ يتجنب كثير من الضباط اتخاذ القرارات فيما يخصهم من عمل خوفاً من الوقوع في الحرج مع القيادة أو مواجهة اللوم.	١	٢	٣	٤	٥
٢١ لا توجد فرصة للمناقشة وعرض الآراء في حل مشاكل العمل إلا للضباط من ذوي الرتب العالية [رائد فاعل].	١	٢	٣	٤	٥
٢٢ تتعرض الأفكار والمقترحات للجهل.	١	٢	٣	٤	٥
٢٣ أكون محرجاً إذا وجه أحد الرؤساء النقد لأفكاري وأرائي.	١	٢	٣	٤	٥
٢٤ في حالة وجود معلومات عن أحداث قد تتطور إلى كوارث أو أزمات فإنني : أ - أرفضها مطلقاً.	١	٢	٣	٤	٥
ب - أبحث عن حقيقتها بصورة محايدة.	١	٢	٣	٤	٥
ج - أتبادلها مع الآخرين بطريقة غير رسمية.	١	٢	٣	٤	٥
٢٥ نشجع الرؤوسين الذين يتقدمون برأي أو فكرة جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦ نجد صعوبة في التوصل إلى حل مرضي في كثير من المشكلات.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧ لا نعتقد بوجود الصواب المطلق أو الخطأ المطلق، فكل رأي أو مشكلة أكبر من وجهه، والخطأ والصواب أمر نسبي.	١	٢	٣	٤	٥
٢٨ إننا على استعداد أن نتحمل البلبلة والالتباس في المشكلات أو المواقف القامضة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٩ غالباً ما نشرك معنا الجهات الحكومية والمؤسسات الوطنية في حل مشكلات الدفاع المدني.	١	٢	٣	٤	٥

الموظف	اعتقاد تام (أو وافق تماما) ١	أعتقد (أو وافق) ٢	لا أدري ٣	أرفض ٤	أرفض تماما ٥
٣٠	١	٢	٣	٤	٥
عظمتما أحقق إلى مساعدة فنيّة في العمل، لا أجده حرجاً في طلبها حتى وإن كانت من زملائي الأقل في الدرجة الوظيفية.					
٣١	١	٢	٣	٤	٥
لا يمكنني أن أعطي بمظهري، فأنا بحاجة دائمة لتلقي التعليمات من الرؤساء أو الزملاء المختصين.					
٣٢	١	٢	٣	٤	٥
أعامل مع الأخطاء في مجال العمل على أنها فرص للتعلم.					
٣٣	١	٢	٣	٤	٥
يتطور الموظف في الدفاع المظنني غالباً بمكافأة المتميزين الذين يقومون بالتحركات المرغوبة لصالح العمل.					
٣٤	١	٢	٣	٤	٥
غالباً ما أتلقى جهداً قليلاً في الدورات التدريبية التي تعقد لنا.					
٣٥	١	٢	٣	٤	٥
لا توجد لدينا خبرات حقيقية في بناء فرق العمل.					