



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الموصل / كلية الآداب  
مجلة آداب الرافدين

# مَجَلَّةُ آدَابِ الرَّافِدِينَ

مجلة فصلية علمية مُحَكَّمة

تصدر عن كلية الآداب – جامعة الموصل

ملحق

العدد التاسع والثمانين / السنة الثانية والخمسون

مُحَرَّم – ١٤٤٤ هـ / آب ١٨ / ٢٠٢٢ م

رقم إيداع المجلة في المكتبة الوطنية ببغداد : ١٤ لسنة ١٩٩٢

ISSN 0378- 2867

E ISSN 2664-2506

للتواصل: [radab.mosuljournals@gmail.com](mailto:radab.mosuljournals@gmail.com)

URL: <https://radab.mosuljournals.com>



# المجلة العراقية

مجلة محكمة تعنى بنشر البحوث العلمية الموثقة في الآداب والعلوم الإنسانية  
باللغة العربية واللغات الأجنبية

ملحق العدد: التاسع والثمانين السنة: الثانية والخمسون / محرم - ١٤٤٤هـ / آب ٢٠٢٢م

رئيس التحرير: الأستاذ الدكتور عمار عبداللطيف زين العابدين (المعلومات والمكتبات) كلية الآداب/ جامعة الموصل/ العراق

مدير التحرير: الأستاذ المساعد الدكتور شيبان أديب رمضان الشيباني (اللغة العربية) كلية الآداب/ جامعة الموصل/ العراق

أعضاء هيئة التحرير :

|                                            |                                                            |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| الأستاذ الدكتور حارث حازم أيوب             | (علم الاجتماع) كلية الآداب/جامعة الموصل/العراق             |
| الأستاذ الدكتورة وفاء عبداللطيف عبد العالي | (اللغة الإنكليزية) كلية الآداب/ جامعة الموصل/ العراق       |
| الأستاذ الدكتور مقداد خليل قاسم الخاتوني   | (اللغة العربية) كلية الآداب/ جامعة الموصل/ العراق          |
| الأستاذ الدكتور علاء الدين أحمد الغرابية   | (اللغة العربية) كلية الآداب/جامعة الزيتونة/الأردن          |
| الأستاذ الدكتور قيس حاتم هاني              | (التاريخ) كلية التربية/جامعة بابل/العراق                   |
| الأستاذ الدكتور مصطفى علي الدويدار         | (التاريخ) كلية العلوم والآداب/جامعة طيبة/ السعودية         |
| الأستاذ الدكتورة سوزان يوسف أحمد           | (الإعلام) كلية الآداب/جامعة عين شمس/مصر                    |
| الأستاذ الدكتورة عائشة كول جلب أوغلو       | (اللغة التركية وآدابها) كلية التربية/جامعة حاجت تبه/ تركيا |
| الأستاذ الدكتورة غادة عبدالنعم محمد موسى   | (المعلومات والمكتبات) كلية الآداب/جامعة الإسكندرية         |
| الأستاذ الدكتور كلود فيننثز                | (اللغة الفرنسية وآدابها) جامعة كرنوبل آلپ/فرنسا            |
| الأستاذ المساعد الدكتور أرثر جيمز روز      | (الأدب الإنكليزي) جامعة درهام/ المملكة المتحدة             |
| الأستاذ المساعد الدكتور سامي محمود إبراهيم | (الفلسفة) كلية الآداب/ جامعة الموصل/ العراق                |

سكرتارية التحرير :

|                                      |                               |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| التقويم اللغوي: م.د. خالد حازم عيدان | — مقوم لغوي/ اللغة العربية    |
| م.م. عمّار أحمد محمود                | — مقوم لغوي/ اللغة الإنكليزية |

المتابعة:

|                         |                  |
|-------------------------|------------------|
| مترجم. إيمان جرجيس أمين | — إدارة المتابعة |
| مترجم. نجلاء أحمد حسين  | — إدارة المتابعة |

## قواعد تعليمات النشر

- ١- على الباحث الراغب بالنشر التسجيل في منصة المجلة على الرابط الآتي:  
<https://radab.mosuljournals.com/contacts?action=signup> .
- ٢- بعد التسجيل سترسل المنصة إلى بريد الباحث الذي سجل فيه رسالة مفادها أنه سجل فيها، وسيجد كلمة المرور الخاصة به ليستعملها في الدخول إلى المجلة بكتابة البريد الإلكتروني الذي استعمله مع كلمة المرور التي وصلت إليه على الرابط الآتي:  
<https://radab.mosuljournals.com/contacts?action=login> .
- ٣- ستمنح المنصة (الموقع) صفة الباحث لمن قام بالتسجيل؛ ليستطيع بهذه الصفة إدخال بحثه بمجموعة من الخطوات تبدأ بملء بيانات تتعلق به وبحثه ويمكنه الاطلاع عليها عند تحميل بحثه .
- ٤- يجب صياغة البحث على وفق تعليمات الطباعة للنشر في المجلة، وعلى النحو الآتي :
  - تكون الطباعة القياسية على وفق المنظومة الآتية: (العنوان: بحرف ١٦ / المتن: بحرف ١٤ / الهوامش: بحرف ١١)، ويكون عدد السطور في الصفحة الواحدة: (٢٧) سطرًا، وحين تزيد عدد الصفحات في الطبعة الأخيرة عند النشر داخل المجلة على (٢٥) صفحة للبحوث الخالية من المصورات والخرائط والجداول وأعمال الترجمة، وتحقيق النصوص، و (٣٠) صفحة للبحوث المتضمنة للأشياء المشار إليها يدفع الباحث أجور الصفحات الزائدة فوق حدّ ما ذكر آنفًا .
  - تُرتّب الهوامش أرقامًا لكل صفحة، ويُعرّف بالمصدر والمرجع في مسرد الهوامش لدى وورد ذكره أول مرة، ويلغى ثبت (المصادر والمراجع) اكتفاءً بالتعريف في موضع الذكر الأول ، في حالة تكرار اقتباس المصدر يذكر (مصدر سابق).
  - يُحال البحث إلى خبيرين يرشّحانه للنشر بعد تدقيق رصانته العلمية، وتأكيد سلامته من النقل غير المشروع، ويُحال – إن اختلف الخبيران – إلى (مُحكّم) للفحص الأخير، وترجيح جهة القبول أو الرفض، فضلًا عن إحالة البحث إلى خبير الاستلال العلمي ليحدد نسبة الاستلال من المصادر الإلكترونية ويُقبل البحث إذا لم تتجاوز نسبة استلاله ٢٠% .
- ٥- يجب أن يلتزم الباحث (المؤلف) بتوفير المعلومات الآتية عن البحث، وهي :
  - يجب أن لا يضمّ البحث المرسل للتقييم إلى المجلة اسم الباحث، أي: يرسل بدون اسم .
  - يجب تثبيت عنوان واضح وكامل للباحث (القسم/ الكلية او المعهد/ الجامعة) والبحث باللغتين: العربية والإنكليزية على متن البحث مهما كانت لغة البحث المكتوب بها مع إعطاء عنوان مختصر للبحث باللغتين أيضًا: العربية والإنكليزية يضمّ أبرز ما في العنوان من مرتكزات علمية .
  - يجب على الباحث صياغة مستخلصين علميين للبحث باللغتين: العربية والإنكليزية، لا يقلّان عن (١٥٠) كلمة ولا يزيدان عن (350)، وتثبيت كلمات مفتاحية باللغتين: العربية والإنكليزية لاتقل عن (٣) كلمات، ولا تزيد عن (٥) يغلب عليهنّ التمايز في البحث.

٦- يجب على الباحث أن يراعي الشروط العلمية الآتية في كتابة بحثه، فهي الأساس في التقييم، وبخلاف ذلك سيُردّ بحثه ؛ لإكمال الفوات، أمّا الشروط العلميّة فكما هو مبين على النحو الآتي :

- يجب أن يكون هناك تحديد واضح لمشكلة البحث في فقرة خاصة عنونها: (مشكلة البحث) أو (إشكاليّة البحث) .
  - يجب أن يراعي الباحث صياغة أسئلة بحثيّة أو فرضيّات تعبر عن مشكلة البحث ويعمل على تحقيقها وحلّها أو دحضها علميًّا في متن البحث .
  - يعمل الباحث على تحديد أهمية بحثه وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، وأنّ يحدّد الغرض من تطبيقها.
  - يجب أن يكون هناك تحديد واضح لحدود البحث ومجتمعه الذي يعمل على دراسته الباحث في بحثه .
  - يجب أن يراعي الباحث اختيار المنهج الصحيح الذي يتناسب مع موضوع بحثه، كما يجب أن يراعي أدوات جمع البيانات التي تتناسب مع بحثه ومع المنهج المتّبع فيه .
  - يجب مراعاة تصميم البحث وأسلوب إخراجه النهائي والتسلسل المنطقي لأفكاره وفقراته.
  - يجب على الباحث أن يراعي اختيار مصادر المعلومات التي يعتمد عليها البحث، واختيار ما يتناسب مع بحثه مراعيًا الحداثيّة فيها، والدقة في تسجيل الاقتباسات والبيانات الببليوغرافية الخاصة بهذه المصادر.
  - يجب على الباحث أن يراعي تدوين النتائج التي توصل إليها ، والتأكّد من موضوعاتها ونسبة ترابطها مع الأسئلة البحثيّة أو الفرضيات التي وضعها الباحث له في متن بحثه .
- ٧- يجب على الباحث أن يدرك أنّ الحُكْمَ على البحث سيكون على وفق استمارة تحكيم تضمّ التفاصيل الواردة آنفًا، ثم تُرسل إلى المُحكِّم وعلى أساسها يُحكَّم البحث ويُعطى أوزانًا لفقراته وعلى وفق ما تقرره تلك الأوزان يُقبل البحث أو يرفض، فيجب على الباحث مراعاة ذلك في إعداد بحثه والعناية به .

