

واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاومين الفلسطينيين

بمحافظة غزة

حازم أحمد فروانة

سليمان سلامة الديب

تاريخ الاعتماد 2016/07/17م

تاريخ الاستلام 2016/04/04م

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة، والتعرف على واقع الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو اتحاد المقاولين الفلسطينيين في محافظات غزة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لمناسبة هذا المنهج لمثل هذا النوع من الدراسات. وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء اتحاد المقاولين الفلسطينيين وعددهم 252 عضواً. وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها 30 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة، وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار تم توزيع 150 استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد 130 استبانة ليصبح العدد النهائي 160 بنسبة استرداد (88.8%).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة تعزى (للعمر أو الخبرة أو المنطقة).
 2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة تعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.
 3. يحرص الاتحاد على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمة.
 4. يستخلص الاتحاد بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته.
 5. لا يضع الاتحاد ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة.
- توصلت الدراسة إلى مجموعة التوصيات أهمها:**
- ضرورة عمل دورات متخصصة لأعضاء الاتحاد لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم.
 - عقد مؤتمرات علمية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة الأزمات التي يواجهها الاتحاد.
 - ضرورة تشجيع أعضاء الاتحاد على المشاركة في حل مشكلات وأزمات العمل المتكررة.
 - توفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة العالية لإعداد خطط التعامل مع الأزمات.

Abstract

The study aimed to identify the reality of crisis management methods and managerial practices used by the Palestinian Consolidated Contractors Union in Gaza.

Study Method:

The researcher used the descriptive analytical method; the most appropriate approach for the study.

The study population: 252 members of the Contractors Union.

The study sample: The researcher used Random Sampling Method to select 30 exploratory questionnaire to test the internal consistency and stability of questionnaire. After the validity and integrity was confirmed, 150 questionnaire papers were distributed of which 130 were retained, bringing the total number of papers to 160 (88.8%).

Study Findings:

* There is no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the opinions of the respondents about the use of methods of crisis management in the Palestinian Contractors Union in due to (age or experience or region).

* There were significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the opinions of the respondents about the use of crisis management methods in the Palestinian Contractors Union in Gaza due to the academic qualifications for the benefit of those who have bachelor science diploma.

- * There is no comprehensive survey of work environment of the Union to identify the indicators of crisis.
- * The union is keen to work to reduce tension and restore morale at the time of crisis.
- * The union effectively draw lessons from the crises which can help take advantage in the future.
- * The union does not establish an independent budget for the crisis team to address the effects of the crisis.

Recommendations:

- It is necessary to train members of the union in specialized courses about crisis management.
- To conduct annual conferences about crisis management .
- To provide cadres in human resources with high competence and experience to create plans on how to deal with the emerging crises.
- It is necessary to provide train-the-trainers courses and programs for the union management members in the area of crisis management.

مقدمة:

تعتبر الإدارة بمفهومها العام من أقدم الأنشطة الإنسانية على الإطلاق، فالإنسان في حياته البدائية من صيد أو زراعة أبدى دراية إدارية مقصودة كانت أو غير مقصودة حتى يضمن لنفسه الحياة والبقاء (المغربي وآخرون، 1995، ص15).

إن إدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل، وهي أداة علمية رشيدة، تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، والمحافظة على سلامة تشغيل القوى المكونة لهذا الكيان، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعات هذا الكيان، أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية . ويعد علم إدارة الأزمات من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذ القرار الإحاطة بفنونها وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية (الخصيري، 2003، ص50).

كما وأن الشركات المعاصرة تجابه تغييرات بيئية متعددة سريعة ومفاجئة ولأسباب مختلفة، مما قد يتسبب في حدوث أنواع متعددة من الأزمات التي تختلف في أسباب ومستويات حدوثها، وشدة تأثيرها، ودرجة تكرار حدوثها (الأعرجي ودقاسمة، 2000، ص773).

