

## Technical Crisis Management and its Relationship to Developing Performance of the Palestinian Satellite Channels

**Shehab Taha Mustafa Hammash\***

Al-Aqsa Media Network Institution,  
Gaza Strip, Palestine  
Email: [shehab.taha@hotmail.com](mailto:shehab.taha@hotmail.com)

**Majed Terban**

Al-Aqsa University,  
Gaza Strip, Palestine

Received June, 2019; Accepted September, 2019

**Abstract:** This study aimed at identifying technical crisis management and its relationship to developing the performance of the Palestinian Satellite Channels and Local channels. The study used the descriptive-analytical method, and the population of the study was selected from the TV channel employees that occupy the supervisory jobs and their number was (62). The study used a complete census style and handed out a (62) questionnaire, (62) of them were given back with a response rate of 100%. The results showed that the relative mean of the whole technical crises management field is of (57.07%). This means that there is a relative agreement by the study sample individuals. In addition, the relative average of the whole performance development dimensions was (60.24%) showing that there is a medium agreement on performance development dimensions. Furthermore, the study concluded that the dimensions of technical crisis management have a positive effect and statistically significant relationship at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) on performance development.

**Keywords:** Technical Crisis Management; Palestinian Satellite Channels

**Type:** Research paper



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

**DOI:** 10.51325/ijbeg.v2i3.45

### إدارة الأزمات الفنية وعلاقتها بتطوير أداء القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

#### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الأزمات الفنية وعلاقتها بتطوير أداء القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي القنوات الذين يشغلون الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (62)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع (62) استبانة تم استرداد (62)، منها؛ أي بمعدل استجابة (100%) واستخدم برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلت الدراسة إلى المتوسط الحسابي النسبي لمجالات إدارة الأزمات الفنية مجتمعة (57.07%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة. كما أن المتوسط الحسابي النسبي لأبعاد تطوير الأداء مجتمعة بلغت (60.24%) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة على أبعاد تطوير الأداء. كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الأزمات والمتمثلة بالمجالات التالية (استعادة النشاط، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، التعلم واكتشاف إشارات الإنذار) وتطوير الأداء حيث بلغ معامل ارتباطها (0.805)، وهي علاقة ارتباطية قوية طردية، وقد كان أقوى المجالات ارتباطاً مع تطوير الأداء مجال التعلم. كما خلصت الدراسة إلى أن لأبعاد إدارة الأزمات الفنية أثر إيجابي وجوهري ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تطوير الأداء.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الأزمات الفنية، القنوات الفضائية الفلسطينية

## المقدمة

ترتبط الإدارة بجميع الأنشطة الحياتية والمجتمعية، حيث إنها تعطينا أقصر الطرق للوصول إلى أهدافنا والحصول على أفضل النتائج، كما أنها سلم التطور والحضارة، حيث أن الدول تعتمد عليها في تحقيق الرخاء لمواطنيها، ويعتبر فقدان الإدارة الجيدة من بين أهم الأسباب القائمة وراء نشوء الأزمات وتطورها.

وتعد الأزمات من الأحداث المهمة والمؤثرة في حياة الشعوب، فقد أصبحت الأزمة جزءاً مرتبطاً بحياة الناس، وتشكل مصدر قلق للجميع سواء الموظفين أو المسؤولين؛ وذلك لصعوبة السيطرة عليها، ويعيش العالم في واقع مليء بالأزمات المتعددة والمتنوعة التي تمس بكل نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية والأمنية حتى أضحت مفهوم الأزمة من المفاهيم المتداولة والواقعة الانتشار (الذهبي، 2006: 9).

كما أنّ إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات، بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات، ورصد حركة واتجاهات القوة، والتكيف مع المتغيرات المختلفة، وبحث آثارها في المجالات كافة (مهنا، 2004: 10).

وتعتبر الأزمات من سمات العمل الإداري في واقعا الفلسطيني الذي يزرع تحت الاحتلال، مما أدى الى زيادة في حاجتنا لدراسة هذه الأوضاع، وعلاجها بطريقة مبتكرة وإبداعية.

وفي السياق تكون الأزمات أحياناً تكون من عوائق تطوير الأداء ويكون هذا التطور على شكل تقديم ما يكون فيه تقدم ورفقي للبشرية والمجتمعات على حد سواء لذلك كان حري بنا أن نهتم بمفهوم التطوير ونكرس له اهتماماتنا لكي نرقى بمؤسساتنا نحو ما يخدم مصالحها ويحقق غايتها" (الزبيدي، 2014: 3).

بالإضافة إلى أن تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفسلفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة (الفايدي، 2008: 123).

وانطلاقاً من أهمية إدارة الأزمات الفنية في تطوير أداء القنوات الفضائية والأرضية في ظل الحصار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية في محافظات غزة، وكيف استطاعت أن تواجه أزماتها بشتى أنواعها وما لهذه الأزمات من أثر وانعكاس بشكل كبير على تطوير الأداء الإداري والتكنولوجي والمعرفي.

### مشكلة الدراسة

تقوم القنوات الفضائية والأرضية بدور مهم في عملية توعية المجتمع، مما يستوجب الاهتمام بها والعمل على تحسين أدائها لتمكين من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها؛ وذلك من خلال استخدام أساليب إدارية حديثة من بينها إدارة الأزمات الفنية.

والمتابع لواقع العمل الإعلامي في فلسطين بشكل عام ومحافظات غزة بشكل خاص يمر بالعديد من الأزمات لا سيّما الأزمات الفنية، التي جاءت نتيجة طبيعية للحصار المفروض من قبل الاحتلال الإسرائيلي؛ فأغلاق المعابر، ومنع إدخال الأجهزة والمعدات التقنية الحديثة، والقصف المتكرر لوسائل الإعلام والذي يتجدد كل عدوان على غزة، حيث تم قصف مقرات القنوات المحلية لا سيّما فضائية الأقصى والقنوات الأرضية موضع الدراسة، كل ذلك يؤثر بشكل مباشر على أدائها ويقلل من فعاليتها دورها.

ومن خلال عمل الباحث في قناة الأقصى الفضائية وخبرته في مجال إدارة الأزمات الفنية، والتي تحتاج التجربة والخطأ والتعلم من الأخطاء والتجارب التي خاضها أثناء وجوده على رأس عمله عند العدوان الإسرائيلي

المتكرر على فضائية الأقصى وشبكة الأقصى الإعلامية استشرع الباحث أهمية القيام بهذه الدراسة بهدف التعرف إلى كيفية إدارة القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية للأزمات الفنية التي تعصف بها، وما هي الجهود التي تبذل للسيطرة عليها، والحد منها خصوصاً وأن القنوات نجحت أحياناً في إدارة هذه الأزمات، وأخفقت أحياناً أخرى، الأمر الذي أدى للحد من تطوير أدائها، وهو ما تسعى الدراسة التعرف إليه.

ويتلخص مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما إدارة الأزمات الفنية وما علاقتها بتطوير أداء القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية؟

وينتزع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع إدارة الأزمات الفنية في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية؟
2. ما مستوى تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة بين إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية؟
4. ما أثر مراحل إدارة الأزمات على تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية؟
5. ما علاقة إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، جهة العمل، سنوات الخدمة)؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف إلى واقع إدارة الأزمات الفنية في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.
2. الكشف عن مستوى تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.
3. التعرف إلى العلاقة بين إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.
4. توضيح أثر مراحل إدارة الأزمات على تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.
5. الكشف عن الفروق في وجهات نظر المبحوثين حول إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، جهة العمل).

#### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

##### 1. الأهمية العلمية:

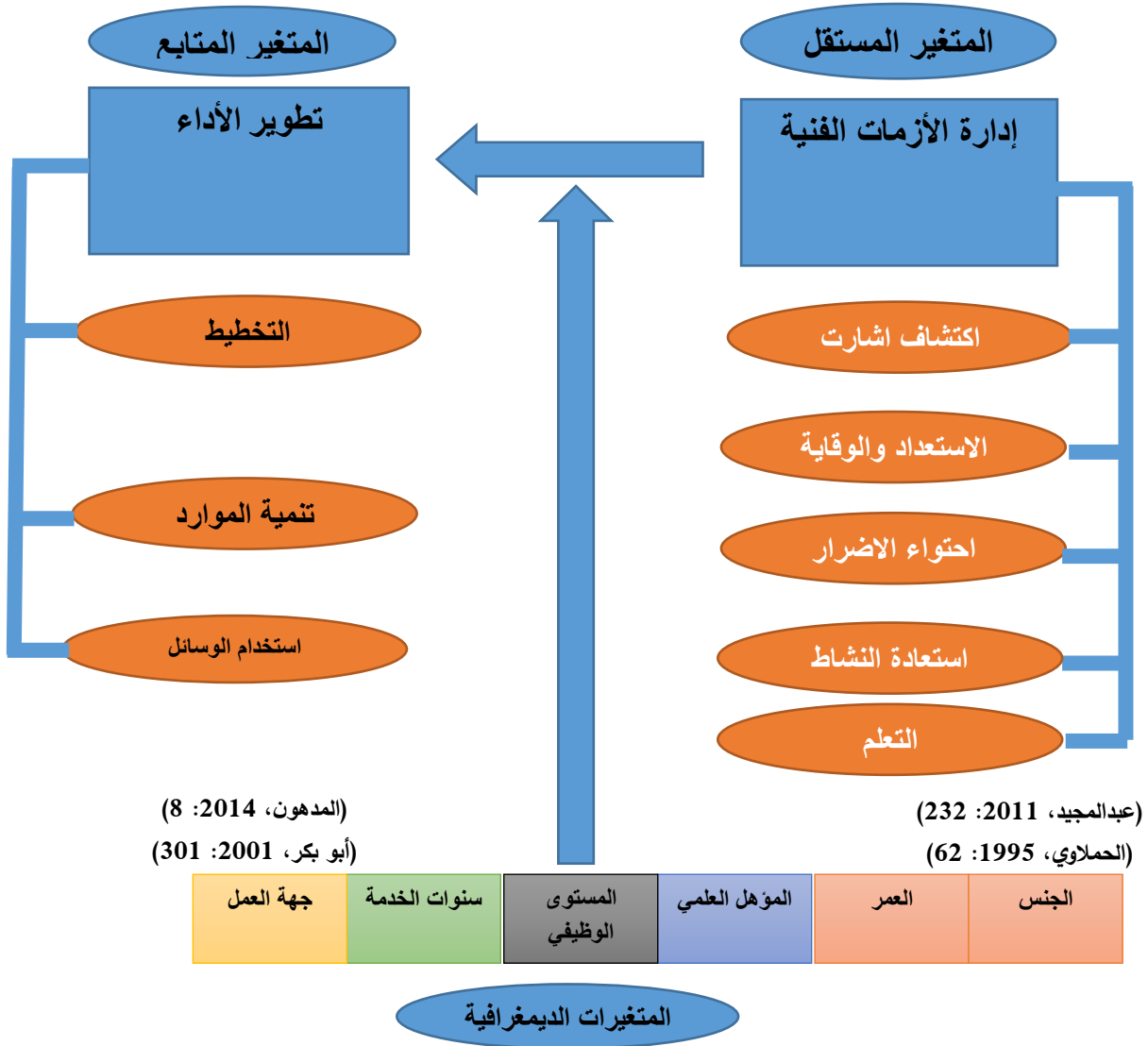
- أ- يأمل الباحث أن تثري هذه الدراسة المكتبة العلمية والبحث العلمي في موضوع إدارة الأزمات الفنية وعلاقتها بتطوير الأداء.
- ب- تحاول الدراسة الحالية الكشف عن العلاقة بين إدارة الأزمات الفنية ومتطلبات تطوير الأداء مما يمثل محاولة لتحقيق الاستفادة في البيئة الفلسطينية وفي مجال من مجالات العمل المهمة وهو المجال الإعلامي.
- ت- من المتوقع أن تفتح آفاقاً للباحثين والدارسين من خلال نتائج وتوصيات هذه الدراسة في إجراء دراسات أعمق عن إدارة أزمات القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية وسبل تطوير أدائها.
- ث- من الممكن استثمار هذه الدراسة كمرجع في مجال إدارة الأزمات الفنية التي تساعد القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية على الاستمرارية في التطور.