تنويه:

تعبّر جميع الأفكار والآراء الواردة في متون البحوث المنشورة في مجلّتنا عن آراء أصحابها بشكل مباشر وتوجهاتهم الفكرية ولا تعبّر بالضرورة عن آراء هيئة التحرير فاقترضى التنويه

رئيس هيئة التحرير

## المحتويات

| الصفحة                          | العنوان                                                                                                                                                |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بحوث اللغة العربية              |                                                                                                                                                        |
| 27-1                            | تشاكل النصي عند شعراء النقائص جرير والفرزدق أنموذجاً<br>صالح محمد حسن أرديني                                                                           |
| 57 - 28                         | الحوار تقنية سردية في شعر المرأة في العصر العباسي<br>حسن خيري حمدون الحياي و منتصر عبدالقادر الغضنفر                                                   |
| 84 - 58                         | ظاهرة الحُمل على المعنى عند ابن جني دراسة في مفهومها، وصورها<br>تمام حمد عيد المنيزل                                                                   |
| 107 - 85                        | إحياء المقاطع الصوتية في الهمزية النبوية لأحمد شوقي لوحة أصول الدين وأسس الدولة<br>الراشدة أنموذجاً<br>عبيدة لقمان الإمام و فيصل مرعي الطائي           |
| 135 - 180                       | قتباس الشاعر جاسم محمد جاسم لألفاظ الزمان الواردة في القرآن الكريم دراسة<br>دلالية<br>أسامة أنور عبدالكريم دبان و محمد محمود سعيد                      |
| 194 - 136                       | النقد التنظيري والتطبيقي عند شمس الدين النواجي (ت859هـ) تأصيل استقرائي لكتابيه<br>"مقدمة في صناعة النظم والنثر"<br>طه غالب عبد الرحيم طه               |
| 229 - 195                       | مفهوم الإقناع قديماً وحديثاً<br>عباس حسين السبعواوي و آن تحسين الجلي                                                                                   |
| 262 - 230                       | يرة ابن آدم البالكي (ت1237هـ) وكتابه : (مصباح الخافية في شرح نظم الكافية) مع<br>تحقيق نتفة من فصل مرفوعات الأسماء دنيا محمد طاهر و صباح حسين محمد      |
| 287 - 263                       | لام الجحود بين النفي والتوكيد في ضوء الاستعمال القرآني<br>عبد الله خليف خضير الحياي                                                                    |
| 309 - 288                       | أثر الأدب العربي في الأدب الإنكليزي<br>محمود أحمد البرواري و فارس عزيز حمودي                                                                           |
| 338 - 310                       | السبك النصي في قصة آدم - عليه السلام - في سورة البقرة<br>غياث محمد سعيد مراد                                                                           |
| بحوث التاريخ والحضارة الإسلامية |                                                                                                                                                        |
| 371 - 339                       | علاقة دولتي غانة ومالي بفقهاء المالكية<br>فائز فتح الله عبدالوهاب و بشار أكرم جميل                                                                     |
| 392 - 372                       | تطور قطاع الصناعة في الجزائر 1999- 2008<br>محمد حسين دويل و سعد توفيق عزيز البزاز                                                                      |
| 414 - 393                       | المقومات الأساسية التي قامت عليها دولة وحكومة المغول على عهد جنكيز خان<br>(603-624هـ / 1205-1226م))<br>زياد علاء محمود و نزار محمد قادر                |
| 441 - 415                       | الأوضاع الاقتصادية في المدن الأندلسية التي أسسها المسلمون في عصر الإمارة والخلافة<br>(422-4هـ/755-1031م) أسامة سالم شيت حامد الزبيدي و فائزة حمزة عباس |
| 459 - 442                       | علاقة الملك المنصور صاحب حماة مع الصليبيين (587-617هـ) (1119-1220م)<br>محمد عادل شيت و سلطان جبر سلطان                                                 |

|                                 |                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 474 -460                        | حركة الإسلاميّة في إسرائيل 1971- 1995<br>عمر فيصل محمود الغنّام                                                                                                   |
| 508 -475                        | أثير الأزمة الاقتصادية العالميّة على الاقتصاد العراقي بين سنتي 1929 - 1933<br>أحمد عبد الغني                                                                      |
| بحوث الآثار                     |                                                                                                                                                                   |
| 523 -509                        | الإجراءات القضائية في مصر القديمة<br>سناء حسّان الأغا                                                                                                             |
| الإعلام                         |                                                                                                                                                                   |
| 564 -524                        | واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الإعلاميّة الفلسطينية بقطاع غزّة "شبكة الأقصى الإعلاميّة نموذجاً"<br>أحمد إبراهيم حمّاد و حسام أحمد أبو حجّاج                      |
| بحوث الفلسفة                    |                                                                                                                                                                   |
| 592 -565                        | فلسفة التربية بين امانويل كانط و إميل دوركايم (دراسة مقارنة)<br>إبراهيم أحمد شعير الجميلي و عامر عبد زيد الوائلي                                                  |
| بحوث الشريعة والتربية الإسلامية |                                                                                                                                                                   |
| 616 -593                        | ماذج من ترجيحات الإمام ابن عرفة (ت803هـ) في تفسيره لسورة البقرة في الآيات ( 14، 15 ) / ( 30 ) / ( 35 ) أنموذجاً جمعاً ودراسة--أسماء إبراهيم خليل و فارس فاضل موسى |
| بحوث المعلومات وتقنيات المعرفة  |                                                                                                                                                                   |
| 670 -617                        | استحداث المكتبات الذكيّة في المكتبات ومؤسسات المعلومات: بين الآمال والتطلعات<br>أياس يونس إسماعيل                                                                 |
| بحوث علم النفس وطرائق التدريس   |                                                                                                                                                                   |
| 700 -671                        | الألعاب الإلكترونية وعلاقتها بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية في تربية نينوى<br>عبير محمد حسين                                        |
| بحوث الجغرافية                  |                                                                                                                                                                   |
| 721-701                         | تأثير الغبار والظلال على قدرة اللوح الكهروضويسي متعدد البلورة في مدينة دهوك -دراسة في المناخ التطبيقي-<br>خضر رشيد عبدالرحمن و فاتن عبدالباقي خالد                |

## واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بقطاع غزة

### "شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً"

أحمد إبراهيم حماد\* و حسام أحمد أبو حجاج\*\*

تأريخ القبول: 2022/5/7

تأريخ التقديم: 2022/3/19

المستخلص:

تهدف الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية وإلى التعرف على كيفية إدارة شبكة الأقصى الإعلامية لأزماتها بمراحلها الثلاث: (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة). وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، واستعمل أسلوب الحصر الشامل لجمع البيانات من أصحاب المراكز الإدارية بشبكة الأقصى الإعلامية (عضو مجلس إدارة، مدير عام، مدير دائرة، رئيس قسم، رئيس شعبة، ومشرف) والبالغ عددهم (81)، ولتحقيق أهداف الدراسة استعمل الباحثان الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تم استرجاع (76) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (93%)، وقد تم استعمال برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. حصل مجال تطبيق إدارة الأزمات في شبكة الأقصى الإعلامية على درجة متوسطة، أداء شبكة الأقصى الإعلامية خلال مرحلة الأزمة أفضل من أدائها خلال مرحلة ما بعد الأزمة.

وقد خرج الباحثان بمجموعة من التوصيات كان من أبرزها:

1. اعتماد المنهج العلمي في إدارة الأزمات من خلال إجراء البحوث والدراسات والاستعانة بالخبراء وعقد الدورات التدريبية في هذا المجال.

\* أستاذ مساعد/قسم العلاقات العامة/كلية الاعلام/ جامعة الأقصى غزة/فلسطين.

\*\* شركة الرباط للإعلام غزة/ فلسطين .

## كلمات مفتاحية: (الأزمات، شبكة الأقصى الاعلامية، المؤسسات الاعلامية). المقدمة:

يعتمد بقاء أي منظمة مهما كان عنايتها على طريقة مواجهتها للآزمات التي قد تعترض لها نتيجة التغير الدائم في البيئة المحيطة بها لذا فإن فرصة المنظمات على الحياة والاستمرارية تصير أكبر من غيرها إذا استطاعت اختيار الاستراتيجية الملائمة لمواجهة هذه الآزمات بما يضمن زوال الأزمة أو التخفيف من حدتها وذلك يكون بالتعامل مع الأزمة قبل حدوثها وتعاضمها.

ولقد سببت الأوضاع الحالية السائدة في قطاع غزة إلى تسارع حدوث الآزمات وازديادها في جميع المنظمات بمختلف أنواعها؛ إذ باتت الوسائل التقليدية في مواجهة هذه الآزمات لا تجدي نفعا، لذلك وجب على المنظمة إيجاد طرائق حديثة ضمن إدارة متخصصة وهي إدارة الآزمات.

ولم تكن المؤسسات الفلسطينية بعيدة عن الآزمات الخارجية والداخلية التي تسبب تعطيل العمل فيها مما يستوجب رصد الصفوف وإدراك أهمية إدارة الآزمات وكيفية التعامل معها، وذلك من أجل المحافظة على مسيرة المؤسسات الفلسطينية وحماية الوطن وتخفيف آثار تلك الآزمات<sup>(1)</sup>.

ويرى المري أن علم إدارة الآزمات هو العلم الذي يهتم باستعمال الأساليب العلمية عند معالجته للمخاطر والأحداث، وذلك للحيلولة دون وقوع الخسائر أو الحد منها بأكبر قدر ممكن، كما يشير أن مواجهة الآزمات التي تشكل خطراً على استقرار

---

(1) إسلیم، وسام صبحي مصباح. سمات إدارة الآزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: الجامعة الإسلامية، 2007. ص3.

المنظمة يكون بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية فضلاً عن التنبؤ بالآزمات قبل وقوعها وفقاً للمعلومات المتوفرة، واستعمال جميع طاقات المنظمة لمواجهتها<sup>(1)</sup>. وعليه تسعى هذه الدراسة الى معرفة واقع إدارة الآزمات بشبكة الأقصى الإعلامية وإلى التعرف على كيفية إدارة شبكة الأقصى الإعلامية لآزماتها بمراحلها الثلاث: (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة). مشكلة الدراسة:

للمؤسسات الإعلامية في فلسطين أهمية كبيرة نظراً لكثرة الأحداث المتلاحقة والمتسارعة على الساحة الفلسطينية وبالتالي فهي ليست بمنأى عن الآزمات سواء كانت آزمات فنية أو تنظيمية أو غيرها.

ويشير إسلیم إلى أنَّ الآزمات تبدأ صغيرة وعدم المقدرة على مواجهتها بالطرق الصحيحة يؤدي إلى عظمها وتفاقمها وبالتالي يهدد قدرتها على المنافسة وكذلك على بقاءها واستمراريتها ويكون مصيرها الانهيار<sup>(2)</sup>.

إنَّ السبب الرئيس وراء فشل بعض المنظمات في مواجهة الآزمات التي تعرضت لها هو عدم استعمال سيناريوهات إدارة الآزمات في مواجهة هذه الآزمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى آثارها، لذا فقد زاد مؤخراً العناية بحقل إدارة الآزمات<sup>(3)</sup>.

ومن خلال اطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة وطبيعة عملهما في مجال الإعلام تمكنا من الوقوف على عدد من المشكلات التي تعاني منها هذه المؤسسات وتتمثل أبرز هذه المشكلات فيما يخص موضوع الدراسة ما يأتي:

(1) المري، حمد محمد. التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الآزمات: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية القطرية. (رسالة دكتوراه). السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014. ص73.

(2) إسلیم، وسام صبحي مصباح. مصدر سابق. ص2.

(3) أبو فارة، يوسف أحمد. إدارة الآزمات في المؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020. ص36.

1- إغلاق بعض المؤسسات الإعلامية نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة الأزمات المالية التي مرت بها مثل قناة القدس وقناة الكتاب<sup>(1)</sup>.

2- الهجرة العكسية للكادر نتيجة عدم قدرة المؤسسة على الإيفاء بالتزاماتها المالية تجاههم أو لأسباب شخصية أو فنية فالرواتب شحيحة والصراعات الحزبية كثيرة مما يشكل أزمة في إعطاء محتوى جيد، إذ بيّنت دراسة فوجو أن (11.2%) من المبحوثين يفكرون في الهجرة الدائمة بينما (36.2%) منهم يفكر بالهجرة المؤقتة<sup>(2)</sup>.

3- انتهاكات قوات الاحتلال المتكررة بحق الصحفيين والوسائل الإعلامية الفلسطينية مما شكل أزمة في إيصال الرسالة الإعلامية الخاصة بهذه المؤسسات إذ بلغ عدد الانتهاكات خلال النصف الأول من عام 2020 إلى (269) انتهاك حسب تقرير المكتب الإعلامي الحكومي في قطاع غزة في التقرير النصف سنوي لعام 2020<sup>(3)</sup>.

4- العجز المالي الذي يؤثر على الموازنات التشغيلية لهذه المؤسسات الذي أدّى إلى عدم توافر بعض المتطلبات الأساسية لبيئة العمل مثل الأجهزة والأثاث ووسائل التكنولوجيا الحديثة وعدم مواكبة التطور.

أسئلة الدراسة وفرضياتها:

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- (1) زقوت، هشام. (2019). قناة القدس الفضائية تغلق أبوابها نتيجة الأزمة المالية. غزة: الجزيرة نت. 2020/10/18، موقع إلكتروني: <https://www.aljazeera.net>. أبو وطفة، يوسف.
- (2017). أزمة مالية تغلق قناة "الكتاب" الفضائية في غزة. غزة: موقع العربي الجديد. 2020/10/18، موقع إلكتروني: <https://www.alaraby.co.uk>.
- (2) فوجو، ميسون. (2012). استراتيجيات التنمية البشرية ودورها في الحد من هجرة الكفاءات العلمية في فلسطين: دراسة حالة قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، فلسطين، غزة: الجامعة الإسلامية. 2012. ص د.
- (3) موقع الرأي. (2020). 329 انتهاكاً بحق الصحفيين بالنصف الأول من العام. غزة: موقع الرأي. 2020/10/18، <http://alaray.ps/ar/post/215556>.

- 1- ما واقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية؟
- 2- كيف تعمل شبكة الأقصى الإعلامية على إدارة أزماتها بمراحلها الثلاث: (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة)؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى للمتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

كما وضع الباحثان مجموعة من الفروض التي تحاول هذه الدراسة اختبارها، وهي:

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى لمتغير العمر.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أهمية الدراسة:

• الأهمية النظرية:

- 1- ندرة الدراسات الإعلامية حسب علم الباحثين التي تتناول موضوع إدارة الأزمات في المؤسسات الإعلامية بشكل عام وفي شبكة الأقصى الإعلامية على وجه الخصوص.

2- تضيف هذه الدراسة إلى مكتبات الجامعات دراسة ميدانية متخصصة في مجال إدارة الأزمات.

• الأهمية العملية:

1- قد تعزز هذه الدراسة سبل العناية بإدارة الأزمات في المنظمات والمؤسسات الفلسطينية بشكل عام وفي شبكة الأقصى الإعلامية بشكل خاص، مما ينعكس بشكل إيجابي على طبيعة إدارة الأزمات.

2- إمكانية الاستعانة بنتائج الدراسة في تطوير الأداء الإداري للمنظمات الصحفية من خلال رصد واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الإعلامية.

3- تزويد المدراء والمسؤولين في المنظمات الإعلامية الفلسطينية بنتائج الدراسة التي تساعد في صياغة نظام جديد يسعى إلى تعزيز وجودها واستمرارها في تأدية رسالتها الإعلامية.

أهداف الدراسة:

1- معرفة واقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية.

2- التعرف على كيفية إدارة شبكة الأقصى الإعلامية لأزماتها بمراحلها الثلاث: (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة أثناء الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة).

3- المساهمة في الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى للمتغيرات الآتية: (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

4- التوصل إلى توصيات قد تساهم في حل المشكلة ميدانياً.

منهج الدراسة:

قام الباحثان باستعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، تحليل بياناتها التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

1- المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة قام الباحثان بالرجوع 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 الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة رئيسة للبحث التي صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

أداة الدراسة:

استعمل الباحثان الاستبانة أداة للقياس؛ لأنها تعدّ الأداة الأفضل للتعرف على واقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية مع العلم أنه تم استعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

مجتمع وعينة الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على مجتمع الموظفين العاملين في مجالات الوظائف الإشرافية بشبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (81) موظفاً علماً أنّ الباحثين قد استعملوا المسح الشامل لمجتمع الدراسة وبذلك تصير عينة الدراسة هي جميع مفردات مجتمع الدراسة لتعبئة استمارة البحث. وقد تم استرجاع (76) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت (93%).

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات الفلسطينية:

1- دراسة محمد فارس ومنيب السقا وهاني الفقعاوي. أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على بلدية خانيونس. مجلة جامعة الأزهر. سلسلة العلوم الإنسانية. ع 20، 2018.

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA على إدارة الأزمات وذلك من خلال دراسة ميدانية على بلدية خانيونس، والتعرف على أثر مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA بأبعادها: (حقوق اتخاذ القرار، المحفزات، المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) على إدارة الأزمات في بلدية خانيونس،

أحمد إبراهيم حماد و حسام أحمد أبو حجاج

وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي بلدية خانيونس، واستعمل الباحثون الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات إذ تم توزيع (125) استبانة، وتم استرداد (92) استبانة، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أبرزها: حصل مجال تطبيق إدارة الأزمات في بلدية خانيونس على درجة كبيرة، توجد علاقة دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي وبين إدارة الأزمات، يوجد تأثير لمكونين من مكونات الحمض النووي التنظيمي DNA هي: (المعلومات والاتصالات، الهيكل التنظيمي) أي : تؤثر في إدارة الأزمات.

2- دراسة يونس إبراهيم جعفر. أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس. مجلة جامعة الأقصى. سلسلة العلوم الإنسانية. مج 21، ع 1، 2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفون في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده فضلاً عن عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب العناية بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعمل الاستبانة أسلوباً لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس؛ إذ بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظفاً. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: يُسهم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات.

3- دراسة رضوان احمد الجعبري. إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية. (رسالة ماجستير). فلسطين، الخليل: جامعة الخليل. 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية فيها، من حيث كيفية إدارتها للأزمات بمراحلها المختلفة: (مرحلة ما قبل الأزمات، وأثناء الأزمات، وما بعد الأزمات)، وتقديم التصورات والمقترحات لتطوير التعامل معها، استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على المقابلة والملاحظة والاستبانة أدوات لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المناصب الإشرافية في الجمعية والبالغ عددهم (104) إذ تم توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد (100) استبانة، واستعمل الباحث برنامج SPSS لتحليل البيانات. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إنّ جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية تعمل على إدارة أزماتها بدرجة متوسطة، هناك أسباب خارجية وأخرى داخلية تسبب الأزمات التي تواجهها الجمعية، وجود مؤشرات لحدوث أزمات مستقبلية، وذلك من وجهة نظر المبحوثين.

4- دراسة محمود أبو سمرة، ومحمد الطيطي، وفاتن عاشور. إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها. مجلة جامعة الأزهر. سلسلة العلوم الإنسانية. مج 14، ع 1، 2012.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر طلبتها، تمثل مجتمع الدراسة من طلبة السنة الأولى والنهائية من تخصص التربية الرياضية والبالغ عددهم (639)، كما بلغ حجم العينة (329) طالب وطالبة، استعمل الباحثون الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات لدى أقسام التربية الرياضية ودوائرها في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية كانت بدرجة متوسطة.

5- دراسة سامي عبد الله أبو عزيز. معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل في الأزمات، والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال والتعرف إلى مدى تأثير الأزمات التي عانت منها وزارة الصحة خلال الحصار على الخدمات الصحية التي تقدمها الوزارة. تمثل مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة في قطاع غزة. استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي إذ قام بإعداد استبانة وتوزيعها على (35%) من مجتمع الدراسة إذ قام بتوزيع (320) استبانة، وتم استرداد (277) استبانة صالحة لأغراض البحث العلمي. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: يتوفر لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى فقط، ووزارة الصحة واجهت معوقات رئيسة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، كان أبرزها المعوقات التنظيمية التي شكلت العائق الأكبر أمام إدارة وزارة الصحة للأزمات في قطاع غزة، كما شكلت المعوقات المادية ثاني عائق.

المحور الثاني: الدراسات العربية:

1- دراسة عثمان رياض عبد المجيد. نظم المنة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. (رسالة ماجستير). الأردن: جامعة الشرق الأوسط، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظم المنة التنظيمية في استراتيجيات إدارة الأزمات في شركات الصناعات الغذائية الأردنية بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي شركات الصناعات الغذائية الأردنية الذين يشغلون المناصب الآتية: (مدير عام، نائب مدير عام، خبير، مدير تنفيذ، مدير

وحدة، مدير شعبة، رئيس قسم)، وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة رئيسة لهذه الدراسة، إذ تم توزيع (186) استبانة على عينة الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (178) استبانة وكان هناك (6) استبانات غير صالحة للتحليل، استعمل الباحث الأساليب الإحصائية بأسلوب تحليل المسار (Path Analysis) واستعمل برنامج (SmartPLS) المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية بأبعادها (التعلم التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الحمض النووي التنظيمي) على استراتيجيات إدارة الأزمات (الوقائية والعلاجية)، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظم المناعة التنظيمية على استراتيجيات إدارة الأزمات بوجود نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً.

2- دراسة بدياء سنار لفترة. المناعة التنظيمية ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثالث عشر للأعمال "إدارة الأزمات في عالم متغير" للفترة (21-23 نيسان). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. عمان، الأردن: جامعة الزيتونة، 2014.

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات المسؤولين في الشركة العامة للصناعات الجلدية العراقية عن المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات وبيان العلاقة والتأثير بينهما على المستوى الكلي وعلى مستوى أبعادها الطبيعية والمكتسبة وإدارة الأزمات، ثم بيان أي من هذه الأبعاد الأكثر تأثيراً في إدارة الأزمات. استعملت الباحثة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات إذ تكونت عينة الدراسة من (48) مسؤولاً من أصل (50). وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: توجد علاقة ارتباط قوية بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، هناك أثر إيجابي للمناعة التنظيمية في إدارة الأزمات.

المحور الثالث: الدراسات الأجنبية:

1. Basiurkina, N. Crisis Management of Food Enterprises. Economy of Food Industry. vol. 9, No. 1, 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب حدوث الأزمات التي تواجه قطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا، وأثر ذلك على الأداء المالي لشركات هذا القطاع، اعتمد الباحث على المنهج الوثائقي لتحليل المؤشرات المالية لأداء الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في أوكرانيا، خاصة بعد الأزمة المالية التي أصابته خلال (2014-2016م). وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أبرز الأسباب التي تؤدي لحدوث الأزمات في القطاع المبحوث هي الوضع المالي والاقتصادي للبلاد، وعدم كفاءة الإدارة في التعامل مع الأزمات، والمنافسة العالمية.

**2. Moghadam, M., Amiresmaili, M., & Aradoei, Z. Investigation of Obstacles against Effective Crisis Management in Earthquake. Journal of Acute Disease. Vol. 5, No. 2, 2016.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العقبات والتحديات الإدارية التي أثرت على إدارة أزمة زلزال بام في إيران في العام (2003م)، من وجهة نظر متلقي الخدمة، قام الباحثون باستعمال المنهج الوثائقي، إذ قاموا بمراجعة وتحليل كافة الوثائق التي تناولت الزلزال من وجهة نظر المستفيد من الخدمة، سواء كانت محلية أم أجنبية، والمكتوبة خلال الفترة (2003-2015م). وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أبرزها: النقص في وجود خطة شاملة لإدارة الأزمة بعد حدوثها، الذي تسبب في زيادة عدد الضحايا، وغياب المعلومات، ووجود تحديات في نقل المصابين عبر وسائل النقل الجوية.