2. الأهمية العملية:

- 1- يمكن للدراسة أن تساهم في تنمية القدرات في الوظائف المهنية والهندسية والإشرافية في موضوع إدارة الأزمات الفنية ودورها بالتطوير.
- 2- تساعد الدراسة القنوات الفضائية والأرضية على تحقيق أهدافها في تطوير أداؤها رغم وجود العديد من الأزمات المتوقع حدوثها، وتسلط الضوء على الطرق العلمية والمنهجية لإدارة هذه الأزمات الفنية.
- 3- من المتوقع أن تساعد نتائج وتوصيات الدراسة على تجاوز الأزمات الفنية المتوقعة في المستقبل لتساهم في تطوير أداء القنوات الفضائية والأرضية بمتطلباتها كافة.
- 4- تناول الدراسة للفضاء الإعلامي الفلسطيني وهو جزء مهم للمجتمع الفلسطيني ومؤثر فيه، ووضع طرق تجنبه أزماته الفنية من جهة إدارية وتقنية وعلاقة تطويرية في الأداء.

متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل: إدارة الأزمات الفنية.
2. المتغير التابع: تطوير الأداء.



شكل (1) متغيرات الدراسة

فرضيات الدراسة:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفروض التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين اكتشاف إشارات الإنذار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستعداد والوقاية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين احتواء الاضرار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين استعادة النشاط وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التعلم وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الأزمات الفنية في تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

حدود الدراسة:

1. الحد الموضوعي: إدارة الأزمات الفنية وعلاقتها بتطوير الأداء.

2. الحد المكاني: أُجريت هذه الدراسة في أراضي السلطة الوطنية الفلسطينية - محافظات غزة - واقتصرت الدراسة على المحافظات الجنوبية؛ وعلى العاملين في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والتي مركزيتها بالمحافظات الجنوبية لصعوبة التواصل مع الموظفين في المحافظات الشمالية بسبب الاحتلال الإسرائيلي والقيود التي يفرضها عليهم.

3. الحد الزمني: أُجريت الدراسة في العام الدراسي 2018م.

4. الحد البشري: أُجريت الدراسة على العاملين في المواقع القيادية والإشرافية في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية من رئيس شعبة حتى مدير عام.

مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية:

1. تعريف الأزمة لغة:

عرّف لسان العرب الأزمة بأنها: " الشدة والقحط وجمعها أزم، يقال أزم الشيء أمسك عنه، والمأزم: كل طريق ضيق بين جبلين وموضع الحرب أيضا مأزم" (ابن منظور، 1981: 74)  
"الازمة: Crisis وجمعها أزمات: CRISIS أزم وأزم، وتعني لغة أزمة حادة كالأزمات السياسية، غمرة نقطة تحول. وأزمة العام: اشتد قحطه " (البزاز، 2001: 11).

## تعريف الأزمة اصطلاحًا:

بأنها الحالة الحرجة والطارئة الواقعة أو المتوقعة والتي تواجه المنظمات الإدارية أو أي هيئة أمنية أو سياسية أو حتى مجموعة اجتماعية وأسرية. (الحري، 2010: 129)

## تعريف الباحث للزمة إجرائيًا:

هي موقف غير متوقع يؤثر في البيئة أو الأطراف ذات العلاقة مما يؤدي إلى حالة اضطراب، ولها مدى زمني تمر فيه بمراحلها من النمو حتى الشدة ثم الانحسار مما يعوق تحقيق الأهداف.

## 2. تعريف إدارة الأزمة:

"إدارة الأزمة تعني كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية والأدوات المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها" (الخضيري، 2003: 11).

## ويعرف الباحث إدارة الأزمة إجرائيًا:

هو كل تحرك مقصود بهدف منع أو مواجهة الأزمة بالوسائل والأدوات الممكنة على أساس علمي، وبناءً على المعرفة والخبرة المكتسبة من تجارب الآخرين.

## 3. الفنية لغة:

اسم مؤنث منسوب إلى فنّ، ومصدر صناعي من فنّ: تَقْنِيَّةٌ، أسلوب فنيّ في إنجاز عمل(عمر، 2008: 1747).

## تعريف الفنية اصطلاحًا:

هي مهارةٌ يحكُمها الذوق والمواهب، والقدرة على إتقان فنّ من الفنون تبعًا لأصوله وقواعده (عمر، 2008: 1747).

## ويعرف الباحث الفنية إجرائيًا:

الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية والعملية والأساليب وتطبيقاتها وتطوير الوسائل والأدوات التكنولوجية لتحقيق التطور والتنمية للإنسان.

## ويعرف الباحث إدارة الأزمات الفنية إجرائيًا:

منهجية علمية وإدارية ومعرفية تحول إلى منهجية عملية لتسخير جموع الجهود البشرية والوسائل، والأدوات، والمعدات، والتكنولوجيا، والتقنيات الحديثة، والخبرة، والتدريب، لمواجهة الأزمات والحد منها ومن أثارها.

## 4. التطوير:

هو التغيير أو التحويل من طور إلى طور، وتعني كلمة تطور "تحول من طوره"، وتعني كلمة "التطور" التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها، ويطلق أيضًا على التغيير التدريجي الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم أو القيم السائدة فيه، أما اصطلاحًا هو التحسين وصولًا إلى تحقيق الأهداف المرجوة بصورة أكثر كفاءة. (المنتدى العربي، 2013)

## 5. الأداء:

هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، والإنجاز من ناحية أخرى. (نعيم، 2012: 40)

## 6. الأداء المؤسسي:

هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. (الدوري، 2007 : 67)

## 7. تطوير الأداء:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى. (الشهراني، 2013: 43)

يعرف الباحث تطوير الأداء اجرائياً:

هو توفير وتحقيق المعرفة بين الموارد البشرية والتكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتحسين العمليات للوصول إلى أعلى كفاءة في الإنتاجية، وأفضل نتائج في المخرجات، من خلال تنمية الموارد البشرية واستخدام الوسائل التكنولوجية والتخطيط، ويقصد بمصطلح (تطوير الأداء) في متن الدراسة (تطوير الأداء المؤسسي).

تتجه جميع المنظمات نحو وضع طرق وأساليب لمواجهة أي ظرف طارئ، ومن هنا اتجه علماء الإدارة إلى وضع منهجية علمية للتعامل مع مثل هذه الظروف تحت مسمى إدارة الأزمات، كأسلوب جديد تبنته المنظمات الحكومية والغير حكومية، لإيجاد حلول ومخارج لأي مأزق طارئ.

والمنهج المتكامل لإدارة الأزمات يركز على وصف عام وشامل للأزمة، يتناولها من كل متغيراتها جميعاً وثوابتها، ويوفر لصناع القرار كل البيانات والمعلومات والمعرفة المتعلقة بالأزمة وبيئتها، والتي تمكنهم من تشخيص الأزمة تشخيصاً سليماً ودقيقاً وصحيحاً، وتمكنهم من تحديد القرارات المناسبة للتعامل مع هذه الأزمة، بكفاءة وفاعلية وبدرجة عالية من النجاح (أبو فارة، 2009، 70).

كما أنّ هذه الأزمات تتطلب ضرورة الاستعداد والإعداد الجيد والتخطيط العلمي والتدريب المستمر لتحقيق الجاهزية المرتفعة وسرعة الاستجابة لمواجهة تلك الأزمات، حيث لا تكمن المشكلة في حدوث تلك الأزمات والضغط، بل تكمن في ردود أفعالنا تجاهها وكيفية تعاملنا وإدارتنا لهذه الطوارئ (أبو ركة، 2013: 22).

ولهذا أكد العلماء والباحثون على ضرورة تفصيل الكيفية والمنهجية التي يمكن من خلالها تدارك الكثير من تأثيرات الأزمة والحد منها.

## الإطار النظري للدراسة

### مفهوم إدارة الأزمات:

يقصد بإدارة الأزمات بأنها عملية إدارية تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية، وتحديد الأطراف الفاعلة والمؤثرة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار وتجنب التهديدات والمخاطر، مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل (حريز، 2007: 35).

كما تعرف بأنها: القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث (حمدونة، 2006: 27)

وتعرف أيضاً بأنها: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهي إدارة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها وفي مسارها واتجاهها، وتقوم على البحث



والحصول على المعرفة واستخدام البيانات والمعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب، وتقوم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والبعد عن العشوائية، وتعمل من خلال هدف تلقائي، وهو التعامل الفوري مع الأحداث المتباعدة لوقف تصاعدها (الخصيري، 2003: 25)

**ويعرف الباحث إدارة الأزمة إجرائياً:** هو كل تحرك مقصود بهدف منع أو مواجهة الأزمة بالوسائل والأدوات الممكنة على أساس علمي وبناءً على المعرفة والخبرة المكتسبة من تجارب الآخرين.

#### الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

اتضح لنا مفهوم إدارة الأزمات من خلال تعريفات الباحثين السابقة ومن خلال التعريف الإجرائي، ولذا وجب على الباحث إيضاح مفهوم الإدارة بالأزمات حتى يتبين الفرق بين المفهومين.

والإدارة بالأزمات هي فعل يهدف الى توقف او انقطاع نشاط من الأنشطة او زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف إحداث تغيير في هذا النشاط او الوضع لصالح مدبره. (الشعلان، 2012، 20)

كما أنّ الإدارة بالأزمات هي عملية توليد الأزمات من لا شيء، وافتعالها بهدف إبعاد الأنظار عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه إلى قضايا أخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المؤسسة، والأزمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق أو المالية أو الموارد البشرية أو الإنتاج (أبو فارة، 2009: 93) وإنّ إدارة الأزمات علم التعامل مع الأزمة سواء كانت طبيعية أو مفتعلة، أما الإدارة بالأزمات هي علم صناعة الأزمة.

#### مهام إدارة الأزمات وعوامل نجاحها:

إنّ لإدارة الأزمات مهام وعوامل عدة تحقق نجاحها نذكر أولاً مهامها، ثم نتطرق إلى عوامل نجاح إدارة الأزمات ثانياً، ومنها نتعرف على ركنين أساسيين تتميز بهم إدارة الأزمات.

#### أولاً: مهام إدارة الأزمات:

ويتلخص مهام إدارة الأزمات في الآتي: (سرور، 2013: 59)

1. مراقبة الأمور والمعاملات والتحركات ورصدها بدقة سواء كانت على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي.
2. التركيز التام على الجهات المنافسة للمؤسسة ومعرفة أهدافها ومخططاتها.
3. التخطيط السابق، والتوقع المسبق، والتنبؤ، والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث في المستقبل.
4. إعداد خطة عمل كاملة تامة وافية بكل المعلومات والبيانات والأرقام المطلوب معرفتها؛ وذلك لمعرفة حدود الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
5. تنظيم للعمليات المالية في المؤسسة وتنظيم الإدارات والعمل على تنسيق الأمور والقرارات الإدارية وتحديد طريقة التواصل مع الإداريين والموظفين.
6. إصدار الأوامر والتوجيه وتقديم الآراء في الوقت المناسب قبل فوات الأوان لكل الموظفين في الإدارات المختلفة.
7. الرقابة والإشراف على الموظفين وكذلك للعملاء والزبائن.
8. تشغيل وتشجيع الموظفين الأكفاء والمهنيين والقادرين على التعامل مع الأزمات بفكر مستنير وبذكاء خارق وبدهاء شديد وبشجاعة وحكمة وصبر.
9. التحليل العلمي والسريع للأزمات والمشكلات المادية.
10. مواجهة الشجاعة دون تردد للجهات المسببة للأزمات.



11. تدريب الموظفين على كيفية مواجهة الأزمات وحل المشكلات الإدارية.
12. دراسة وتقدير المواقف وتحليلها تحليلًا علميًا صحيحًا للخروج بقرارات سليمة.
13. معرفة وتحديد القوى صانعة الأزمة، وتحديد نقاط قواها وضعفها.
14. وضع خطة لامتصاص الأزمات وحل المشكلات والآثار الناتجة عنها، والاستفادة من الأخطاء السابقة.
15. تشكيل لجنة عمل خاصة لتبحث كل مقومات الأزمة ومكوناتها من أفضل الموظفين.
16. تكوين فرق عمل دائمة للتصدي للأزمات، والقيام بمهام استطلاعية لمد الإدارة بالمعلومات الصحيحة عبر نظم معلومات متكاملة.
17. إصدار قرارات معينة وقوانين واضحة ومحددة والتحذير من مخالفتها في كل إدارات المؤسسة.
18. تحديد الوظائف وتقسيم الأدوار تقسيمًا إداريًا، لتسلسل الأوامر والتعليمات والقرارات بسهولة وبالسرع المطلوبة.
19. تطوير الموارد البشرية والمادية المتوفرة للمؤسسة للمساهمة في إدارة الأزمات.

#### الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة الأزمات الفنية:

#### أولاً: الدراسات المحلية

1. دراسة (اسليم، 2017) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الاستراتيجية بجهاز الأمن الداخلي، وقياس قدراتها في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، وذلك من خلال دراسة أبعاد القيادة الاستراتيجية (نشر التعلم التنظيمي، وتمكين العاملين، ونشر الثقافة التنظيمية، وتفعيل التقنيات الحديثة، والتصور الاستراتيجي، والرقابة التنظيمية)، وإبراز علاقتها وتأثيرها بإدارة الأزمات الأمنية، وقدمت الدراسة توصيات مقترحة لتعزيز وتطوير دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية.

**توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛** أنّ واقع ممارسة القيادة الاستراتيجية في جهاز الأمن الداخلي بلغ درجة كبيرة (68.42%)، وتمتلك القيادة خبرة عملية في إدارة الأزمات الأمنية، وتقوم باستثمار جميع الإمكانيات لهذا الغرض، كما تعمل على إعداد خطط وبرامج متعددة للتعامل مع الأزمات الأمنية، للوصول لحالة من الرقابة وقد جاءت النتيجة بدرجة كبيرة (69.96%)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور القيادة الاستراتيجية في إدارة الأزمات الأمنية تُعزى لمتغيرات: (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العسكرية، المسمى الإداري، عدد سنوات الخدمة، المحافظة التي يعمل بها).

**وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛** تأهيل القيادات الأمنية على بناء سيناريوهات واستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة، من خلال برامج تدريبية عملية في هذا المجال، وإنشاء مراكز أبحاث علمية متخصصة بإدارة الأزمات الأمنية، بحيث تكون رافدًا منهجيًا لأداء الوزارة، على أن يترأسها قيادات ذات بعد استراتيجي، لتركز على مفاهيم الاستشراف والتنبؤ وإعداد تقدير الموقف الأمني، وإنشاء منظومة سيطرة وتحكم خاصة بإدارة الأزمات الأمنية، بين قطاعات وزارة الداخلية المختلفة، تعمل على تحديد الصلاحيات والمهام الوظيفية لكل جهاز أمني.

2. دراسة (عبدالعال، 2017)، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة التعرف إلى إدارة الأزمات، وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، تبعاً لمراحلها الخمسة (مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد الوقائية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، ومرحلة التعلم)، والتأكد من انسجام هذه الممارسات مع أهداف الوزارتين.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أنّ هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر نظام إدارة الأزمات بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18)، ووزن نسبي مقداره (63.58%)، وهناك موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.12)، ووزن نسبي مقداره (62.42%)، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مراحل إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (76.5%).

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ ضرورة زيادة الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم من موارد مالية، ومادية لنظام إدارة الأزمات لما له من أهمية كبيرة، وتأثير مباشر على جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، وتبني إدارة المبادرة بدلاً من إدارة رد الفعل في إدارة الأزمات، ضرورة زيادة الاهتمام بمستوى جودة القرارات الإدارية بالوزارتين، لما لها تأثير على المستويات الإدارية كافة، وخاصة في ظل الأزمات بالوزارتين، يُلقى على عاتقها إدارة الأزمات، واتخاذ القرارات الرشيدة المناسبة.

3. دراسة (صادق، 2016)، دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م

هدفت الدراسة التعرف إلى الدور الذي قام به جهاز الدفاع المدني في إدارة أزمة العدوان الإسرائيلي على محافظات غزة عام 2014م، واستطلاع آراء الجهات ذات العلاقة (وزارة الأشغال العامة والإسكان، جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، دائرة الإسعاف والطوارئ التابع لوزارة الصحة الفلسطينية) حول أداء جهاز الدفاع المدني أثناء وقوع الأزمة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أنّ نسبة مجال التخطيط للأزمات من وجهة نظر العاملين بجهاز الدفاع المدني بلغت (71%) أما من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة بلغت (61.4%)، أما مجال اتصالات الأزمة بلغت نسبتها (67.5%) من وجهة نظر العاملين بجهاز الدفاع المدني، أما من وجهة نظر الجهات ذات العلاقة بلغت (60.6%) وحصل مجال الموارد المادية والبشرية من وجهة نظر العاملين بجهاز الدفاع المدني (64.3%) أما من وجهة نظر العاملين بالجهات ذات العلاقة فحصل على (60.9%)، أما نسبة مجال القرارات في أثناء وقوع الأزمة فبلغت (72%)، أما مجال المعلومات فحصل على (68.8%)، أما مجال المعوقات التي تؤثر على إدارة الأزمات فحصل على (62.9%) وهذه النسبتين من وجهة نظر العاملين بالجهات ذات العلاقة.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة استحداث إدارة متخصصة تقوم بمهام إدارة الأزمة كافة، وتفعيل المجلس الأعلى للدفاع المدني، والمجلس الأعلى للإسعاف والطوارئ، وإنشاء قاعدة بيانات مشتركة بين الجهاز والجهات التي يتعامل معها في الميدان، وتكون مبرمجة بطريقة سهلة وسلسة وتستطيع أن تقدم الحلول

لفرق إدارة الأزمة في الميدان، وضرورة تنفيذ مناورات مشتركة بين الجهاز والجهات التي يتعامل معها في الميدان للتدريب على إدارة الأزمات.

**وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة ضبط عملية إدارة الأزمة بتحقيق التنسيق** بين فريق إدارة الأزمة وباقي الإدارات العاملة، وذلك بتوضيح الاستراتيجيات المتبعة والسيناريوهات الممكنة وإتمام عملية التخطيط المشترك بينهم لدراسة كل ما من شأنه تعزيز العمل والتأثير في مسار القرار المتخذ لإدارة الأزمة.

**4. دراسة (مناع، 2015) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة (من وجهة نظر العاملين).**

جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من خلال معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لدى الوزارة، والمتمثلة في (التخطيط الفعال، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات القيادية وفرق إدارة الأزمات، والاتصال ونظم المعلومات الفعالة) وتبيان تأثيرات متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على آراء عينة الدراسة حول مدى توفر هذه المتطلبات.

**توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛** أن هناك ضعف في توفر المتطلبات الأساسية لدى وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة لتمكينها من إدارة الأزمات، باستثناء الاتصال ونظم المعلومات حيث تتوفر بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية بين آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى توفر هذه المتطلبات، تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الواردة في الدراسة.

**وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة تبني التخطيط لإدارة الأزمات وجعله ضمن التخطيط الاستراتيجي للوزارة، وتشكيل لجنة دائمة لإدارة الأزمات تضم عضوية تخصصات الوزارة ومنظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بعمل الوزارة لحين إنهاء الانقسام السياسي وإجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي للوزارة بعد إعادة النظر فيه، والعمل على إعداد برامج تدريبية موجهة إلى قيادات الوزارة لتطوير قدراتهم في إدارة الأزمات، والاهتمام بفاعلية اتخاذ قرارات الوزارة وفق المنهج العلمي وخاصة في أوقات الأزمات، وتعزيز فعالية أدوات الاتصال المتوفرة في الوزارة بشكل مستمر، وتوفير المتطلبات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات.**

**5. دراسة نصر (2014) بعنوان: واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في الشق المدني من وزارة الداخلية والأمن الوطني، والكشف عن العقبات التي تعترض تقدمها وتطورها، وقد تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد المجتمع الأصلي والبالغ عددهم (206) "موظف، وكيل، مساعد، مدير دائرة، رئيس قسم" وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الاستبانة كأداة للبحث.

**توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛** أن وزارة الداخلية في قطاع غزة لديها مقدرة على إدارة الأزمات بنسبة جيدة بلغت (69.97%)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إدارة المبحوثين حول واقع إدارة الأزمات.

**وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛** إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات في وزارة الداخلية تتبع لوكالة الوزارة مباشرة، وإنشاء أفرع لها في كافة المحافظات كافة، على أن تقوم بالتنسيق وفتح قنوات الجهات ذات العلاقة.

## 6. دراسة عودة (2008) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي (دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية).

هدفت الدراسة التعرف إلى أنواع الأزمات والمخاطر الإدارية التي يمكن أن تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، والتعرف في نفس الوقت إلى أساليب استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها الجامعة الإسلامية والإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة في الجامعة من حيث دورها في فعالية إدارة الأزمات التي تتعرض لها الجامعة أحياناً واستخدمت نجوى في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اختارت عينة عشوائية طبقية بنسبة (25%) من العاملين في الجامعة من الأكاديميين والموظفين والإداريين في جميع المستويات الإدارية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعة الإسلامية تلتزم بعمليات التخطيط لإدارة الأزمات قبل حدوث الأزمة، وهي تتخذ خطوات التفكير العلمي في أثناء اتخاذها للقرارات في أثناء وقوع الأزمة، وأظهرت الدراسة أيضاً أن الجامعة تلتزم بعملية المراجعة وتقييم النتائج بعد انتهاء الأزمة.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة توفير تدريب وتنظيم دورات تثقيفية وورش عمل متخصصة في إدارة الأزمات موجهة إلى العاملين بالجامعة لزيادة وعيهم بمجال إدارة الأزمات وضرورة تكوين فريق إدارة الأزمات من موظفين مدربين جيداً في مجال الأزمات بحيث يكون الفريق جاهزاً في أي وقت لمواجهة الأزمات. ثانياً: الدراسات العربية

## 1. دراسة (ججوح، 2015) بعنوان: درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وعلاقته بإدارة الأزمات من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام استبانتيين: الأولى لقياس درجة الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وقد تكونت من (22) فقرة، والثانية لقياس درجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، وتتكون من (42) فقرة موزعة على (4) مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري، ومديرات المدارس الحكومية في المرحلة الثانوية بمدارس محافظات غزة ممن يعملون في المدارس الثانوية في العام الدراسي (2013 - 2014م) والبالغ عددهم (145)، وقد تم توزيع أداة الدراسة على جميع مجتمع الدراسة، وتم استرداد (130) استبانة، أي بنسبة (89.7%) من أفراد مجتمع الدراسة، وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن مستوى الولاء التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم جاء بدرجة كبيرة بنسبة (79.64%)، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، من وجهة نظرهم لدرجة الولاء التنظيمي لديهم، تُعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخدمة)، درجة ممارسة مدير المدرسة لمهارة إدارة الأزمات في محافظات غزة، من وجهة نظر المديرين، والمديرات، كانت بنسبة كبيرة بنسبة (82.99%).

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ تعزيز مقومات ظاهرة الولاء التنظيمي، اختيار أعضاء فريق مدرب لإدارة الأزمة، وتطوير أدائه من خلال (عقد ورش عمل لمناقشة الأزمة بعد الانتهاء منها، عقد دورات تدريبية بصورة دورية، الاستفادة من تجارب المدارس الأخرى في مواجهات الأزمات)، توفير قنوات اتصال داخلي، وخارج المدرسة من خلال: (التعاون مع مجالس أولياء الأمور، تنظيم لقاءات مع ممثلي الطلبة للتعرف إلى مشكلاتهم، تبني سياسة الاتصالات الخارجية، الاستعانة بالخبراء من خارج المدرسة في معالجة الأزمات).

## 2. دراسة (زويلف، 2015) بعنوان: نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر نجاح نظم المعلومات المحاسبية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في الأردن. وشملت الدراسة عينة مكونة من (10) بنوك، ولجمع البيانات اللازمة تم تصميم استبانته وزعت على أفراد عينة الدراسة في الإدارات العامة لهذه البنوك. وقد تم توزيع (120) استبانته، اعتمد منها لغايات البحث والتحليل (108) استبانته؛ أي ما نسبته (90%) من الاستبانات الموزعة.

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لأحد الموضوعات المهمة والمعاصرة لواقع المنظمات في الوقت الراهن، إذ جاءت لترتبط بين نجاح نظم المعلومات المحاسبية وإدارة الأزمات التي تتعرض لها منظمات الأعمال، حيث تساهم نظم المعلومات المحاسبية الناجحة في ترشيد إدارة الأزمات لما تقدمه من معلومات تساعد الإدارة في مواجهة وإيجاد الحلول الناجعة للأزمات من أجل الحفاظ على منجزات هذه المنظمات وضمان بقائها واستمراريتها. كما تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول قطاعا اقتصاديا مهماً ألا وهو قطاع المصارف الأردني، الذي يعد من القطاعات التي تواجه أزمات مختلفة ومنافسة عالمية شديدة خاصة في ظل الانفتاح الاقتصادي وتحديات العولمة المتزايدة والمتسارعة، فضلا عن إمكانية استعادة متخذي القرار في هذا القطاع من النتائج والتوصيات التي سوف تسفر عنها هذه الدراسة لمواجهة الأزمات والتحديات التي يتعرض لها القطاع المذكور.