**3. Khalil, K. M., Abdel-Aziz, M., Nazmy, T. T., & Salem, A. B. M. Artificial Immune Systems Metaphor for Agent Based Modeling of Crisis Response Operations. In Handbook on Decision Making Springer Berlin Heidelberg. Vol. 17, No. 10, 2012.**

هدفت هذه الدراسة إلى نمذجة العمليات المحوسبة للاستجابة للأزمات واقتُرحت أنموذجاً متكاملًا لمجموعة من الجوانب التي تساعد في إدارة الأزمات، ثم تطبيق الأنموذج المقترح لمحاكاة الاستجابة لانتشار وباء الإنفلونزا في (3)

مستشفيات في القاهرة شمل (1000) حالة استجابة عشوائية خلال (50) يوم. وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أبرزها: أن عملية التعلم للنموذج بطيئة ولكنها سريعة في التعامل مع المواقف غير المرغوب فيها وأن زيادة عدد الحالات تولد نمو في النظام.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة:

1- اتفقت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استعمال المنهج الوصفي التحليلي عدا دراسة (Moghadam, Amiresmaili & Aradoei, 2016) التي استعملت المنهج الوثائقي ودراسة (Basiurkina, 2017) التي استعملت المنهج الوثائقي.

2- الدراسات السابقة استعملت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات وهي التي استعملها الباحثان في هذه الدراسة أداة رئيسة لجمع البيانات.

ثانياً: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

1- طبقت الدراسات السابقة على منظمات الصناعات الغذائية والجلدية وغيرها ولكنها للمرة الأولى - حسب اطلاع الباحثين - تطبق على المنظمات الإعلامية.

2- تتميز الدراسة الحالية في اختيارها لمجتمع الدراسة، المتمثل في أعضاء مجلس الإدارة ومدراء المؤسسات والدوائر ورؤساء الأقسام والشعب والمشرفون في شبكة الأقصى الإعلامية.

حدود الدراسة:

1- الحد الموضوعي: ستقتصر الدراسة على معرفة واقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية.

2- الحد البشري: الجهات الإدارية العليا (أعضاء مجلس الإدارة، المديرون العاملون، مديرو الدوائر، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب والمشرفون) في شبكة الأقصى الإعلامية.

3- الحد المكاني: شبكة الأقصى الإعلامية بقطاع غزة.

#### 4- الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة من شهر مارس 2020 إلى شهر يوليو 2020.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:  
الأزمة (crisis):

أشار نصر إلى أنَّ الأزمة هي نقطة تحول في الكيان الإداري إما نحو الأفضل أو الأسوأ، تسبب حالة من عدم الاستقرار، وتسبب تحول في طريق سير العمل، وتؤدي إلى مجموعة نتائج إما مرغوب بها أو غير مرغوب بها<sup>(1)</sup>. ويعرفها الباحثان إجرائياً على أنَّها حالة غير مرغوبة تؤدي إلى حدوث فوضى، ولها آثار على الكيان الإداري إما إيجابية أو سلبية، وتتطلب إدارة سليمة لحلها.

إدارة الأزمة (Crisis management):

هي العملية الإدارية التي تعني باستشعار الأزمة ودراسة البيئة الداخلية والخارجية المسببة لها ورصد متغيراتها ومعالجتها بكفاءة وفاعلية ومحاولة منعها أو الحد من أضرارها المنعكسة على المنظمة والعاملين فيها والرجوع للأوضاع السابقة الطبيعية ما قبل الأزمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت، وأيضاً دراسة أسباب حدوث الأزمة لضمان عدم حدوثها مستقبلاً ويكون ذلك باستغلال كافة الإمكانيات والموارد المتاحة مادياً وبشرياً<sup>(2)</sup>.

ويعرفها الباحثان إجرائياً على أنَّها: الطرائق والإجراءات العلمية التي تتبعها شبكة الأقصى الإعلامية لمنع وقوع الأزمات أو الحد من آثارها وذلك من خلال الاستفادة من ذاكرة المنظمة ومعرفتها المكتسبة نتيجة للتجارب والخبرات السابقة

---

(1) نصر، إياد عمران. واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). غزة: جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسة. 2014. ص9.

(2) مصطفى، يوسف. الإدارة التربوية مداخل جديدة ... لعالم جديد. ط1. مصر: دار الفكر العربي. 2005. ص482.

التي مرت بها، وبالتالي بناء جهاز مناعي يقي المنظمة من أخطار الأزمات الحالية والمستقبلية.

الإطار النظري:

المقدمة:

نعيش اليوم في بيئة مليئة بالأزمات المختلفة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على المنظمات، ممّا يتوجب عليها مواجهة تلك الأزمات بما يحد من تأثيرها ودرجة خطورتها وفق منهج علمي وإداري سليم، ومن خلال هذا المبحث سنتعرض لموضوع الأزمات وإدارتها وأسبابها ومراحلها وطرق علاجها.

الأزمة:

أولاً: مفهوم الأزمة:

أشار نصر إلى أنّ الأزمة هي نقطة تحول في الكيان الإداري إمّا نحو الأفضل أو الأسوأ، تسبب حالة من عدم الاستقرار، وتسبب تحول في طريق سير العمل، وتؤدي إلى مجموعة نتائج إما مرغوب بها أو غير مرغوب بها<sup>(1)</sup>.  
أمّا القطاونة فيعرّف الأزمة على أنّها "موقف أو حالة يواجهها التنظيم تاركاً آثاراً إيجابية أو سلبية، قد تؤدي لخروج التنظيم من مجال المنافسة، أو القدرة على البقاء والاستمرار"<sup>(2)</sup>.

من خلال ما سبق من تعريفات يرى الباحثان أنّ الأزمة هي حالة غير مرغوبة تؤدي إلى حدوث فوضى، ولها آثار على الكيان الإداري إمّا إيجابية أو سلبية، وتتطلب إدارة سليمة لحلها.

ثانياً: أسباب حدوث الأزمات:

لابد أن تكون هناك أسباب تقف وراء حدوث الأزمات فمن هذه الأسباب كما شرحتها البطريق ما يأتي<sup>(1)</sup>:

(1) نصر، إياد عمران. مصدر سابق. ص 9.

(2) القطاونة، أيمن سليمان. إدارة الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية وأثر بعض المتغيرات التنظيمية الديمغرافية على مستويات الجاهزية من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير). الكرك: جامعة مؤتة، 2005. ص 7.

- 1- أسباب لا يمكن التحكم بها وتخرج عن إرادة الإنسان ومن الصعب التنبؤ بها مثل الكوارث الطبيعية.
  - 2- أسباب تعود إلى غياب المعلومات مما يؤدي إلى عدم وضوح في الرؤية لدى القيادة.
  - 3- أسباب تعود إلى عدم استعمال الأسلوب العلمي في التعامل مع الأزمة.
  - 4- التفرد في اتخاذ القرار والتركيز على وجهة النظر الرسمية فقط.
  - 5- محدودية التعلم وانتشار الفقر والجهل والأمراض وندرة الموارد.
  - 6- الشائعات: إذ إن إحاطة الحقيقة بمجموعة من المعلومات الكاذبة يعمل على تفجير الأزمات.
  - 7- الأخطاء البشرية: وهي من الأسباب الرئيسة لحدوث الأزمات في الماضي والحاضر.
  - 8- تعارض المصالح والأهداف: لكل دولة مصلحتها الخاصة ولكل شركة ما مصالحها ولكل فرد أيضاً مصلحته الخاصة، فإذا تعارضت هذه المصالح كان الدافع لحدوث أزمة.
  - 9- ضعف الإمكانيات التكنولوجية والبشرية والمادية مما يؤدي إلى زيادة الخسائر.
- من خلال الأسباب السابقة يستنتج الباحثان أنَّ أسباب الأزمات إمَّا أسباب خارجية: (سياسية، اقتصادية، اجتماعية أو طبيعية)، وأوَّ أسباب داخلية، مثل: (ضعف القيادة وسوء اتخاذ القرارات، وعدم فعالية الاتصالات وقلة التدريب وغيرها من العوامل).
- ثالثاً: أنواع الأزمات:

هناك أنواع متعددة من الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، ويجب معرفة نوع الأزمة للوصول إلى أفضل طريقة لحلها، وقد اختلف الباحثون في تحديد أنواع الأزمات على النحو الآتي:

قسمها (Mitroff, Shrivastava & Udwadia) إلى أربعة أنواع<sup>(1)</sup>:

- الأزمات الفنية الاقتصادية بنوعها: (داخلية، خارجية).
  - الأزمات الإنسانية / الاجتماعية / التنظيمية بنوعها: (داخلية، خارجية).
- مؤسسة إدارة الأزمات (ICM) أفرزت إحدى عشر نوعاً من أنواع الأزمات: (أزمات عمل، أضرار بيئة، تغير المستهلكين، أضرار مالية، نزاعات عمالية، كوارث، موقف عدائي، عزل إداري، سوء الإدارة، تفرقة عنصرية، قسوة ظروف العمل).
- ويرى أبو فارة أنه يمكن تصنيف الأزمات من حيث الآتي<sup>(2)</sup>:
- 1- معدل تكرارها: (دورية: تحدث بشكل دوري، تكون خارجية، يمكن التنبؤ بها، يمكن إدارة أسبابها مثل الأزمات الاقتصادية - غير دورية: عشوائية ومفاجئة، دون إنذارات مثل الأعاصير).
  - 2- الموضوع: (اجتماعية: اختلاف العادات والتقاليد - اقتصادية: الركود الاقتصادي - طبيعية: الزلازل والبراكين - سياسية: الاحتلال العسكري - تكنولوجية: قدم الأجهزة).
  - 3- ملموسية الموضوع: (مادية: موضوعها ملموس، يمكن قياس نتائجها المادية مثل أزمة السيولة - معنوية: موضوعها غير ملموس، يصعب قياس نتائجها).
  - 4- حسب الاستفادة: (تنموية: تنجح المنظمة في مواجهتها، تكسب المنظمة معارف جديدة - عرضية: تؤدي إلى مخاطر في الكيان الإداري، غير مفيدة).

(1) Mitroff, Ian I. Shrivastava, Paul & Udwadia, Firdaus E. (1987). Effective Crisis Management. The Academy of Management Executive (1987-1989). Vol. 1, No. 4, 1987, 287-289.

(2) أبو فارة، يوسف أحمد. إدارة الأزمات: مدخل متكامل. ط1. عمان: إثراء للنشر والتوزيع. 2009. ص103-112.

- 5- درجة التأثير: (خفيفة: سهلة وآثارها محدودة - عنيفة: تحتاج استراتيجيات لإدارتها وآثارها كبيرة).
  - 6- المتسبب بالأزمة: (الطبيعة: خارج عن إرادة الإنسان مثل الكوارث الطبيعية - الإنسان: مثل النزاعات، صراعات العمل).
  - 7- المستوى: (عالمية: تؤثر على العالم بأكمله) (الحروب) - إقليمية: تؤثر على إقليم معين (الشرق الأوسط مثلاً) - محلية: تؤثر على دولة بعينها - تنظيمية: تؤثر على منظمة معينة).
  - 8- حجم الخطر: (أزمة درجة أولى: مخاطر عالية قدرة ضعيفة على السيطرة - أزمة درجة ثانية: مخاطر عالية وقدرة عالية على السيطرة - أزمة درجة ثالثة: مخاطر منخفضة وقدرة ضعيفة على السيطرة - أزمة درجة رابعة: مخاطر منخفضة وقدرة عالية على السيطرة).
- ويتجه الباحثان في الرأي إلى التصنيف الأخير؛ لأنه يخدم أهداف الدراسة وكذلك يُعدُّ الأكثر تفصيلاً وتحديدًا لأنواع الأزمات من حيث موضوعها أو تأثيرها وحجم الخطر الناجم عنها وقدرة السيطرة عليها ومن حيث مستواها ومن هو المتسبب فيها أو معدل تكرارها.
- كما يرى الباحثان أنَّ المؤسسات الإعلامية في فلسطين بشكل عام وفي شبكة الأقصى الإعلامية بشكل خاص جمعت أزماتها بين العديد من هذه الأنواع، فمن حيث الموضوع مرت شبكة الأقصى الإعلامية بأزمات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية، ومن حيث ملموسية الموضوع مرت الشبكة بأزمات مادية، ومن حيث المتسبب بالأزمة كان الإنسان بالدرجة الأولى، ومن حيث التأثير مرت الشبكة بأزمات خفيفة ذات آثار محدودة وأخرى عنيفة مثل الأزمة المالية وقصف مقراتها من قوات الاحتلال.
- رابعاً: مناهج تشخيص الأزمات:

عند التعامل مع الأزمة فإنها تحتاج لمنهج مناسب لتشخيصها وفيما يأتي مناهج عديدة لتشخيص الأزمة<sup>(1)</sup>:

1- المنهج التاريخي: هذا المنهج يفترض أنَّ الأزمة لم تنشأ فجأة ولكن هناك مجموعة من الأسباب حدثت قبل وقوعها لذا فإنَّ إدارة الأزمة تتطلب معرفة بالماضي المتعلق بالأزمة.

2- منهج النظم: تبعاً لهذا المنهج فإنَّ الأزمة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

3- المنهج الوصفي التحليلي: يرى هذا المنهج أنَّ لكل أزمة خصوصيتها من حيث موضوعها وزمانها ومكانها ويتصف هذا المنهج بتقديم دراسة دقيقة عن الأزمة.

4- المنهج البيئي: وفقاً لهذا المنهج فإنَّ الأزمة تنشأ بسبب الظروف البيئية الناتجة عن عدة عوامل تؤدي إلى ميلاد الأزمة، لذلك يتم تحليل البيئتين الخارجية والداخلية التي عززت وجود الأزمة.

5- المنهج المقارن لتشخيص الأزمات: يقارن هذا المنهج بين الأزمات التي تمت في الماضي وبين الأزمات الحالية في المنظمة نفسها مع منظمات أخرى.

6- المنهج المتكامل: وهو منهج يقوم على أساس الاستفادة من كل المناهج السابقة فهو يشخص ويتابع تاريخياً ويحلل ويقارن ويوفر جميع المعلومات اللازمة.

ويرى الباحثان أن استعمال أي من المناهج السابقة يعتمد على طبيعة الأزمة نفسها وأسباب حدوثها والعوامل المؤثرة فيها، كما بالإمكان الجمع بين المناهج. خامساً: آثار الأزمة:

كل منظمة على اختلاف نوعها لابد وأن تتعرض للأزمات، وهذه الأزمات تختلف من حيث القوة والضعف تبعاً لكثير من العوامل منها مدى استعداد المنظمة، توفر المعلومات، البيئة المحيطة... إلخ، ولا يمكن أن تولد الأزمة وتنتهي دون أن تترك أثراً.

(1) أبو فارة، يوسف أحمد. مصدر سابق. ص128-135.

ويُعدُّ (Tekin) الأزمة عبارة عن فرصة<sup>(1)</sup>، كما يشير العبادلة والقطاونة أن هذه الفرصة أن هذه الفرصة تتشكل نتيجة الإعداد المسبق وتجعل الكيان الإداري أكثر صلابة وأشدَّ عوداً<sup>(2)</sup>.

ومن وجهة نظر معاكسة يرى (Vardarlier) أنَّ الأزمة ممكن أن تشكل حالة من الذعر داخل المنظمة، وتؤدي إلى ضعف الدافعية عند الموظفين<sup>(3)</sup>، بينما يشير (Coombs) أن للأزمة آثار على سمعة المنظمة مما يدفع أصحاب الأسهم إلى بيعها أو التصرف فيها<sup>(4)</sup>.

من خلال وجهات النظر المختلفة حول آثار الأزمة يرى الباحثان أنَّ للأزمة آثار إيجابية على المنظمة وأخرى سلبية ترجع إلى مدى استعداد المنظمة لمواجهة الأزمات وترجع إلى توفر العوامل التي تساعد على إدارة سليمة لهذه الأزمات. إدارة الأزمات:

كان لابد أن نتعرف أولاً على الأزمة وخصائصها وأنواعها ومراحلها وآثارها قبل التطرق لكيفية إدارتها. أولاً: مفهوم إدارة الأزمات:

اختلفت تعريفات إدارة الأزمات باختلاف الكتاب والباحثين وسنسرده من خلال الجدول الآتي بعض هذه التعريفات:

---

(1) Tekin, O. Importance of Crisis Management for Public Administration: the Practice in Turkish Public Administration. Paper presented at the 2014 WEI International Academic Conference. Budapest. 2014, P. 166.

(2) العبادلة، أحمد حمد. معوقات إدارة الأزمات في قطاع المياه في الأردن. (رسالة ماجستير). الكرك: جامعة مؤتة. 2003. ص26. والقطاونة، أيمن سليمان. مصدر سابق. ص19.

(3) Vardarlier, P. Strategic Approach to Human Resources Management during Crisis. Antalya: Paper presented at the 12th International Strategic Management Conference. 2016. P. 466.

(4) Coombs. T. West Pharmaceuticals explosion structuring crisis discourse knowledge. Public Relations Review. Vol. 30, No. 4, 2004. P. 468.

| الباحث                                    | التعريف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجعبري <sup>(1)</sup>                    | هي عملية إدارة مشكلة، حالة، موقف أو حدث يشكل خطر على أهداف المنظمة ومصالحها، ويتطلب أساليب حديثة غير تقليدية في التعامل معه، كما يتطلب السرعة والدقة في اتخاذ القرارات، وتوفير مقومات مادية ومعنوية لإدارة الأزمة، مع أخذ التخطيط في الاعتبار خطوة استباقية لمنع حدوث الأزمة أو الحد من آثارها السلبية، وتحويلها إلى فرصة. |
| Jindal, Laveena & Aggarwal <sup>(2)</sup> | هي العملية التي تتضمن الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع المشاكل الرئيسية التي تشكل تهديداً لها أو لأصحاب المصلحة فيها.                                                                                                                                                                                                    |
| أبو العلا <sup>(3)</sup>                  | "أسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستعمال أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات، والقيادة، ونظام الاتصال، ونظام المعلومات والتقويم".                                                                                                                            |
| المغربي <sup>(4)</sup>                    | علم مؤسس كغيره من العلوم على مجموعة من الأسس والمبادئ العلمية والمفاهيم الخاصة، بما يجعله علماً مخالفاً في أساليبه وتطبيقاته عن العلوم الإدارية الأخرى، إذ إن هذا العلم يهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والتعامل معها ومواجهة آثارها ونتائجها.                                                                         |

المصدر: من تصميم الباحثين بالرجوع إلى الدراسات الموضحة في الجدول.

(1) الجعبري، رضوان حميد. مصدر سابق. ص15.

(2) Jindal, Sh. Laveena & Aggarwal, A. A Comparative Study of Crisis Management- Toyota v/s General Motors. Scholedge International Journal of Management and Development. Vol. 2, No. 6, 2015, P. 1-2.

(3) أبو العلا، ليلى. مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة. عمان: دار يافا العلمية، 2013. ص160.

(4) المغربي، محمد الفاتح محمود. إدارة الأزمات من منظور إداري. ط1. السودان: أمانة البحوث والوثيق والنشر، المعهد العالي لعلوم الزكاة، 2012. ص3.

### جدول (1): مفهوم إدارة الأزمات

من خلال التعريفات السابقة وتماشياً مع متطلبات الدراسة يستطيع الباحثان أن يعرف إدارة الأزمات على أنها: الطرائق والإجراءات العلمية التي تتبعها شبكة الأقصى الإعلامية لمنع وقوع الأزمات أو الحد من آثارها وذلك من خلال الاستفادة من ذاكرة المنظمة ومعرفتها المكتسبة نتيجة للتجارب والخبرات السابقة التي مرت بها، ومن ثمَّ بناء جهاز مناعي يقي المنظمة من أخطار الأزمات الحالية والمستقبلية. ثانياً: أنموذجات إدارة الأزمات: هناك عدة أنموذجات تبين مراحل إدارة الأزمات وسيتم توضيحها من خلال الجدول التالي:

| الباحث                  | الأنموذج                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أبو فارة <sup>(1)</sup> | <ul style="list-style-type: none"><li>• مرحلة إدارة الأزمة قبل الأزمة (تحليل النقاط الحرجة، نظم التحذير والإنذار المبكر).</li><li>• مرحلة إدارة الأزمة في أثناء الأزمة (وضع إرشادات، تحديد الموارد المتاحة، تحديد الأهداف، السرعة، تحديد نوعية فريق الأزمة، توخي الدقة).</li><li>• مرحلة إدارة الأزمة بعد الأزمة (العلاج والإصلاح، التجديد، التطوير، الارتقاء).</li></ul> |
| Coombs <sup>(2)</sup>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• ما قبل الأزمة: الإنذار (جمع المعلومات، الإنذار المبكر)، الوقاية (معرفة مستوى الخطر، تقليل الخطر)، الاستعداد.</li><li>• خلال الأزمة: تحديد الأزمة، وضع خطط واستراتيجيات.</li><li>• بعد الأزمة: استعادة التوازن، تقويم إدارة الأزمة، تحسين الأداء.</li></ul>                                                                        |

(1) أبو فارة، يوسف أحمد. مصدر سابق. ص 231-242.

(2) Coombs, T. Crisis management and communications. Institute for public relations. Vol. 4, No. 5. 2007. P. 2.

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• المرحلة الوقائية (رصد مؤشرات الأزمة، تحليل مؤشرات الأزمة، التخطيط، تنفيذ إجراءات وقائية، التقييم).</li> <li>• المرحلة العلاجية (تحليل الأزمة، التخطيط، تنفيذ برنامج إدارة الأزمة، التقييم).</li> </ul> | مسك <sup>(1)</sup>                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشخيص وتقييم المخاطر (الاستعداد، الوقاية، اكتشاف الإشارات).</li> <li>• مواجهة المخاطر (المواجهة، تخفيف الآثار).</li> <li>• تقييم ومراجعة المخاطر (استعادة النشاط، التعلم).</li> </ul>                  | أبو حجير<br>وأبو ناصر <sup>(2)</sup> |

المصدر: من إعداد الباحثين حسب ما أشارت إليه الدراسات المذكورة في الجدول.

#### جدول (2): أنموذج إدارة الأزمة

من خلال العرض السابق لأنموذج إدارة الأزمات يرى الباحثان أن هناك تقارباً كبيراً بينها يتمحور حول تقسيمها إلى ثلاثة مراحل أساسية، وهي:

- مرحلة ما قبل الأزمة: ويتم فيها الشعور بالأزمة والاستعداد لها.
- مرحلة الأزمة: وتتم فيها احتواء الأزمة.
- مرحلة ما بعد الأزمة: وتتم فيها تحديد الخسائر وإزالة آثار الأزمة فضلاً عن التعلم.

ثالثاً: متطلبات إدارة الأزمات:

(1) مسك، زينات موسى. واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير). فلسطين: جامعة الخليل. 2011. ص 129-132.