وتسعى هذه الدراسة لتحقيق أهداف عدة منها: التعرف إلى مدى توافر مؤشرات نجاح نظم المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، والتعرف إلى مدى توافر نظام لإدارة الأزمات بجميع مراحلها في البنوك التجارية العاملة في الأردن، والتعرف إلى أثر نجاح نظم المعلومات المحاسبية في إدارة الأزمات التي تواجه البنوك التجارية العاملة في الأردن وبكل مراحلها.

## 3. دراسة (آل سالم، 2008) بعنوان: مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث "دراسة مسحية على ضباط

الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران".

هدفت الدراسة التعرف إلى مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث في الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران، وذلك من خلال معرفة (نوع الأزمات المحتملة، ومدى توافر المعلومات اللازمة، وبرامج التدريب، والمعدات والإمكانيات، وخطط الطوارئ المناسبة، ومعوقات الجاهزية). ومدى تأثيرها على الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبق الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد عينة الدراسة (406) ضابطاً. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ توافر المعلومات والمعدات والخطط اللازمة لجاهزة إدارة الأزمات والكوارث، وضعف برامج التدريب، وكذلك ضعف التنسيق بين الجهات المعنية.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ ضرورة توفير برامج تدريب متخصصة، وزيادة التنسيق بين الجهات المشاركة في إدارة الأزمات والكوارث، وتوفير المعدات والتقنيات الحديثة، وكذلك تخصيص ميزانية مستقلة للأجهزة المختصة بإدارة الأزمات والكوارث.

## 4. دراسة (بيومي، 2008) بعنوان: تحسين قدرة المدارس الثانوية العامة والفنية الصناعية على إدارة أزمات

الطوارئ، دراسة ميدانية

تسعى الدراسة التعرف إلى أنشطة دورة إدارة أزمات الطوارئ، كما تناولتها أدبيات الدراسة، وتحديد مدى فترة المدارس الثانوية العامة والفنية الصناعية على تنفيذ أنشطة الدورة إدارة أزمات الطوارئ، والتعرف إلى أثر متغيري نوع التعليم الثانوي والخبرة السابقة في إدارة الأزمات على درجة تنفيذ أنشطة دورة إدارة أزمات الطوارئ.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أنّ القدرة الضعيفة جدًا للمدارس الثانوية العامة والفنية على إدارة أزمات الطوارئ، حيث بلغت نسبة تنفيذ أنشطة دورة إدارة الأزمات (18.42%) للثانوي العام، (23.68%) للثانوي الفني الصناعي، تدني نسب تنفيذ مجالات أنشطة دورة أزمات الطوارئ في المدارس الثانوية بنوعها (مجال أنشطة المنع/ تقليل المخاطر (30%)، مجال الاستعداد لمواجهة الأزمات (14.2%)، مجال أنشطة الاستجابة (28.5%) للثانوي العام، (42.8% للثانوي الفني الصناعي)، أنشطة استعادة النشاط المدرسي (14.2% للثانوي الفني ومعدهم للثانوي العام)، وتتغذ المدارس الثانوية العامة والفنية الصناعية بعض أنشطة دورة إدارة الأزمات إلى حد ما وهي مجالات (أنشطة الاستجابة، أنشطة الاستعادة، أنشطة المنع/تقليل المخاطر، أنشطة استعادة النشاط المدرسي، أنشطة الاستعداد).

ثالثًا: الدراسات الأجنبية

1- دراسة (Mwaiwa&Odiyo, 2015) بعنوان: التأثير الاستراتيجي لإدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال في المؤسسات المؤسسية: حالة من بنك إكيتول كينيا

### The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations: A Case of Equitol Bank Kenya

هدفت الدراسة التعرف إلى استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات التجارية، والكشف عن أثر استراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء في المنظمة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أنّه يوجد تأثير ذو دلالة لاستراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء للمنظمة، ويتم وضع استراتيجيات ملائمة لاتخاذ قرارات وحلول مناسبة في مكان حدوث الأزمة، لأنّ المنظمة تدرك أهمية إدارة الأزمات والتعلم من الأزمات السابقة ومدى تأثير كل ذلك على عملاتها، وأنّ المنظمات التي يوجد لديها خطط متقنة ومعدة مسبقًا لإدارة الأزمات يكون أدائها أفضل في التعامل مع استمرارية العمل لديها.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ ضرورة معرفة سابقة لدى الموظفين بخطط استمرارية العمل وهيكل وبرامج الاتصالات المناسبة عند حدوث الأزمة.

2- دراسة Sara Campo (2014) بعنوان: أثر الابتكار على أداء الفنادق السياحية في أوقات الأزمات

### Hotel innovation and performance in times of crisis.

هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التوجه القائم على الابتكار على أداء الفنادق السياحية، وكيفية إدراك إدارتها لذلك وتأثير جو الأزمات عليها، وقام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال استطلاع للرأي على الإنترنت بين مديري الفنادق السياحية ذات درجة (أربعة نجوم) في (52) مدينة إسبانية.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أنّ ميل الفنادق للابتكار لا يساهم بشكل مباشر وإيجابي على الأداء في المدى القصير، مع ذلك فله أهمية في تحسين أداء الفنادق في الأجل المتوسط والطويل، إضافة إلى أنّ الأزمات وعدم الاستقرار يؤثر على الرغبة في الابتكار.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة توسيع المعرفة حول الابتكار وأساليبه لدى إدارات الفنادق السياحية، وماله من أثرًا جيد في زيادة الأرباح التجارية، والقدرة على المنافسة في بيئات غير مؤكدة وفي أوقات الأزمات.

3- دراسة (Taneja,2014) بعنوان: إدارة الأزمات الاستراتيجية: أساس لمنع الأزمات

### Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention



هدفت الدراسة التعرف إلى الاستراتيجيات التنظيمية لمنع الأزمات وإدارة الأزمات التي تحدث بكفاءة وفاعلية، إضافة للتعرف إلى الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها لتوقع الأزمات التي قد تواجهها هذه المنظمات. توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن الاستعداد للأزمة أصبح ضرورة كبيرة جدًا لمنع ومكافحة الأزمات المتوقعة بصورة فاعلة ومتميزة، وتوافر استراتيجيات وخطط تنفيذية لإدارة الأزمات. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة أخذ الاحتياطات اللازمة لمنع الأزمات من الحدوث؛ لأن ذلك يؤدي إلى حماية المنظمة من الأزمات أو على الأقل التخفيف من حدتها حال وقوعها.

4- دراسة Anna Bengtson (2013) بعنوان: إدارة الاستقرار والأزمات في العلاقات التجارية (حالة شركة أريكسون في الأسواق الناشئة)

#### Managing stability and crises in business relationships: The case of Ericsson in an emerging market.

هدفت الدراسة إلى تطوير نظرية التغيرات على نحو سلس في تنمية العلاقات التجارية للاستفادة منها في حالات الاستقرار والأزمات التي قد تتعرض لها الشركات والمؤسسات التجارية، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة على الشركة في الأسواق الناشئة في الأرجنتين خلال الفترة (1998م-2004م) من أرشيف الشركة والصحف والانترنت.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن هناك ضعف حقيقي في العلاقات التجارية للشركة بسبب سلوكها القائم مع العملاء والشركات الأخرى المحلية في حالات الاستقرار وعدم الاستقرار، رغم أن واقع الاضطراب والأزمات أصبح أكثر شيوعًا في العلاقات التجارية بسبب دخول الشركات الكبرى إلى أسواق غير مستقرة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ أن إعادة تنشيط العلاقات التجارية يتطلب بشكل متزايد دراسة السلوك المتبادل بين الشركات والعملاء والشركات الأخرى في الأسواق، وضرورة إيجاد نموذج موحد للشركة يضمن تحديد أساليب تتبعها الشركة في حالات الاستقرار وعدم الاستقرار في العلاقات التجارية.

#### 5-دراسة (Rahim, et al, 2012) بعنوان : دور البلديات في إدارة الأزمات

#### The Role of Municipality in Crisis Management.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور البلدية في إدارة الأزمات (قبل وأثناء وبعد) من أجل التخطيط لتحسين استغلال التكنولوجيا الجديدة والخبرة الدولية والمحلية، وإعادة النظر في قواعد لتحسين أساليب حل المشكلات الأزموية بالبلديات، وأيضًا وضع ضوابط من أجل تسهيل الخدمات واقتراح الحلول لتخطيط وإدارة ومراقبة الأزمات من قبل المديرين والخبراء، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة والمقابلة أدوات للدراسة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن بلدية مشهد محل الدراسة تقوم ببعض الأنشطة قبل حدوث الأزمات للحد من حدوثها، وتقوم ببعض الأنشطة لتحسين إدارتها للأزمات، وكذلك تقوم ببعض الأنشطة أثناء الأزمات، وتقوم ببعض الأنشطة بعد انتهاء الأزمة مثل التعاون بين القادة في مختلف البلديات.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ ضرورة جود خطة لإدارة الأزمات، وتحديد استراتيجية خاصة في تجنب الأضرار التي لحقت بالمعدات والأفراد والقوى العاملة والحد منها وزيادة سرعة الوصول على المعلومات وتحليلها في حالة الأزمة.

#### 6-دراسة Unlu (2010) بعنوان: إدارة الأزمات والكوارث في تركيا: "مدى الحاجة لنظام إدارة أزمات موحد".

#### Disaster and crisis management in Turkey: A need for a unified crisis management system.



هدفت هذه الدراسة لتوضيح مدى تطور وقدرة أنظمة إدارة الأزمات والكوارث لدى الحكومة والنظام التركي، واعتمدت الدراسة في جمع المعلومات المتعلقة بها من خلال الدراسات السابقة بالإضافة على الصحف والوثائق الرسمية والقوانين.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن هناك مشكلة كبيرة في تنسيق حيث لا توجد آلية واضحة للتعاون والتنسيق بين الجهات العاملة في إدارة الأزمات والكوارث، وأن التركيز منصب على إدارة الأزمات بعد وقوعها، ولا يوجد استفادة من التجارب السابقة للأزمات والكوارث.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ تعديل نظام إدارة الأزمات والكوارث في تركيا وتخصيص المزيد من الإمكانيات المادية والبشرية، وزيادة التنسيق بين جميع الجهات المعنية، وتوفير الصلاحيات والوسائل المساندة للإدارة الأزمات والكوارث، والعمل على إدارة الأزمة في مراحلها كافة.

7-دراسة wang (2009) بعنوان غياب اتصالات الأزمة: دور المحتوى في التخفيف من حدة القضايا.

#### **.Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issues**

هدفت الدراسة التعرف إلى دور المعلومات في إدارة الأزمة، حيث أظهرت الدراسات السابقة فعالية أنواع الاتصال المختلفة خلال مراحل الأزمة المختلفة، والأزمة المقدمة في هذه الدراسة لم يستخدم خلالها استراتيجيات لاتصالات الأزمة للتخفيف من حدتها، وهذا شكل قصور حيث كان يجب استخدام استراتيجية لاتصالات الأزمة، فلم يكن هناك اتصالات أزمة وقائية أو استراتيجية.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن القضايا التي يتم تناولها من خلال وسائل الإعلام لا يمكن التخفيف من حدتها بالتوضيح من قبل المنظمة، كما يؤدي إلى زيادة النتائج السلبية، كذلك تزداد حدة وخطورة الأزمة الواقعة عندما لا تعالج القضايا بشكل استباقي وعندما يتعرف الناس خارج المنظمة على الأزمة من خلال ما يطرحة الإعلام.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة استخدام وتفعيل الاتصالات الوقائية قبل الأزمة لإدارة الاتصالات خلال الأزمة ودراسة أهمية الاتصالات الوقائية على الرأي العام.

8-دراسة wing (2009)، بعنوان: " اعتماد إدارة المعرفة في أوقات الأزمات".