(2) أبو حجير، طارق؛ أبو ناصر، حسن. الدور الوسيط للشفافية المالية في العلاقة بين الجينات التنظيمية وإدارة مخاطر الفساد: دراسة تطبيقية على الوزارات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في دوائر الرقابة والتفتيش. غزة، فلسطين: مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة أمان. 2017. ص 17.

ذكر مناع مجموعة متطلبات ضرورية لإدارة الأزمات وهي: (التخطيط الفعال، ومرونة الهيكل التنظيمي، والقدرة على اتخاذ القرارات، والمهارات القيادية وفرق العمل، والاتصال ونظم المعلومات)<sup>(1)</sup>.

توسّع أبو فارة في متطلبات إدارة الأزمات إذ قسمها إلى أحد عشر قسمًا رئيسياً وهي كما يأتي: (وجود غرفة عمليات، القدرة على التأثير، توفر الاتصالات، ونظام معلومات الأزمة، توفر وسائل النقل، وتوافر القدرة على امتصاص الأزمات واستيعابها، وتوفير إمكانيات وقدرات الصدام، وتفويض السلطة، والتواجد الدائم في ساحة أحداث الأزمة، وتبسيط الإجراءات، والتعامل مع الأزمة وفق المنهج العلمي الإداري)<sup>(2)</sup>.

يشير الباحثان هنا إلى أنّ متطلبات إدارة الأزمات تختلف حسب طبيعة المنظمة واحتياجاتها، ويعتقد الباحثان أن من بين ما سبق من متطلبات هناك متطلبات تخص إدارة الأزمات في المنظمات الإعلامية هي: (التخطيط الفاعل، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على اتخاذ القرار، وجود شبكة اتصالات فاعلة، توفر وسائل النقل، التواجد الدائم، وجود فريق عمل، تفويض السلطة)، ويضيف الباحثان إليها توفر روح الفريق والالتزام للمنظمة وتوفير المال اللازم.

رابعاً: أبعاد إدارة الأزمات:

اعتمد الدوري والحيت مراحل إدارة الأزمات بوصفها أبعاداً رئيسية لإدارة الأزمات، التي تمثلت في: (مرحلة الاكتشاف، ومرحلة الاستعداد، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم)<sup>(3)</sup>، وذلك ما ارتكز عليه السويدي<sup>(4)</sup>

(1) مناع، حاتم خليل. واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير). غزة، فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. 2015. ص32.

(2) أبو فارة، يوسف أحمد. مصدر سابق. ص146-165.

(3) الدوري، جمال؛ والحيت، أحمد. أثر خصائص الريادي في إدارة الأزمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في البنك الإسلامي الأردني. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. ع 53، 2017. ص35.

(4) السويدي، ثائر. إدارة الأزمات لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة واسط من وجهة نظر التدريسين. مجلة كلية التربية. ع 21، 2014. ص271.

في دراسته معتمداً في ذلك على أنموذج (Mitroff & Peason, 1993) لإدارة الأزمات.

يرى الباحثان أنَّ مراحل إدارة الأزمات هي أبعاد إدارة الأزمات كما رأى ذلك بعض الباحثين أمثال الدوري والحيت (2017)، التي تمثلت في هذه الدراسة بمرحلة ما قبل الأزمة، ومرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة.

خامساً: استراتيجيات إدارة الأزمات:

تحدث كثير من الباحثين في موضوع استراتيجيات إدارة الأزمات إذ أشار نصر إلى أنَّها سلسلة متكاملة من الخطوات المنهجية بهدف إدارة الموقف بطريقة رشيدة<sup>(1)</sup>، ويرى أبو فارة أنَّها المنهجية المستخدمة في التعامل مع الأزمة بهدف تجنبها وذلك بالتخطيط للأزمات التي يمكن تجنبها، والتحضير للحالات التي يمكن التنبؤ بها<sup>(2)</sup>.

قسم الجعبري استراتيجيات إدارة الأزمات إلى استراتيجيات رد الفعل وإلى الاستراتيجيات الاستباقية، وعدَّ استراتيجيات رد الفعل لم تعد الخيار المناسب في التعامل مع الأزمات، بل يجب تبني خطط وأساليب لتوقع الأزمة قبل حدوثها ممَّا يساعد في التقليل من آثارها<sup>(3)</sup>.

- كما قام كثير من الباحثين بتقسيم استراتيجيات إدارة الأزمات إلى: (الاستراتيجيات التقليدية، الاستراتيجيات الحديثة، والاستراتيجيات المتكاملة)<sup>(4)</sup>.
- أ- الاستراتيجيات التقليدية، وتشمل: (إنكار الأزمة، كبت الأزمة، بخس الأزمة، تنفيس الأزمة، تشكيل لجنة، إخماد الأزمة، تفريغ الأزمة، عزل قوى الأزمة).

(1) نصر، إياد عمران. مصدر سابق. ص47.

(2) أبو فارة، يوسف أحمد. مصدر سابق. ص267.

(3) الجعبري، رضوان احمد. مصدر سابق. ص58.

(4) أحمد، أشرف السعيد. تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات. القاهرة: 2013. ص39-40؛ وأبو فارة، يوسف أحمد. مصدر سابق. ص268-289؛ والحريري، محمد سرور بن حكمت. إدارة الأزمات واستراتيجيات القضاء على الأزمات الاقتصادية والمالية والإدارية. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع. 2012. ص143-150؛ وأبو فارة، يوسف أحمد. مصدر سابق. ص289-299.

ب- الاستراتيجيات الحديثة، وتشمل: (فرق العمل، الاحتياطي التعبوي، المشاركة الديموقراطية، احتواء الأزمة، تصعيد الأزمة، تفريغ الأزمة من مضمونها، تفتيت الأزمة، تدمير الأزمة ذاتياً، الوفرة الوهمية، ركوب الأزمة).

ت- الاستراتيجية المتكاملة، وتشمل: (مرحلة الاختراق، مرحلة التمركز، مرحلة التوسيع، مرحلة الانتشار، مرحلة التحكم والسيطرة، مرحلة التوجيه).

وقسم عبد المجيد استراتيجيات إدارة الأزمات إلى<sup>(1)</sup>:

أ- استراتيجيات وقائية: وتشمل: (عجلة الأزمة، التعلم المستمر، المقارنة المرجعية، ألعاب التجسس).

ب- استراتيجيات علاجية: يشير جبر إلى إنها الرجوع بالمنظمة إلى ما كانت عليه من توازن من خلال السرعة والمرونة في التحرك للتخلص من جميع آثار الأزمة السلبية والتدميرية، وذلك باستعمال الخطط اللازمة<sup>(2)</sup>.

من خلال الاستعراض السابق لاستراتيجيات إدارة الأزمات يستنتج الباحثان أنَّ اتباع الاستراتيجيات الوقائية يكون من خلال الاستعداد والتجهيز المسبق للخطط والسيناريوهات للآزمات المحتملة، وبعد الوقاية يترك ما تبقى من أضرار لاستراتيجيات العلاج المبنية على خطط معدة مسبقاً بهدف استعادة النشاط الطبيعي للمنظمة.

الجانب العملي للدراسة:

أولاً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان باستعمال المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، تحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

(1) عبد الحميد، عثمان رياض. مصدر سابق. ص51.

(2) جبر، محمد صدام. إدارة الأزمات: استراتيج وتكتيك. مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات العربية

المتحدة، مج 21، ع 83، 2000. ص159.

1. المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة قام الباحثان بالرجوع 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 الباحثان إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة أداة رئيسة للبحث التي صممت خصيصاً لهذا الغرض.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الوظائف الإشرافية بشبكة الأقصى الإعلامية في قطاع غزة والبالغ عددهم (81) موظفاً علماً أن الباحثين قد استعملوا المسح الشامل لمجتمع الدراسة وبذلك تصبح عينة الدراسة هي جميع مفردات مجتمع الدراسة لتعبئة استمارة البحث. ثالثاً: أداة الدراسة:

استعمل الباحثان الاستبانة أداة قياس كونها تعتبر الأداة الأفضل للتعرف على واقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية مع العلم أنه تم استعمال البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

رابعاً: صدق الاستبانة:

من أجل التحقق من صدق أداة الدراسة، أجرى الباحثان اختبارات الصدق الآتية:

1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (12) محكماً<sup>(\*)</sup>، مختصين في مجال إدارة الأعمال والإحصاء في الجامعات

(\*) د. أحمد أبو عمنه أستاذ مشارك من الجامعة الإسلامية

د. أحمد فرج الله أستاذ مساعد من جامعة الأقصى

د. إسماعيل قاسم أستاذ مشارك من الجامعة الإسلامية

د. أشرف مشمش أستاذ مساعد من جامعة الأقصى

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بقطاع غزة "شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً"

أحمد إبراهيم حماد و حسام أحمد أبو حجاج

الفلسطينية، وقد استجاب الباحثان لآراء السادة المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم في ضوء مقترحاتهم.

## 2- صدق المقياس:

صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (15) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

صدق الاتساق البنائي لمحاور إدارة الأزمة:

| م. | المحاور             | معامل الارتباط | الدالة |
|----|---------------------|----------------|--------|
| 1. | مرحلة ما قبل الأزمة | 0.912          | 0.001  |
| 2. | مرحلة الأزمة        | 0.928          | 0.001  |
| 3. | مرحلة ما بعد الأزمة | 0.907          | 0.001  |

جدول (3): صدق الاتساق الداخلي البنائي لمحاور إدارة الأزمة

د. أيمن راضي أستاذ مساعد من جامعة الإسراء

أ.د. أمين وافي من الجامعة الإسلامية

د. جلال شببات أستاذ مشارك من جامعة القدس المفتوحة

د. حازم شحادة أستاذ مشارك من الجامعة الإسلامية

د. صديق نصار أستاذ مشارك من الجامعة الإسلامية

أ.د. ماجد تربان من جامعة الأقصى

د. مازن الشوبكي أستاذ مشارك من جامعة الأزهر

د. محمد اشتويوي أستاذ مشارك من جامعة القدس المفتوحة

يبيّن الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل محور من محاور إدارة الأزمة والمعدل الكلي له "إدارة الأزمة"، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.001)، إذ أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.01).

خامساً: ثبات فقرات الاستبانة Reliability:

للتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستعمال معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة الآتية:

معامل الثبات  $= \frac{r}{1+r}$  إذ (ر) معامل الارتباط، وقد بين جدول رقم (4) أن هناك معاملًا ثابتًا كبيرًا نسبيًا لفقرات الاستبانة، مما يطمئن الباحثين على استعمال الاستبانة بكل طمأنينة.

2- معامل ألفا كرونباخ:

استعمل طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة بوصفها طريقة ثانية لقياس الثبات وقد بين أن معاملات الثبات مرتفعة مما يطمئن الباحثين على استعمال الاستبانة بكل طمأنينة.

| م | المحاور             | عدد الفقرات | كرونباخ ألفا | سبيرمان براون |
|---|---------------------|-------------|--------------|---------------|
|   | إدارة الأزمات       | 18          | 0.975        | 0.937         |
| 1 | مرحلة ما قبل الأزمة | 6           | 0.906        | 0.888         |
| 2 | مرحلة الأزمة        | 6           | 0.927        | 0.842         |
| 3 | مرحلة ما بعد الأزمة | 6           | 0.904        | 0.876         |

#### جدول (4): معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) و كرونباخ ألفا

ويستخلص الباحثان من نتائج اختباري الصدق والثبات أن أداة الدراسة (الاستبانة) صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة عالية جداً، ما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية.

سابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف 1-Sample K-((S):

استعمل الباحثان اختبار (كولمجروف - سمرنوف (1-Sample K-S)) لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

| المحاور      | عدد الفقرات | قيمة Z | القيمة الاحتمالية |
|--------------|-------------|--------|-------------------|
| إدارة الأزمة | 18          | 0.065  | 0.200             |

#### جدول (5): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

يوضح الجدول نتائج الاختبار، إذ إن القيمة الاحتمالية لجميع فقرات محاور الدراسة أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ )، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استعمال الاختبارات المعلمية.

ثامناً: المعالجات الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical

Package for the Social Sciences (SPSS).

تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

أولاً: تحليل فقرات الاستبانة ومناقشة النتائج:

تحليل محاور إدارة الأزمات:

تم استعمال اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول التالي الذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في محاور إدارة الأزمات.

| م. | البيان              | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | قيمة t | القيمة الاحتمالية | الترتيب |
|----|---------------------|--------------|-------------------|--------|-------------------|---------|
| 1. | مرحلة ما قبل الأزمة | 69.39        | 16.60             | 4.930  | 0.000             | 2       |
| 2. | مرحلة الأزمة        | 69.74        | 14.92             | 5.687  | 0.000             | 1       |
| 3. | مرحلة ما بعد الأزمة | 63.99        | 17.30             | 2.011  | 0.048             | 3       |
|    | جميع الفقرات        | 67.70        | 14.89             | 4.510  | 0.000             |         |

#### جدول (6): تحليل محاور إدارة الأزمات

من خلال الجدول تبين النتائج أنّ المحور الثاني "مرحلة الأزمة" جاء في المرتبة الأولى في ترتيب محاور هذا المجال؛ إذ بلغ الوزن النسبي (69.74%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور كانت موافقة بدرجة كبيرة، ويفسر الباحثان ذلك إلى عدم اطلاع معظم المشاركين في الدراسة على تفاصيل الخطط الموضوعة خلال مرحلة ما قبل الأزمة.

جاء في الترتيب الأخير المحور الثالث "مرحلة ما بعد الأزمة" من ترتيب محاور المجال، إذ بلغ الوزن النسبي (63.99%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المحور كانت موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور المشاركين في هذه الدراسة إلى عدم الرجوع لحالة الاستقرار ما قبل الأزمة فيما يخص توفير الإمكانات اللازمة لسير العمل، كما أنّ إدارة الشبكة لا تقوم بمكافأة أعضاء فريق الأزمة نظراً للأزمة المالية.

وبشكل عام تبين النتائج أنّ الوزن النسبي لمجال "إدارة الأزمات" (67.70%) وهذا يعني أن استجابات المشاركين في الدراسة على هذا المجال كانت موافقة بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان ذلك إلى شعور المشاركين في هذه الدراسة بعدم الاستقرار نتيجة لتدني الرواتب الناتج عن الأزمة المالية الحالية فضلاً عن عدم ملائمة بيئة العمل الداخلية لطبيعة الأعمال الخاصة ببعض مؤسسات ودوائر الشبكة نتيجة تعرض

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بقطاع غزة "شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً"

أحمد إبراهيم حماد و حسام أحمد أبو حجاج

مؤسسات الشبكة للقصف المتكرر من قبل الاحتلال ويرى الباحثان أنَّ هذه النسبة غير كافية لإدارة الأزمات في بيئة مليئة بالمخاطر والأزمات كالبينة الفلسطينية.

ومن حيث اتفاق واختلاف الدراسات السابقة فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة حول استجابات المشاركين فيما يخص مجال إدارة الأزمات مع دراسة الجعبري (2017)، ودراسة أبو سمرة؛ والطيطي؛ وعاشور (2012) إذ كانت موافقة بدرجة متوسطة، بينما بينت دراسة عبد المجيد (2016)، ودراسة فارس وآخرون (2019) أنَّ استجابة المشاركين على هذا المجال كانت موافقة بدرجة كبيرة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار تحليل أحادي التباين

| الدلالة الإحصائية | قيمة F | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | العمر            |                     |
|-------------------|--------|-------------------|---------------|-------|------------------|---------------------|
| 0.996             | 0.004  | 17.88             | 69.28         | 51    | 40 سنة فأقل      | مرحلة ما قبل الأزمة |
|                   |        | 14.84             | 69.52         | 21    | من 41 إلى 50 سنة |                     |
|                   |        | 9.43              | 70.00         | 4     | أكثر من 50 سنة   |                     |
|                   |        | 16.60             | 69.39         | 76    | المجموع          |                     |
| 0.482             | 0.737  | 15.68             | 68.50         | 51    | 40 سنة فأقل      | مرحلة الأزمة        |
|                   |        | 12.93             | 71.43         | 21    | من 41 إلى 50 سنة |                     |
|                   |        | 15.63             | 76.67         | 4     | أكثر من 50 سنة   |                     |
|                   |        | 14.92             | 69.74         | 76    | المجموع          |                     |
| 0.347             | 1.073  | 17.69             | 61.96         | 51    | 40 سنة فأقل      | مرحلة ما بعد        |

|       |       |       |       |    |                  |               |
|-------|-------|-------|-------|----|------------------|---------------|
|       |       | 16.01 | 68.25 | 21 | من 41 إلى 50 سنة | الأزمة        |
|       |       | 18.53 | 67.50 | 4  | أكثر من 50 سنة   |               |
|       |       | 17.30 | 63.99 | 76 | المجموع          |               |
| 0.635 | 0.457 | 15.55 | 66.58 | 51 | 40 سنة فأقل      | إدارة الأزمات |
|       |       | 13.63 | 69.74 | 21 | من 41 إلى 50 سنة |               |
|       |       | 14.33 | 71.39 | 4  | أكثر من 50 سنة   |               |
|       |       | 14.89 | 67.70 | 76 | المجموع          |               |

جدول (7): الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً للعمر  
الجدول السابق يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط  
استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى لمتغير  
العمر؛ إذ كانت قيمة اختبار  $F = 0.456$  وقيمة الدلالة الإحصائية 0.635 وهي  
( $\alpha \geq 0.05$ ).

يعزو الباحثان ذلك إلى أن النظرة إلى إدارة الأزمات في شبكة الأقصى  
الإعلامية من قبل من يشغلون المناصب الإدارية لا تتأثر بالفئة العمرية لأنّ نظام  
التعيين في هذه المناصب ليس له علاقة بالعمر بل بالخبرة والكفاءة.  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات  
درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى  
لمتغير المسمى الوظيفي.

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار تحليل أحادي التباين.

| الدلالة الإحصائية | قيمة F | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | المسمى الوظيفي |                     |
|-------------------|--------|-------------------|---------------|-------|----------------|---------------------|
| 0.359             | 1.117  | 3.33              | 78.33         | 4     | عضو مجلس إدارة | مرحلة ما قبل الأزمة |
|                   |        | 9.43              | 80.00         | 2     | مدير عام       |                     |
|                   |        | 15.37             | 64.05         | 14    | مدير دائرة     |                     |

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بقطاع غزة "شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً"

أحمد إبراهيم حماد و حسام أحمد أبو حجاج

|       |       |       |       |    |                |                     |
|-------|-------|-------|-------|----|----------------|---------------------|
|       |       | 16.72 | 69.92 | 43 | رئيس قسم       |                     |
|       |       | 17.77 | 63.75 | 8  | رئيس شعبة      |                     |
|       |       | 22.29 | 77.33 | 5  | مشرف           |                     |
|       |       | 16.60 | 69.39 | 76 | المجموع        |                     |
| 0.392 | 1.056 | 10.67 | 74.17 | 4  | عضو مجلس إدارة | مرحلة الأزمة        |
|       |       | 9.43  | 76.67 | 2  | مدير عام       |                     |
|       |       | 15.26 | 62.62 | 14 | مدير دائرة     |                     |
|       |       | 14.58 | 70.70 | 43 | رئيس قسم       |                     |
|       |       | 12.96 | 68.75 | 8  | رئيس شعبة      |                     |
|       |       | 22.24 | 76.67 | 5  | مشرف           |                     |
|       |       | 14.92 | 69.74 | 76 | المجموع        |                     |
| 0.204 | 1.490 | 10.00 | 71.67 | 4  | عضو مجلس إدارة | مرحلة ما بعد الأزمة |
|       |       | 7.07  | 65.00 | 2  | مدير عام       |                     |
|       |       | 15.07 | 57.14 | 14 | مدير دائرة     |                     |
|       |       | 17.95 | 66.05 | 43 | رئيس قسم       |                     |
|       |       | 19.02 | 55.00 | 8  | رئيس شعبة      |                     |
|       |       | 15.09 | 73.33 | 5  | مشرف           |                     |
|       |       | 17.30 | 63.99 | 76 | المجموع        |                     |
| 0.256 | 1.343 | 7.56  | 74.72 | 4  | عضو مجلس إدارة | إدارة الأزمات       |
|       |       | 3.93  | 73.89 | 2  | مدير عام       |                     |
|       |       | 13.47 | 61.27 | 14 | مدير دائرة     |                     |
|       |       | 15.21 | 68.89 | 43 | رئيس قسم       |                     |
|       |       | 15.01 | 62.50 | 8  | رئيس شعبة      |                     |
|       |       | 18.26 | 75.78 | 5  | مشرف           |                     |
|       |       | 14.89 | 67.70 | 76 | المجموع        |                     |

جدول (8): الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول إدارة الأزمات

تبعاً للمسمى الوظيفي

الجدول السابق يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى للمسمى الوظيفي إذ كانت قيمة اختبار  $F = 1.343$  وقيمة الدلالة الإحصائية  $0.256$  وهي  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يعزو الباحثان ذلك إلى أن معظم من يشغلون المناصب الإدارية في شبكة الأقصى الإعلامية لهم مهمة في إدارة الأزمات تتناسب مع طبيعة عملهم ومساهمهم الوظيفي؛ لذا فلن يكون هناك فرق في نظرهم إلى إدارة الأزمات تعزى لمساهمهم الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى المؤهل العلمي

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار تحليل أحادي التباين.

| الدلالة الإحصائية | قيمة F | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | المؤهل العلمي |                     |
|-------------------|--------|-------------------|---------------|-------|---------------|---------------------|
| 0.087             | 2.522  | 16.18             | 63.18         | 22    | دراسات عليا   | مرحلة ما قبل الأزمة |
|                   |        | 16.61             | 71.19         | 45    | بكالوريوس     |                     |
|                   |        | 14.53             | 75.56         | 9     | دبلوم فأقل    |                     |
|                   |        | 16.60             | 69.39         | 76    | المجموع       |                     |
| 0.106             | 2.315  | 13.09             | 64.09         | 22    | دراسات عليا   | مرحلة الأزمة        |
|                   |        | 15.99             | 71.85         | 45    | بكالوريوس     |                     |
|                   |        | 10.33             | 72.96         | 9     | دبلوم فأقل    |                     |
|                   |        | 14.92             | 69.74         | 76    | المجموع       |                     |
| 0.039             | 3.387  | 14.45             | 56.21         | 22    | دراسات عليا   | مرحلة ما بعد الأزمة |
|                   |        | 18.22             | 66.81         | 45    | بكالوريوس     |                     |

واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية بقطاع غزة "شبكة الأقصى الإعلامية نموذجاً"

أحمد إبراهيم حماد و حسام أحمد أبو حجاج

|       |       |       |       |    |             |               |
|-------|-------|-------|-------|----|-------------|---------------|
| 0.043 | 3.284 | 13.94 | 68.89 | 9  | دبلوم فأقل  | إدارة الأزمات |
|       |       | 17.30 | 63.99 | 76 | المجموع     |               |
|       |       | 12.96 | 61.16 | 22 | دراسات عليا |               |
|       |       | 15.48 | 69.95 | 45 | بكالوريوس   |               |
|       |       | 12.21 | 72.47 | 9  | دبلوم فأقل  |               |
|       |       | 14.89 | 67.70 | 76 | المجموع     |               |

جدول (9): الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول إدارة الأزمات

تبعاً للمؤهل العلمي

الجدول السابق يوضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى للمؤهل العلمي إذ كانت قيمة اختبار  $F = 3.284$  وقيمة الدلالة الإحصائية 0.043 وهي ( $\alpha \leq 0.05$ )، إذ كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم فأقل بوسط حسابي 72.47%.

يعزو الباحثان ذلك إلى أن حملة شهادة الدبلوم ربما تنقصهم المعرفة الكاملة عن علم إدارة الأزمات فكانت نظرتهم إلى مراحل إدارة الأزمات نظرة اجتهادية غير مبنية على أسس علمية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى سنوات الخبرة

ولاختبار هذه الفرضية تم استعمال اختبار تحليل أحادي التباين.

| الدلالة الإحصائية | قيمة F | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | العدد | عدد سنوات الخبرة  |                     |
|-------------------|--------|-------------------|---------------|-------|-------------------|---------------------|
| 0.078             | 2.638  | 15.91             | 78.46         | 13    | من 5 إلى 10 سنوات | مرحلة ما قبل الأزمة |
|                   |        | 18.48             | 66.59         | 41    | من 11 إلى 15 سنة  |                     |
|                   |        | 11.08             | 69.24         | 22    | أكثر من 15 سنة    |                     |
|                   |        | 16.60             | 69.39         | 76    | المجموع           |                     |

|       |       |       |       |    |                   |                     |
|-------|-------|-------|-------|----|-------------------|---------------------|
| 0.197 | 1.663 | 17.30 | 74.62 | 13 | من 5 إلى 10 سنوات | مرحلة الأزمة        |
|       |       | 15.09 | 66.99 | 41 | من 11 إلى 15 سنة  |                     |
|       |       | 12.50 | 71.97 | 22 | أكثر من 15 سنة    |                     |
|       |       | 14.92 | 69.74 | 76 | المجموع           |                     |
| 0.079 | 2.625 | 18.86 | 72.56 | 13 | من 5 إلى 10 سنوات | مرحلة ما بعد الأزمة |
|       |       | 18.07 | 60.49 | 41 | من 11 إلى 15 سنة  |                     |
|       |       | 13.12 | 65.45 | 22 | أكثر من 15 سنة    |                     |
|       |       | 17.30 | 63.99 | 76 | المجموع           |                     |
| 0.075 | 2.678 | 16.24 | 75.21 | 13 | من 5 إلى 10 سنوات | إدارة الأزمات       |
|       |       | 15.68 | 64.69 | 41 | من 11 إلى 15 سنة  |                     |
|       |       | 10.91 | 68.89 | 22 | أكثر من 15 سنة    |                     |
|       |       | 14.89 | 67.70 | 76 | المجموع           |                     |

جدول (10): الفروق الإحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول إدارة الأزمات

تبعاً لعدد سنوات الخبرة

الجدول السابق يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات بشبكة الأقصى الإعلامية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة إذ كانت قيمة اختبار  $F = 2.678$  وقيمة الدلالة الإحصائية  $0.075$  وهي  $(\alpha \geq 0.05)$ .

يفسر الباحثان ذلك إلى أن من يشغلون المناصب الإدارية بشبكة الأقصى الإعلامية ولم تتجاوز خبرتهم الـ 10 سنوات هم النسبة الأقل من بين المبحوثين ولكن رغم ذلك فقد عايشوا أصحاب الخبرة الأكبر ممن مروا بتجارب ومخاطر عديدة، فضلاً عن أن ساحة قطاع غزة هي ساحة أزمات مستمرة ومتنوعة.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة:

## 1. النتائج المتعلقة (بإدارة الأزمات):

- أظهرت النتائج وجود موافقة بدرجة (متوسطة) من المشاركين في الدراسة على توفر إدارة الأزمات بمراحلها الثلاث لدى إدارة شبكة الأقصى الإعلامية من خلال حصول مجال إدارة الأزمات ككل على وزن نسبي (67.70%).
- أشارت نتائج الدراسة اهتمام إدارة شبكة الأقصى الإعلامية بمرحلة الأزمة بدرجة (كبيرة) وقد حصل هذا المحور على المرتبة الأولى في ترتيب محاور إدارة الأزمات بوزن نسبي (69.74%).
- وأشارت النتائج كذلك إلى عناية إدارة شبكة الأقصى الإعلامية بمرحلة ما بعد الأزمة بدرجة (متوسطة) وقد حصل هذا المحور على المرتبة الأخيرة من بين محاور إدارة الأزمات بوزن نسبي (63.99%).
- وأشارت النتائج إلى عناية إدارة شبكة الأقصى الإعلامية بمرحلة ما قبل الأزمة بدرجة (كبيرة) وقد حصل هذا المحور على وزن نسبي (69.39%).

## 2. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات الباحثين بشبكة الأقصى الإعلامية حول مراحل إدارة الأزمات معاً تعزى لمتغير العمر.
- بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات الباحثين بشبكة الأقصى الإعلامية حول مراحل إدارة الأزمات معاً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- أظهرت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات الباحثين بشبكة الأقصى الإعلامية حول مرحلة ما بعد الأزمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي إذ كانت الفروق لصالح حملة شهادة الدبلوم فأقل، بينما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات الباحثين بشبكة الأقصى الإعلامية حول باقي مراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- كشفت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط استجابات المبحوثين بشبكة الأقصى الإعلامية حول مراحل إدارة الأزمات معاً تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.
- ثانياً: توصيات الدراسة:
- زيادة الدورات التدريبية في مجال رصد وإدارة الأزمات، بحيث تكون مبنية على نتائج الأزمات السابقة.
- ضرورة عناية إدارات المؤسسات الإعلامية الفلسطينية عامة وإدارة شبكة الأقصى الإعلامية خاصة بإجراء بحوث ودراسات لتحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لرصد مؤشرات حدوث الأزمات، وكذلك إجراء بحوث بعد الأزمة لمعرفة أسبابها والتعلم منها.
- ضرورة استفادة إدارة شبكة الأقصى الإعلامية من التجارب والخبرات الخارجية في مجال التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاستعانة بخبراء خارجيين يمتلكون الخبرة العلمية والعملية.
- تقديم الحوافز والمكافآت في وقتها وعدم تأخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها وخاصة لفريق إدارة الأزمة.

## References

1. Tekin, O. Importance of Crisis Management for Public Administration: the Practice in Turkish Public Administration. Paper presented at the 2014 WEI International Academic Conference. Budapest. 2014, p. 166.
2. Abu Al-A'la, Leila. Concepts and Perspectives in Educational Management and Leadership Between Authenticity and Modernity. Amman: Dar Yafa Al-Ilmiyah, 2013. p. 160.
3. Abu Fara, Youssef Ahmed. Crisis Management in Public and Private Institutions. Amman: Dar Al-Yazouri Al-Ilmiyah for Publishing and Distribution, 2020. p. 36.
4. Abu Fara, Youssef Ahmed. Crisis Management: An Integrated Approach. 1st Edition. Amman: Ithraa for Publishing and Distribution, 2009. pp. 103-112.
5. Al-Batreeq, Ghada. Public Relations and the Art of Crisis Management. Giza: Atlas for Publishing and Media Production, 2017. p. 57+.

6. Al-Maghribi, Mohammed Al-Fateh Mahmoud. Crisis Management from an Administrative Perspective. 1st Edition. Sudan: Research and Documentation Secretary, Higher Institute for Zakat Sciences, 2012. p. 3.
7. Coombs, T. Crisis Management and Communications. Institute for Public Relations. Vol. 4, No. 5, 2007, p. 2.
8. Coombs, T. West Pharmaceuticals Explosion: Structuring Crisis Discourse Knowledge. Public Relations Review. Vol. 30, No. 4, 2004, p. 468.
9. Jabr, Mohammed Saddam. Crisis Management: Strategy and Tactics. Afaq Economic Magazine, United Arab Emirates, Vol. 21, No.
10. Jindal, Sh. Laveena & Aggarwal, A. A Comparative Study of Crisis Management - Toyota vs General Motors. Scholedge International Journal of Management and Development. Vol. 2, No. 6, 2015, pp. 1-2.
11. Mitroff, Ian I., Shrivastava, Paul & Udwadia, Firdaus E. (1987). Effective Crisis Management. The Academy of Management Executive (1987-1989). Vol. 1, No. 4, 1987, 287-289.
12. Muhammad Sorour bin Hukmat. Crisis Management and Strategies for Dealing with Economic, Financial, and Administrative Crises. 1st Edition. Amman: Dar Safaa for Publishing and Distribution, 2012. pp. 143-150.
13. Mustafa, Youssef. Educational Administration: New Approaches for a New World. 1st Edition. Egypt: Dar Al-Fikr Al-Arabi, 2005. p. 482.
14. Vardarlier, P. Strategic Approach to Human Resources Management during Crisis. Antalya: Paper presented at the 12th International Strategic Management Conference. 2016, p. 466.
15. Zaqout, Hisham. (2019). Al-Quds Satellite Channel Closes Its Doors Due to the Financial Crisis. Gaza: Al-Jazeera Net. October 18, 2020, Website: <https://www.aljazeera.net>. Abu Watafa, Youssef. (2017). Financial Crisis Shuts Down "Al-Kitab" Satellite Channel in Gaza. Gaza: Al-Araby Al-Jadeed Website. October 18, 2020, Website: <https://www.alaraby.co.uk>.

## ***The Reality of Crisis Management in the Palestinian Media Institutions in the Gaza Strip: "Al-Aqsa Media Network as a Model***

**Ahmed Ibrahim Hammad\***

**Hussam Ahmed Abu Hajjaj\*\***

### **Abstract**

This study aims to know the reality of crisis management in the Al-Aqsa Media Network and to identify how Al-Aqsa Media Network manages its crises in its three stages (pre-crisis phase, stage during crisis, and post-crisis stage). The researcher used the descriptive analytical approach and used the Complete Census to collect data from the perspectives of the holders of management positions in Al-Aqsa Media Network including the following positions of Board Member, Director General, Director of the Department, Head of section, Head of division, and Supervisor, whose total number is (81). To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool for study. (76) responses were retrieved, whereas the recovery rate was (93%). The SPSS program was used to process the data and to test hypotheses.

The results of the study showed a group of results. The most important results were; the Crisis Management in Al-Aqsa Media Network has obtained a medium degree. The performance of Al Aqsa Media Network during the crisis phase is better than its performance during the post-crisis phase. Therefore, the researchers recommend that adopting the scientific method in crisis management through conducting research and studies and using experts and holding training courses in this field.

**Key words** : Gaza strip , crisis management, Media organizations.

---

\* Asst.Prof/Department of Public Relations/Faculty of Information/Al-Aqsa University/Gaza/Palestine.

\*\* Rabat Media Company Gaza/Palestine.