#### **Knowledge management adoption in times of crisis**

هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تتبعه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، وأوضحت الإدارة أن الأزمات التي تهدد المنظمات ممكن تجنبها والحد منها، إذا حددت المعرفة الضرورية مسبقاً، وأيضاً مساعدة إدارة المعرفة في المؤسسات في تقليل الأضرار الناجمة من الأزمات، وقد تم جمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية، وبيانات الأرشيف.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أنها أبرزت أهمية استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة، التي تمكن الشركة من الاستجابة لأزمات الأعمال بكفاءة فاعلية، وإبراز احتياجات المنظمة المعرفية، وأهمية وجود استراتيجيات إدارة المعرفة، وتوجيه إدارة الأزمات في كل مرحلة من مراحل تطورها.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ ضرورة توضيح كيفية قياس قدرات الشركة لإدارة المعرفة المهمة لإنجاز إدارة الأزمات بالتعليم من الأزمات المسبقة، وهذا يساعد الشركة على كيفية إدارة الأزمات في المستقبل.

9-دراسة white (2009) بعنوان: "إدارة الإعلام للأزمة: دور المحتوى في التخفيف من حدة القضايا".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الإعلام في اتصالات الأزمة، وكانت عينة الدراسة تضم (250) من الإعلاميين في وسائل الإعلام، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن القضايا التي يتم تناولها من خلال وسائل الإعلام لا يمكن التخفيف من حدتها بالتوضيح من قبل المنظمة، مما أدى إلى زيادة النتائج السلبية، وزاد من بروز الكثير من القضايا، ومن حدة خطورة الأزمة الواقعة، عندما لا تعالج القضايا بشكل استباقي، حيث الناس خارج المنظمة يبدؤون بالتعرف إلى الأزمة من خلال ما يطرحه الإعلام، وتقدم الدراسة نظرة ثاقبة فعالة لإدارة اتصالات الأزمة من خلال دراسة أهمية الاتصالات الوقائية على الرأي العام.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة الاعتماد على استراتيجية معينة لاتصالات الأزمة للتخفيف من حدتها.

10-دراسة Esbensen and krisciunas (2008) بعنوان: تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية.

هدفت الدراسة التعرف إلى كيفية تحضير المنظمات أنفسها للأزمات التي تؤثر على نظم المعلومات الإدارية في إدارة الأعمال، وماهية نوع الأزمات التي يقلقون عليها، ولقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام أسلوب المقابلة، حيث تم مقابلة أربعة مديرين يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات وعملوا في إدارة أسلوب المقابلة، حيث تم مقابلة أربعة مديرين يعملون في مجال تكنولوجيا المعلومات وعملوا في إدارة الأزمات في ثلاثة مشاريع عالمية.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن جلب خبراء ومتخذي قرار في إدارة الأزمات (فريق أزمات) يمكن أن يظهر السيناريوهات المحكمة وبناءً خطط لتلك السيناريوهات ضروري، وضرورة توفير وسائل اتصالات بديلة وتدريب المستخدمين عليه مما يجعلهم يشعرون بالأمان ويعرفهم كيف يعملون في المواقف الحرجة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ أن مراجعة الخطط والمسئوليات يجب أن تتم من وقت لآخر حتى تمكنهم من الاستعداد، لأن الخطط القديمة عديمة الجدوى، ووجوب التحضير لعملية إدارة الأزمات على الرغم من أنها مكلفة وتأخذ وقت.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

1-دراسة (Amin, et al, 2013) بعنوان: "أثر تدريب الموظفين على أداء المهام الوظيفية في قطاع التعليم في باكستان".

"the impact of employees training on the job performance in education sector of Pakistan".

هدفت الدراسة لتحديد العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي في قطاع التعليم في باكستان، ومعرفة علاقة التنمية مع الأداء الوظيفي في قطاع التعليم في باكستان، وفهم ضرورة الربط بين السياسات والممارسات التنظيمية مع الأداء الوظيفي في قطاع التعليم في باكستان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، كما أجرى مقابلات لجمع بيانات الدراسة، واستخدم الباحث أيضًا استبانة أعدها خصيصًا لذلك.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن التدريب يؤدي إلى فوائد مهمة للأفراد والفرق في المنظمات والمجتمع، والفوائد تتراوح بين الأداء الفردي والجماعي مما يؤدي إلى الازدهار الاقتصادي للأمة وإلى فهم هذه الفوائد من التدريب.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ أن محاولة فهم العوامل التي تسهل انتقال سلس على مستوى عريض من الفوائد، والعمل على معرفة آثار التدريب على الأفراد (زيادة المعرفة والمهارات) يترجم مباشرة إلى أفضل أداء في الفريق والمستوى التنظيمي.

1- دراسة Kasim (2010) بعنوان : العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي في دوائر الحكومة الماليزية.

### The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia.

هدفت الدراسة إلى بيان الدور المهم لممارسات إدارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام ، وكيف يمكن أن يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق إدارة المعرفة، اعتمدت نجوى منهج وصفي تحليلي في إجراء الدراسة، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ، والذي يمثل جميع المديرين العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، وحيث تم أخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاسترداد (87%).

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ ضرورة فهم الإدارة العليا للعوامل والعناصر التي تساهم في فعالية الأداء الوظيفي، وعلى الإدارة تعزيز هذه العوامل وخلق التميز التنظيمي، حيث يتطور الأفراد شخصياً ومهنيًا.

3- دراسة KENNEDY (2009) بعنوان : " أثر التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي (دراسة حالة للخدمة القضائية من غانا).

### The Impact Of Training And Development On Job Performance" (A Case Study Of The Judicial Service Of Ghana).

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي لموظفي الخدمة القضائية في غانا، بلغ حجم المجتمع لهذا البحث (12) محكمة من محاكم الخدمة القضائية من غانا في منطقة أكرا الكبرى، وقد تم اختيار كل المحاكم من المحاكم العليا، دائرة المحكمة والمحكمة الجزئية، وكان المجتمع المستهدف الموظفين من كل المحاكم من سجل المحكمة ومترجم ومأمور المحكمة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن التدريب الذي أجراه الجهاز القضائي لموظفيه لا يذكر، وكان يجب أن يكون هناك تدريب مناسب وتطوير للموظفين لرفع كفاءة الأداء .

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ زيادة وتيرة التدريب لموظفي الخدمة القضائية لتطوير الخدمة التي يقدموها، وتشجيع المنظمات على تدريب وتطوير موظفيها لتحقيق أقصى كفاءة وفعالية.

4- دراسة Martinez, Carlos (2007) بعنوان : قياس أثر الاستثمارات في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والعمليات لتوليد ما يزيد على أداء الشركات العاملة.

### Analysis and Measurement of the Impact of information Technology Investment on Performance in Mexican companies.

هدفت الدراسة لقياس أثر الاستثمارات في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والعمليات لتوليد ما يزيد على أداء الشركات العاملة، وتدور هذه الدراسة حول تحليل وقياس تأثير الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات على

أداء الشركات المكسيكية، وتكونت عينة الدراسة من (40) شركة من الشركات المكسيكية، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليل، وتكونت أدوات الدراسة من استبانة.

توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها؛ أن النموذج الذي يدير عمليات تكنولوجيا المعلومات والمشاريع والبنية التحتية على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة وأن تحليل وقياس التحسين في إدارة عمليات تكنولوجيا المعلومات والمشاريع ظهرت في اثنتين فقط من الشركات.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها؛ ضرورة الاهتمام باستخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية، وتطويرها بشكل مستمر.

#### منهجية وأسلوب البحث:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفًا دقيقًا، ويعبر عنها تعبيرًا كميًا وكميًا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

#### وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

(1) المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

(2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصًا لهذا الغرض.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه: جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون ممن يشغلون الوظائف الإشرافية من مديرين عامين ومديري دوائر ورؤساء أقسام وشعب ومن ينوب عنهم وهذه الفئة أو الفئات التي تم اختيارها هي الفئة التي تملك القدرة على تطبيق ما هدفت إليه الدراسة وهي إدارة الأزمات الفنية والقدرة على تطوير الأداء في هذه القنوات، وهي: (قناة الأقصى الفضائية، مرئية الأقصى، قناة غزة الأرضية وقناة أمواج الأرضية) ويبلغ عددهم (62) مبحوثًا، ونظرًا لصغر حجم المجتمع؛ فقد اعتمد الباحث أسلوب البحث الشامل لمجتمع الدراسة بناءً على إحصائيات شؤون الموظفين في تلك القنوات، وذلك من خلال توزيع استبانة تم تصميمها خصيصًا لهذا الغرض على جميع أفراد العينة حيث تم استرداد. ويرى الباحث أن أفراد المجتمع المستهدفون في هذه الدراسة ملائمون للموضوع الذي سيتعرف على إدارة الأزمات الفنية وعلاقتها بتطوير الأداء كأحد الأساليب المهمة في الإدارة في مجال الإعلام بسبب الوضع الذي تتعرض له الأراضي الفلسطينية من أزمات، كما أن هذه الفئات المستهدفة هي التي تتولى المناصب الإشرافية ولديها من الصلاحيات والمهام ما يمكنها من اتخاذ القرارات الإدارية، ولذلك تم اختيارهم للإجابة على أسئلة هذه الاستبانة، والتي ستعزز واقع إدارة الأزمات الفنية في هذه القنوات مما يؤدي إلى تطوير الأداء، وبالتالي سيؤدي إلى سلامة النتائج وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

## أداة الدراسة:

قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك لاعتبارات عدة منها: إمكانية الحصول على عدد كبير من الاستجابات في وقت قصير، إعطاء فرصة للمبحوث للإجابة بشكل أكثر دقة على أسئلة الاستبانة، قليلة التكلفة مقارنة بباقي الأساليب الإحصائية الأخرى. وتم إعداد استبانة حول "إدارة الأزمات الفنية وعلاقتها بتطوير أداء القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية".

## المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

## اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (17).

## جدول (1) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المعنوية Sig.	كولمغوروف- سمرنوف (K-S)	عدد الفقرات	محاور الدراسة
0.873	0.594	7	أولاً: (اكتشاف إشارات الإنذار)
0.508	0.823	6	ثانياً: الاستعداد والوقاية
0.755	0.673	6	ثالثاً: (احتواء الأضرار)
0.922	0.550	6	رابعاً: (استعادة النشاط)
0.935	0.537	6	خامساً: (التعلم)
0.877	0.590	31	المجال الأول: إدارة الأزمات الفنية
0.873	0.593	6	أولاً: التخطيط
0.335	0.944	6	ثانياً: تنمية الموارد البشرية
0.490	0.834	6	ثالثاً: استخدام الوسائل التكنولوجية
0.422	0.879	18	المجال الثاني: تطوير الأداء
0.835	0.625	49	إجمالي محاور الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (17) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05؛ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وحيث سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية، يتضح من خلال الجدول (18) أن 100% من الاستمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين؛ وذلك بسبب متابعة الباحث الحثيثة للحصول على جميع البيانات الموزعة وفق عينة الدراسة.

جدول (18) عدد الاستبانات المكتملة

النسبة	التكرار	الاستبانات
100%	62	استبانة كاملة
0%	0	استبانة مفقود (لم يتم الإجابة عنها)
100%	62	المجموع

يوضح الجدول رقم (19) أن توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يبين الجدول بأن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، وذلك بنسبة (96.8%) بواقع (60) موظفًا بينما (3.2%) هم من الإناث بواقع (2) موظفين.

جدول (19) الجنس

النسبة	التكرار	
96.8	60	ذكر
3.2	2	أنثى
100.0	62	المجموع

ويعزو الباحث تفوق نسبة الذكور على نسبة الإناث إلى طبيعة العوامل الثقافية والاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة في المحافظات الجنوبية من فلسطين، والتي تفضل العمل مع الذكور أكثر من العمل مع الإناث، كما أن طبيعة الوظائف الإشرافية (المديرون، رؤساء الأقسام، إلخ) في القنوات الإعلامية الفلسطينية تحتاج إلى ساعات عمل إضافية بعد أوقات الدوام الرسمي، وقد يأخذ وقتًا متأخرًا في الليل، وهي ما تحتاج إلى فئة الذكور. كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة بوجود فجوة القوى العاملة بين الذكور والإناث، وهذا ما أكدته نتائج مسح القوى العاملة في فلسطين للعام (2016) التي أفادت بوجود فجوة كبيرة في المشاركة في القوى العاملة بين الذكور والإناث، حيث بلغت (71.6%) للذكور مقابل (19.3%) للإناث. (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني 2016).  
توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول رقم (20) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتضح من خلال النتائج بأن غالبية أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم ما بين 30 - أقل من 40 سنة وذلك بنسبة (77.4%) بواقع (48) موظفًا، بينما بلغت نسبة (16.1%) في الفئة العمرية من 40 - أقل من 50 سنة بواقع (10) موظفين، في حين بلغت نسبة (4.8%) أعمارهم أقل من 30 سنة بواقع (3) من الموظفين، بينما بلغت نسبة (1.6%) من الموظفين الذين تزيد أعمارهم عن (50) عامًا بواقع موظف واحد فقط.

جدول (2) الفئة العمرية

النسبة	التكرار	
4.8	3	أقل من 30 سنة
77.4	48	من 30 - أقل من 40 سنة
16.1	10	من 40 - أقل من 50 سنة
1.7	1	من 50 سنة فأكثر
100.0	62	الإجمالي

ويعزو الباحث أن نتيجة النسبة الأكبر من عينة الدراسة هي من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة والتي كانت بنسبة (77.4%) تعود إلى أن هذه القنوات ركزت على عنصر الشباب الحيوي، وهذا يعتبر مؤشراً جيداً؛ لأن هذه الفئة هي التي تتمتع بالإبداع الفكري وأيضاً يفسر ذلك أنه يتناسب مع العمر الزمني لتأسيس هذه القنوات الفلسطينية، كما أن فئة الشباب هي الفئة الأكثر فعالية ونشاطاً من غيرها في أوقات الطوارئ والفعاليات المفاجئة، إضافة إلى ذلك هذه الفئة هي المكلفة بالوظائف الإشرافية، والتي تحتاج في بعض الأحيان إلى ساعات عمل إضافية، وبالتالي هي بحاجة إلى عناصر شابة لها القدرة على تحمل ضغط العمل، وكذلك لديها الإمكانية للتطوير أكثر من الفئات الأخرى.

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (21) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتضح من خلال النتائج بأن (54.8%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس بواقع (34) موظفاً، ثم يليهم الحاصلين على الدرجة العلمية "ماجستير" بنسبة (30.6%) بواقع (19) موظفاً، ومن ثم يليهم الحاصلين على درجة الدبلوم بنسبة (14.5%) بواقع (9) موظفين.

جدول (3) المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	
30.6	19	ماجستير
54.9	34	بكالوريوس
14.5	9	دبلوم
100.0	62	الإجمالي

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الموظفين والذين يحملون المؤهل العلمي البكالوريوس (54.8%) بسبب أن الوصف الوظيفي للوظائف الإشرافية تحتاج إلى هذا المؤهل العلمي كحد أدنى في أغلب هذه الوظائف الموجودة في القنوات، كما أنها تعتبر أحد الشروط الأساسية في نظام الاختيار والتعيين، والذي يتفق مع وظائف الموارد البشرية في هذه القنوات، أما بالنسبة لحملة شهادة الماجستير والذين بلغت نسبتهم فيفسر الباحث ذلك أنه يعود إلى سعي الموظفين لتحسين مستواهم التعليمي وتطوير أنفسهم علمياً مما يؤدي إلى تحسين مستوى العمل ورفع كفاءته.

وهذه النسب تعطي مؤشرات إيجابية لدى الباحث في أن هذه الفئة المستهدفة تمتلك القدرة على فهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، وبالتالي سيكون لديها القدرة على المشاركة في تطبيق نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة:

يوضح الجدول رقم (22) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة، حيث يتضح من خلال النتائج بأن ما نسبته (70.9%) سنوات خبرتهم (من 10- أقل من 15 سنة) بواقع (41) موظفاً، وأن ما نسبته (21%) من أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خدمتهم ما بين (5 - أقل من 10 سنوات) بواقع (13) موظفاً، وأن ما نسبته (8.1%) من أفراد عينة الدراسة خدمتهم أقل من (5) سنوات بواقع (5) موظف فيما لم تظهر النتائج أيًا من أفراد العينة أن سنوات خدمتهم تزيد عن 15 عامًا.

جدول (4) عدد سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	
8.1	5	أقل من 5 سنوات



21	13	من 5 - أقل من 10 سنوات
70.9	44	من 10 - أقل من 15 سنة
100.0	62	الإجمالي

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنَّ غالبية العاملين في هذه القنوات قد بدأوا منذ تأسيس أقدم قناة في هذه الدراسة، وهي قناة الأقصى والتي تأسست في عام 2006م، أي أنه قد مضى على تأسيسها أكثر من (12 عامًا)، هذا بالنسبة لصناعة الخدمة من 10 - أقل من 15 سنة، أما بالنسبة للذين تتراوح مدة خدمتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، حيث إنَّ هذه الفئة العمرية قد استحققت الحصول على هذه الوظائف الإشرافية بعد الحصول على سنوات الخبرة المطلوبة، لذلك جاءت في المرتبة الثانية، أما بالنسبة إلى فئة الأقل من 5 سنوات، فقد حصلت على نسبة (8.1%) وذلك بسبب وجود قنوات حديثة العهد وبها وظائف إشرافية جديدة.

أيضًا هذه النسب تؤكد على النسب الخاصة بالمؤهلات العلمية وتضيف مدلولات إيجابية لدى الباحث بأنَّ عينة الدراسة لديها الخبرة والكفاءة والممارسة الكافية بإدارة الأزمات، كما أنَّها تتمتع بالقدرة على تطوير الأداء.

#### توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (23) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يتضح من خلال النتائج بأن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة رؤساء الأقسام، وذلك بنسبة (59.7%) بواقع (37) موظفًا، وأن ما نسبته (16.1%) هم مديري الدوائر بواقع (10) موظفًا، وأن ما نسبته (16.1%) مساهم الوظيفي رئيس شعبة بواقع (10) موظفين، بذلك يكون عدد رؤساء الأقسام والشعب هو (47) موظفًا أي ما نسبته (75.8%) من عينة الدراسة، وأن ما نسبته (8.1%) من عينة الدراسة ممن يشغلون منصب مدير عام بواقع (5) موظفين. وهذا يؤشر إلى أنَّ الاستبانة تم توزيعها على الجهات ذات العلاقة بالقرارات الإدارية والمالية ومن لديهم خبرة ودراية بالكثير من الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة وأبعادها.

جدول (2) المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	
8.1	5	مدير عام
16.1	10	مدير دائرة
59.7	37	رئيس قسم
16.1	10	رئيس شعبة
100.0	62	الإجمالي

ويعزو الباحث هذه النتيجة التي حصل عليها المسمى الوظيفي للمناصب الإدارية رئيس قسم وشعبة ما نسبته (75.8%) وعدددهم (47) موظفًا من عينة الدراسة وهي النسبة الأكبر مقارنةً بالوظائف الأخرى، وهذا يعكس سلامة الهيكل التنظيمي الموجود لدى هذه القنوات فيما حصلت نسبة مديري الدوائر على (16.1%) والبالغ عددهم (10) موظفين وذلك نسبةً طبيعية مع عدد رؤساء الأقسام والشعب في هذه القنوات، أما بالنسبة لفئة المديرين العامين فقد حصلت على نسبة (8.1%) والبالغ عددهم (5) مديرين عامين ويعود ذلك إلى عدد القنوات التي شملتها الدراسة والتي بلغت (4) قنوات ونسبةً لعدد هذه القنوات، فإنَّ عدد المديرين العامين أيضًا يؤكد سلامة الهيكل التنظيمي داخل هذه القنوات، كما أنَّ هذه النسب توضح مدى صحة التسلسل التخصصي في الوظائف الإشرافية داخل الهياكل التنظيمية في القنوات.

## توزيع عينة الدراسة حسب متغير جهة العمل:

يوضح الجدول رقم (22) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير جهة العمل، حيث يتضح من خلال النتائج بأن ما نسبته (67.7%) يعملون في قناة الأقصى الفضائية بواقع (42) موظفًا، وأن ما نسبته (16.1%) يعملون في مرئية الأقصى بواقع (10) موظفًا، وأن ما نسبته (9.7%) يعملون في قناة أمواج الرياضية بواقع (6) موظفين، وأن ما نسبته (6.5%) بواقع (4) موظفين يعملون في قناة غزة الأرضية. وهذا يؤشر إلى أن قناة الأقصى الفضائية هي الأكثر عددًا في الموظفين، وكذلك من ناحية عدد متخذي القرارات مقارنة بالقنوات الأخرى.

جدول (3) جهة العمل

النسبة	التكرار	
74.1	46	قناة الأقصى الفضائية
9.7	6	مرئية الأقصى
6.5	4	قناة غزة الأرضية
9.7	6	قناة أمواج الأرضية
100.0	62	الإجمالي

ويعزو الباحث ارتفاع نسبة العاملين في قناة الأقصى الفضائية بنسبة (74.1%) وبالبالغ عددهم (46) موظفًا، حيث إن طبيعة عمل القناة مختلف عن باقي القنوات، بالإضافة إلى نطاق التغطية التي تعمل القناة ضمنه، وهو نطاق محلي ودولي فيما تعمل بقية القنوات داخل النطاق المحلي، كما أن الهيكل التنظيمي للفضائية يوضح أن فيها عدد موظفين يزيد عن (270) موظفًا، بينما جاءت نسبة مرئية الأقصى (9.7%) متساوية مع نسبة قناة أمواج من حيث عدد الوظائف الإشرافية؛ وذلك بسبب طبيعة عمل هذه القنوات، حيث تبث إرسالها بنظام البث الأرضي التناظري لتغطية المحافظات الجنوبية وأجزاء من الأراضي المحتلة الفلسطينية، مع العلم أن تغطية مرئية الأقصى متجهة في إرسال بثها للأسرى الفلسطينيين داخل السجون الصهيونية في الأراضي الفلسطينية المحتلة، أما بالنسبة لقناة أمواج فجاءت بنسبة (9.7%) لوجود مديري دوائر تنفيذيين داخل القناة والتي تبث الأحداث الرياضية داخل النطاق المحلي، وهذه النسبة متوافقة مع طبيعة عمل القناة وعدد موظفيها، وجاءت قناة غزة الأرضية بنسبة (6.5%) حيث بلغ عدد الوظائف الإشرافية (4)، ويعود ذلك إلى أنها حديثة العهد في الإنشاء، كما أن تغطيتها محلية وكذلك يوجد تناسب بين عدد الوظائف الإشرافية فيها وعدد الموظفين وفق الهيكل التنظيمي الخاص بها.

## اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى):

## فرضيات الدراسة :

## الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

جدول (7) معامل الارتباط بين إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

نتيجة الحكم على الفرضية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
مقبولة	0.000	*0.805	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 $\alpha \leq$ ) بين إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (36) أنَّ معامل الارتباط يساوي 0.805، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين إدارة الأزمات الفنية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة كلما زاد تطوير الأداء في القنوات، وهذا يعني أنَّ على الإدارة العليا الاهتمام بعملية إدارة الأزمات بكافة مراحلها، من خلال الاستعداد والتأهب لها واستخدام سُبل الوقاية وإجراء مرحلة احتواء الأضرار بعناية والرعاية والتحفيز لاستعادة النشاط وجني ثمار الخبرة والتعلم من التجربة المشابهة للمحافظة على سير خط تطوير الأداء وتحقيقه بالتخطيط لكل الأعمال، وحصر نقاط الغاية المراد الوصول إليها، من خلال تدريب وتجهيز وتنمية الموارد البشرية وتحديث كافة الوسائل الإعلامية والتكنولوجية والترتيب لذلك كله بمنهجية علمية.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (عبدالعال، 2017) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين إدارة الأزمات والجودة، وكذلك مع دراسة (صادق، 2016) و(نصر، 2014) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودور رئيسي بين إدارة الأزمات ومجالات (التخطيط والموارد البشرية ومهارات الاتصالات) وهم أبعاد تطوير الأداء.

واختلفت هذه الدراسة مع دراسة (مناع، 2015)، (أبو ركة، 2013)، (عزيز، 2010) حيث أظهرت النتائج على وجود علاقة طردية متوسطة بين أبعاد إدارة الأزمات وأبعاد التطوير (التخطيط والموارد البشرية والتكنولوجيا).

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين اكتشاف إشارات الإنذار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

جدول (8) معامل الارتباط بين اكتشاف إشارات الإنذار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

نتيجة الحكم على الفرضية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
مقبولة	0.000	*0.637	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( 0.05 $\alpha \leq$ ) بين اكتشاف إشارات الإنذار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (37) أن معامل الارتباط يساوي 0.637، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين اكتشاف إشارات الإنذار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة اكتشاف إشارات الإنذار أدى ذلك إلى زيادة في عملية تطوير الأداء لدى القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والعكس صحيح.

ويعزو الباحث أن النتيجة صحيحة، لأن مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار مرتبطة بشكل أساسي بتحقيق التطوير حيث إن التوقع السليم واستشعار المسؤولين للأزمة وعمل اختبارات وإجراءات وتدريب على استشعار وجود الأزمة يساعد بشكل ملحوظ في عملية تطوير الأداء ورفع الكفاءة والإنتاجية، وتجنب المشاكل العرضية التي تطرأ لدى هذه القنوات مما يشكل عائقاً في عملية التطوير.

ويتضح مما سبق أنه وبالرغم من وجود علاقة طردية بين مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار وتطوير الأداء إلى أن الاهتمام والاستعداد لدى هذه القنوات على اكتشاف إشارات الإنذار ودرجة متوسطة فيها، وهذا يعني أنها بحاجة إلى اهتمام أكبر وتركيز أكثر من الإدارة العليا بخصوص هذه المرحلة لدى هذه القنوات.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبد العال، 2017) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار والجودة حيث بلغ معامل الارتباط 0.599 كما اتفقت مع دراسة (مناع، 2015) و(أبو ركة، 2013) و(أبو عزيز، 2010) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين أبعاد إدارة الأزمات وأبعاد التطوير (التخطيط والموارد البشرية والتكنولوجيا).

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاستعداد والوقاية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

#### جدول (9) معامل الارتباط بين الاستعداد والوقاية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

نتيجة الحكم على الفرضية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون لارتباط	الفرضية
مقبولة	0.000	*0.725	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الاستعداد والوقاية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (38) أن معامل الارتباط يساوي 0.725، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين الاستعداد والوقاية وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية أي أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة الاستعداد والوقاية أدى ذلك إلى زيادة في عملية تطوير الأداء لدى القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والعكس صحيح.

ويعزو الباحث أن النتيجة صحيحة، حيث إن الاستعداد والوقاية لمواجهة الأزمة والعمل وفق نظام حماية ممنهج وعلمي ودوري مرتبط بشكل كبير بعملية تطوير الأداء، فكلما زادت طرق الوقاية للتعامل مع الأزمات

المحتملة من خلال وضع الخطط واتباع منهجية واضحة والمتابعة الدورية لعمل اختبارات تجريبية، وعمل دورات تدريبية واجتماعات وورش عمل كلما زادت عملية تطوير الأداء لدى القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبد العال، 2017) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين مرحلة الاستعداد والوقاية والجودة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.573) كما اتفقت مع دراسة (مناع، 2015) و(أبو ركة، 2013) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين أبعاد إدارة الأزمات وأبعاد التطوير (التخطيط والموارد البشرية والتكنولوجيا).

ويتضح مما سبق أنه يوجد قدرة لدى القنوات في مرحلة الاستعداد والوقاية للأزمة بدرجة متوسطة ويتم التأكيد عليها من خلال نتائج جدول (38) أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة الاستعداد والوقاية زاد تحقيق تطوير الأداء في هذه القنوات؛ نظراً لوجود علاقة طردية بين المتغيرين.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين احتواء الأضرار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

#### جدول (10) معامل الارتباط بين احتواء الأضرار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

نتيجة الحكم على الفرضية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
مقبولة	0.000	*0.611	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين احتواء الأضرار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (39) أن معامل الارتباط يساوي 0.611، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين احتواء الأضرار وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية؛ أي أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة احتواء الأضرار زاد تحقيق تطوير الأداء لدى القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والعكس صحيح.

ويعزو الباحث أن النتيجة صحيحة حيث إن عملية احتواء الأضرار مرتبطة بشكل مباشر بتطوير الأداء من خلال عملية احتواء الأزمة، من خلال كافة الموارد البشرية والمادية والتدريب على إدارة الوقت والتعامل مع النظم المعلوماتية والوسائل التكنولوجية، والاعتماد على منهجية علمية، وبالتأكيد أيضاً تجهيز بدائل وإمكانيات متاحة لإنجاز العمل خلال مرحلة احتواء الأضرار مما ينعكس بشكل واضح على تطوير أداء هذه القنوات.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبد العال، 2017) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين مرحلة احتواء الأضرار والجودة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.679) كما اتفقت مع دراسة (مناع، 2015) و(أبو ركة، 2013) حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية متوسطة بين أبعاد إدارة الأزمات وأبعاد التطوير (التخطيط والموارد البشرية والتكنولوجيا).

ويتضح مما سبق أنه يوجد قدرة لدى القنوات في مرحلة احتواء أضرار الأزمات بدرجة متوسطة ويتم التأكيد على أن العلاقة بين مرحلة احتواء أضرار الأزمات وتطوير الأداء علاقة طردية؛ أي أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة احتواء الأضرار زاد تحقيق تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والعكس صحيح.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين استعادة النشاط وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

جدول (11) معامل الارتباط بين تعديل استعادة النشاط وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

نتيجة الحكم على الفرضية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
مقبولة	0.000	*0.731	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استعادة النشاط وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (40) أن معامل الارتباط يساوي 0.731، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوي الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة طردية بين استعادة النشاط وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية؛ أي أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة استعادة النشاط أدى ذلك إلى زيادة في عملية تطوير الأداء لدى القوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والعكس صحيح. ويعزو الباحث أن النتيجة صحيحة، حيث إن مرحلة استعادة النشاط مرتبطة بشكل مباشر بتطوير الأداء كون أن الكيفية التي يتم التعامل بها بعد الأزمة، من تحديد المهام المطلوب إنجازها بالإضافة لاحتياجات العمل سواء كانت الداخلية أو الخارجية وتنفيذ الخطط الموضوعية لاستعادة النشاط، وملائمة الإجراءات المنفذة في القناة لاستعادة الوضع الاعتيادي والطبيعي للعمل وتقييم سرعة معالجة الآثار من خلال الأداء المنفذ من الكوادر البشرية أو بواسطة الوسائل التكنولوجية للخطط المعدة سلفًا لممارسة النشاط في هذه القنوات، هي متطلبات يجب تحقيقها للحصول على أداء متوازن ونوعي ومواكبة لعملية التطوير.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (مناع، 2015) حيث أظهرت النتائج علاقة طردية قوية بين مراحل إدارة الأزمات وأبعاد التطوير، ومع دراسة (أبو ركة، 2013) حيث أظهرت النتائج علاقة طردية قوية بين مراحل إدارة الأزمات وأبعاد التطوير، ومع رسالة (عبدالعال، 2017) حيث أظهرت النتائج علاقة طردية متوسطة بين استعادة النشاط والجودة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.716).

ويتضح مما سبق أنه يوجد قدرة لدى القنوات في مرحلة استعادة النشاط بدرجة، ويتم التأكيد على أن العلاقة بين مرحلة استعادة النشاط وتطوير الأداء علاقة طردية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة احتواء الأضرار زاد تحقيق تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والعكس صحيح.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين التعلم وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

جدول (12) معامل الارتباط بين التعلم وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية

نتيجة الحكم على الفرضية	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
مقبولة	0.000	*0.771	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين

\* الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول رقم (41) أن معامل الارتباط يساوي 0.771، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية بين التعلم وتطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية؛ أي أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة التعلم كلما زاد تحقيق تطوير الأداء لدى القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والعكس صحيح.

ويغزو الباحث أن النتيجة صحيحة، حيث إن مرحلة التعلم مرتبطة بشكل مباشر بتطوير الأداء من خلال استخلاص النتائج من الأزمات المشابهة والمختلفة للمؤسسات ذات العلاقة، بالإضافة للأزمات السابقة والمقارنة بين الأعمال التي تمت وفق منهجية علمية والأخرى التي تمت بطريقة عشوائية والتقييم، وذلك كله لتعديل الخطط ومراجعتها وعمل سيناريوهات وأسماء من الدروس المتعلمة، من خلال التخطيط والتدريب ونظم المعلومات المتوفرة، لتحقيق المعرفة المطلوبة لهذه القنوات في مجال إدارة الأزمات والمحافظة على تطوير أداؤها.

اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (مناح، 2015) حيث أظهرت النتائج علاقة طردية قوية بين مراحل إدارة الأزمات وأبعاد التطوير، ومع دراسة (أبو ركة، 2013) حيث أظهرت النتائج علاقة طردية قوية بين مراحل إدارة الأزمات وأبعاد التطوير، ومع رسالة (عبدالعال، 2017) حيث أظهرت النتائج علاقة طردية متوسطة بين استعادة النشاط والجودة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.718).

ويتضح مما سبق أنه يوجد قدرة لدى القنوات في مرحلة التعلم بدرجة، ويتم التأكيد على أن العلاقة بين مرحلة استعادة النشاط وتطوير الأداء علاقة طردية، أي أنه كلما زاد الاهتمام بمرحلة التعلم زاد تحقيق تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة الأزمات الفنية في تطوير الأداء في القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية.

جدول (13) نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد إدارة الأزمات الفنية في تطوير الأداء

Sig. مستوى الدلالة	T المحسوبة	β معامل الانحدار		Sig. مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	4.115	1.7562	المقدار الثابت	0.000	2	56.38	0.660	0.813	تطوير الأداء
0.000	4.475	0.408	التعلم						
0.001	3.365	0.335	الإستعداد والوقاية		58				

لوقوف على مستوى تأثير أبعاد إدارة الأزمات الفنية (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) مُجمعة على تطوير الأداء، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:



أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise أن تطوير الأداء، وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (التعلم، الاستعداد والوقاية).

ب- تم استبعاد المتغير (اكتشاف إشارات الإنذار، احتواء الأضرار، استعادة النشاط) لعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع الأداء الوظيفي.

ت- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغت 0.813، بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.660 وهذا يعني أن (66.0%) من التغير في تطوير الأداء يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (التعلم، الاستعداد والوقاية) والباقي (34%) يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تطوير الأداء.

**ويعزو الباحث ذلك لوجود اهتمام بدرجة متوسطة في المراحل الثلاثة (اكتشاف إشارات الإنذار، احتواء الأضرار، استعادة النشاط) من قبل القنوات الفضائية والأرضية الفلسطينية واهتمام بدرجة أقل بمرحلة التعلم، والتي تؤثر على مرحلة الاستعداد والوقاية بشكل مباشر، حيث إنّه كلما زادت المعرفة وتنفيذ السيناريوهات المحتملة، كلما زاد الاستعداد من خلال مراجعة الخطط وتعديلها ووضع إجراءات متوازنة أكثر، ويتضح لنا أنّه كلما زاد التركيز على مرحلة التعلم كلما ارتفعت درجة الاستعداد وتحسنت أكثر، ولذلك على هذه القنوات الاهتمام والسعي بشكل أكبر على التعلم ولاستخلاص الدروس والعبر، وزيادة نقاط القوة والتخلص من نقاط الضعف، ورفع درجة الاهتمام أيضاً أكثر بمرحلة الاستعداد، والوقاية من الأزمات، والتي تشكل الدرع الحصين لتقادي وتلاشي الأزمة لتحقيق تطوير الأداء.**

**اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عبد العال، 2017) حيث أظهرت النتائج أنّ مرحلة التعلم من أهم المراحل التي تؤثر على الجودة بشكل كبير، ومع دراسة (اسليم، 2016) حيث أظهرت النتائج أنّ إدارة الأزمات تتأثر بتطوير التقنيات الحديثة بشكل كبير.**

**اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (زويلف، 2015) حيث تبين وجود أثر بين مراحل إدارة الأزمات وجودة المعلومات والأداء.**

**معادلة التأثير:**

$$\text{تطوير الأداء} = 1.75 + 0.408 (\text{التعلم}) + 0.335 (\text{الاستعداد والوقاية})$$

في حالة تثبيت قيمة (الاستعداد والوقاية) وعند زيادة (التعلم) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تطوير الأداء) بمقدار (0.408).

في حالة تثبيت قيمة (التعلم) وعند زيادة (الاستعداد والوقاية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (تطوير الأداء) بمقدار (0.335).

وهذا ما يدعو المعنيين إلى الاهتمام وزيادة التركيز على المحاور (التعلم، الاستعداد والوقاية).

**نتائج الدراسة**

1- خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الأزمات الفنية والمتمثلة بالمجالات التالية (استعادة النشاط، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، التعلم واكتشاف إشارات الإنذار) في تطوير الأداء حيث بلغ معامل ارتباطها (0.805)، وهي علاقة ارتباطية قوية طردية، وقد كان أقوى المجالات ارتباطاً مع تطوير الأداء مجال التعلم حيث بلغ معامل الارتباط (0.771) ومن ثم يليه مجال استعادة النشاط وقد بلغ معامل ارتباطها (0.731)

بينما ثم يليه مجال النشاط الاستعداد والوقاية ثم يليه مجال اكتشاف إشارات الإنذار، وقد بلغ معامل ارتباطها (0.637) بينما اقلها ارتباطاً مجال احتواء الأضرار حيث بلغ معامل ارتباطها (0.611) حيث بلغ معامل ارتباطها (0.721).

2- خلصت الدراسة إلى أن لأبعاد إدارة الأزمات الفنية أثراً إيجابياً وجوهرياً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تطوير الأداء، حيث أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.813)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.660) وهذا يعني أن (66%) من التغيير في تطوير الأداء يتأثر بالمتغيرات المستقلة التالية: (التعلم، والاستعداد، والوقاية) والباقي (34%) تعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع في تطوير الأداء.

### توصيات الدراسة

- 1) ضرورة الاهتمام بالنظام الإداري للأزمات، وإنشاء قسم إداري متخصص في إدارة الأزمات الفنية ضمن الهيكل التنظيمي.
- 2) ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء من خلال الاستمرار في توفير الاحتياجات التطويرية للقناة من تقنيات حديثة
- 3) التركيز على تنفيذ برامج تدريبية للموظفين على التعامل مع التطور التكنولوجي.
- 4) وجود نظام واضح ومكتوب ومطبق لنظام الحوافز والمكافآت وتطويره بشكل مستمر بما يحقق رضا الموظفين وجودة الإنتاج واطلاع الجميع عليه.
- 5) زيادة السماح للعاملين بالمشاركة في آرائهم ومقترحاتهم من خلال إعداد الخطط التشغيلية للقنوات.
- 6) ضرورة المقارنة العلمية والمهنية بين الأعمال والإجراءات التي تمت خلال إدارة فترة الأزمة بطريقة منهجية وتلك التي تمت بطريقة عشوائية.
- 7) وضع نظام إداري وإجراءات واضحة تقلل من شدة الصدمة التي تنتج عن الأزمة والتخفيف من حدة التوترات الناشئة بفعل الأزمات الفنية وتوفير الأدوات والوسائل اللازمة لعملية استعادة النشاط ورجوع الثقة بعد الأزمة الفنية.
- 8) ضرورة إعلام الموارد البشرية وتوجيهها بشكل مسبق بالخطط الموضوعية لإدارة الأزمات.
- 9) إجراء مناورات تجريبية وعمليات محاكاة وسيناريوهات مختلفة لتقاضي الأزمات الفنية.
- 10) العمل على تطوير وتنمية مهارات الإبداع والتطوير والمعارف لدى العاملين في القنوات الإعلامية، من خلال توفير بيئة عمل محفزة والحصول على كل ما هو جديد في المجال الإعلامي، وتطويره بشكل مستمر ومواكبته.

- 11) توفير الدعم الكامل (مادي، معنوي، معلوماتي، مالي) لتمكينات مواجهة الأزمة وكيفية التغلب عليها.
- 12) ضرورة زيادة الاهتمام بالاستعداد والوقاية للأزمات من خلال إجراءات فنية واضحة وبطريقة علمية، واستخدام جميع الموارد والإمكانات المتاحة.
- 13) عمل نموذج التقارير استشعار الأزمة الفنية والاطلاع عليها، ومتابعتها من خلال مختصين، وعدم الاكتفاء بتقارير سير العمل.
- 14) تبني ثقافة نشر المعرفة وتبادل الخبرات بين الجهات الإشرافية بهدف تطوير الأداء ورفع كفاءة الموظفين.

## المراجع

- ابن منظور . (1982): معجم لسان العرب، ج1.
- أبو عزيز، سامي (2010): بعنوان: معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار (دراسة حالة قطاع غزة)، غزة ، فلسطين.
- ابو فارة، يوسف (2009): إدارة الأزمات: مدخل متكامل، عمان، إثراء للنشر والتوزيع.
- آل سالم، علي (2008): مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث "دراسة مسحية على ضباط الأجهزة الأمنية بمنطقة نجران"، الرياض، السعودية.
- بيومي، محمد غازي (2008)، تحسين قدرة المدارس الثانوية العامة والفنية الصناعية على إدارة أزمات الطوارئ، دراسة ميدانية، مجلة مستقبل التنمية العربية، م (14)، ع(50)، مصر .
- الحريبي، محمد (2010): إدارة الأزمات والمشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- حريز، سامي (2007): المهارة في إدارة الأزمات وحل المشكلات، دار البداية، ط1، الأردن.
- حدونة، حسام الدين (2006): ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهام إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحملاوي، محمد رشاد (1995): إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية، ط2، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة.
- الذهبي، (2006): إيجاد الحلول الناجعة في مواجهة الأزمات، الصباح الجديد، 715.
- زويلف، إنعام (2015) نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، عمان، الأردن.
- سرور، محمد (2013): إدارة الأزمات والمشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية، ط1، الأردن.
- الشعلان، فهد أحمد (2012): إدارة الأزمات الأسس - المراحل - الآليات، ط3، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الشهراني، محمد ناصر (2013): دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- صادق، عبدالله عصام (2016)، دور المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في إدارة الأزمة خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

- عبدالعال، محمد (2017)، إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، غزة ، فلسطين.
- مناع، حاتم (2015): واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة (من وجهة نظر العاملين)، غزة – فلسطين.
- مهنا، محمد. (2004) إدارة الأزمات، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة.
- نصر، إياد (2014): واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.
- نعيم، محمد حسين. (2012): واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

## References

- Abdel-Aal, Muhammad. (2017). Crisis Management and its Impact on the Quality of Administrative Decisions in the Ministries of Labor and Social Development in the Southern Governorates. [Unpublished Master Thesis], Gaza, Palestine. (in Arabic)
- Abu Aziz, Sami (2010). Obstacles to Crisis Management in the Palestinian Ministry of Health Under Siege (Gaza Strip Case Study). [Unpublished Master Thesis], Gaza, Palestine. (in Arabic)
- Abu Fara, Yusef. (2009). Crisis Management: An Integrated Introduction, Amman, Ithraa for Publishing and Distribution. (in Arabic)
- Al Salem, Ali. (2008). The Extent of Readiness to Manage Crises and Disasters, a Survey Study on Officers of the Security Services in Najran Region, Riyadh, Saudi Arabia. (in Arabic)
- Alareeni, B. (2018). Does corporate governance influence earnings management in listed companies in Bahrain Bourse?, *Journal of Asia Business Studies*, 12(4), 551-570. <https://doi.org/10.1108/JABS-06-2017-0082>
- Alareeni, B. (2018). The impact of firm-specific characteristics on earnings management: evidence from GCC countries. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 10(2), 85-104. <https://doi.org/10.1504/IJMFA.2018.10012808>
- Alareeni, B., & Branson, J. (2013). Predicting Listed Companies' Failure in Jordan Using Altman Models: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 8(1), 113-126. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n1p113>
- Alareeni, B.A. (2019). The associations between audit firm attributes and audit quality-specific indicators: A meta-analysis, *Managerial Auditing Journal*, 34(1), 6-43. <https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2017-1559>
- Al-Dhahabi, A. (2006). Finding Effective Solutions in Confronting Crises, *The New Morning*, 715. (in Arabic)
- Al-Hamalawy, Muhammad Rashad. (1995). Crisis Management, Local and International Experiences, 2nd Edition, Cairo, Abu Al-Majd House for Printing. (in Arabic)
- Al-Hariri, Muhammad. (2010). Crisis Management, Economic, Financial and Administrative Problems, Dar Al Bedaya Publishers and Distributors, Amman. (in Arabic)

- Al-Shaalan, Fahd Ahmad. (2012). Crisis Management Foundations - Stages - Mechanisms, 3rd floor, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. (in Arabic)
- Al-Shahrani, Muhammad Nasser. (2013). The Role of Career Path Planning in Improving the Performance of Employees in Industrial Security at SABIC, [Unpublished Master Thesis], Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh. (in Arabic)
- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147.
- Bayoumi, Mohamed Ghazi. (2008). Improving the capacity of general secondary and technical schools in industrial and management of emergency crises, a field study. *Journal of the Future for Arab Development*, 14(50). (in Arabic)
- Bengtson, A., Ljung, A., & Hadjikhani, A. (2013). Managing stability and crises in business relationships. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2013-0007>
- Brockman, P., Martin, X., & Unlu, E. (2010). Executive compensation and the maturity structure of corporate debt. *The Journal of Finance*, 65(3), 1123-1161. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2010.01563.x>
- Campo, S., Díaz, A. M., & Yagüe, M. J. (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373>
- DeLoatch, P. (2015). The four negative sides of technology. Retrieved on October, 27, 2015.
- Esbensen, L., & Krisciunas, T. (2008). Crisis Management & Information Technology. Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issues.
- Hamdouna, Hussam Al-Din. (2006). The Practice of the Secondary School Director in the Tasks of Crisis Management in the Gaza Governorate. [Unpublished Master Thesis], College of Education, Islamic University, Gaza. (in Arabic)
- Hariz, Sami. (2007). Skill in Crisis Management and Problem Solving, Dar Al-Bidaya, 1st Edition, Jordan. (in Arabic)
- Ibin Manzoor. (1982). The Arab Lisan Dictionary, Part 1. (in Arabic)
- Jahjough, (2015). The Degree of Organizational Loyalty Among Secondary School Principals. (in Arabic)
- Manna'a, Hatem (2015). The Reality of Crisis Management in the Ministry of Transport and Communications in Gaza Strip (From the Workers' Point of View). [Unpublished Master Thesis], Gaza - Palestine. (in Arabic)
- Michael Anissimov (2017), "What is Technology?" WiseGeek, Retrieved 6-2-2017. Edited)
- Moore, D. S., McCabe, G., Duckworth, W. M., & Sclove, S. L. (2003). Bootstrap methods and permutation tests. *The Practice of Business Statistics: Using Data for Decisions*, WH Freeman, New York.
- Muhanna, Muhammad. (2004). Crisis Management, Alexandria, University Youth Foundation. (in Arabic)
- Mwaiwa, F. M., & Odiyo, W. O. (2015). The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations: A Case of Equitol Bank, Kenya. *management*, 7(5).
- Naeem, Muhammad Hussain. (2012). The Reality of Human Resources Development in the Ministry of Education and Higher Education and its Relation to the Level of Administrative Performance, [Unpublished Master Thesis], Islamic University, Gaza. (in Arabic)

- Nasr, Iyad. (2014). The Reality of Crisis Management and Ways to Develop it in the Ministry of Interior and National Security in the Gaza Strip, [Unpublished Master Thesis], Academy of Administration and Politics, Gaza, Palestine. (in Arabic)
- Parmenter, D. (2012). *Key performance indicators for government and non profit agencies: Implementing winning KPIs*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119201038>
- Ramey, K. (2013). What is technology-meaning of technology and its use. *Retrieve on*, 3(03), 2015.
- Sadiq, Abdullah Essam. (2016). The Role of the General Directorate of Palestinian Civil Defense in Crisis Management during the Israeli Aggression on Gaza in 2014, [Unpublished Master Thesis], Academy of Administration and Politics, Gaza, Palestine. (in Arabic)
- Sorour, Muhammad. (2013). Crisis Management, Economic, Financial and Administrative Problems, Dar Al-Bidaya, 1st floor, Jordan. (in Arabic)
- Taneja, S., Pryor, M. G., Sewell, S., & Recuero, A. M. (2014). Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. *Journal of Management Policy & Practice*, 15(1).
- Unlu, A., Kapucu, N., & Sahin, B. (2010). Disaster and crisis management in Turkey: a need for a unified crisis management system. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/09653561011037977>
- Wang, J., Hutchins, H. M., & Garavan, T. N. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53. <https://doi.org/10.1177/1534484308330018>
- Wang, W. T. (2009). Knowledge management adoption in times of crisis. *Industrial Management & Data Systems*. <https://doi.org/10.1108/02635570910948605>
- White, C. (2009). Examining a crisis communication void. *Journal of communication Management*. <https://doi.org/10.1108/13632540910951777>
- Zewailf, Inaam. (2015). The Success of Accounting Information Systems and its Impact on the Stages of Crisis Management, Amman, Jordan. (in Arabic)