وتكمن أهمية الدراسة الحالية في كونها تتحدث عن أزمات المقاولات في ظل الحصار والأوضاع الاقتصادية التي يحياها قطاع غزة من حيث قلة ونقص وشح الإمكانات والموارد الأساسية اللازمة لقطاع الانشاءات مما اضطر الباحث إلى الخوض في دراسة واقع إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين. ويرى الباحث أنه لا بد من الاستفادة من علم إدارة الأزمات وذلك بوضع الخطط والبرامج وتأهيل الكوادر وتطوير الإمكانات المتاحة للشركات حتى تكون على مستوى عالي من الجاهزية لمواجهة أي مواقف طارئة أو أزمات.

مشكلة الدراسة :

لقد واجه اتحاد المقاولين الفلسطينيين خلال إدارته للأزمات في ظل الحصار العديد من المعوقات التي حالت دون إدارة الأزمات بشكل ايجابي وفعال، ومن أهم هذه العوائق غياب المواد الأساسية والضرورية للبناء، بالإضافة إلى الصعوبات التي تواجه عمل شركات المقاولات في فلسطين .

إن نقص القدرات البشرية، ونقص الكوادر والمهارات والخبراء الفنيين والإداريين للقيام بالنشاطات المطلوبة منها قد يعيق من تطورها، وغياب التخطيط والاستراتيجيات الإنمائية التي يجب أن تضعها تلك الشركات لتسيير عملها وتنشيط عملها يعتبر من أهم الأزمات لهذه الشركات .

بناءً على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

- ما واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة؟

وينبثق من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية التالية:

ما أهم الأزمات التي يتعرض لها اتحاد المقاولين الفلسطينيين في محافظات غزة؟

2- ما العوامل التي يمكن أن تعيق اتحاد المقاولين عند التخطيط لمواجهة الأزمات في الاتحاد؟

3- هل تختلف تقديرات أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لمديري اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة في إدارة الأزمات تبعاً لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، المنطقة)؟

4- ما درجة ممارسة مدراء الشركات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على واقع الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو اتحاد المقاولين الفلسطينيين في محافظات غزة.
- 2- التعرف على ممارسات المديرين حول توفر نظام لإدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة.
- 3- تسعى الدراسة إلى بيان تأثير العوامل الديمغرافية (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، العمر، المنطقة) على آراء أفراد العينة حول فاعلية نظام إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين.
- 4- التعرف على الحلول التي يتخذها اتحاد المقاولين الفلسطينيين لحل الأزمات التي يتعرض لها.

أهمية الدراسة :

- 1- تبرز أهمية الدراسة في كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع المقاولات لما له من أثر كبير في التنمية العمرانية والتشغيلية للمجتمع.
- 2- التركيز على العوامل الإدارية التي تساهم بفعالية لإدارة الأزمات داخل شركات المقاولات .
- 3- يمكن أن تساعد على تنمية وعي المديرين ببعض الأزمات وخصائصها وكيفية التعامل معها.
- 4- يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها والاسترشاد بها في التعامل مع الأزمات بفاعلية وكفاءة، للحد من نتائج أثارها السلبية واستغلالها كفرص نحو التقدم والنجاح.
- 5- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تفتح آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية المتنوعة للباحثين حول هذا الموضوع .

فرضيات الدراسة :

- 1- **الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات لدى المديرين في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة ، تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل التعليمي، الدرجة الوظيفية، المنطقة).
- 2- **الفرضية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات وبين مرحلة الاستعداد والوقاية لدى المديرين في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة.

3- **الفرضية الثالثة** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات وبين مرحلة احتواء الأضرار لدى المديرين في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة.

4- **الفرضية الرابعة** : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد العينة حول مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات وبين مرحلة استعادة النشاط لدى المديرين في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة.

متغيرات الدراسة :

المتغير التابع : إدارة الأزمات.

المتغيرات المستقلة: (مرحلة الاستعداد والوقاية - مرحلة احتواء الأضرار - مرحلة استعادة النشاط - ديمغرافية).

مصطلحات الدراسة :

الأزمة: تعرف اصطلاحاً بأنها حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان، 2002، ص26).

إدارة الأزمات: تعرف بأنها : نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها؛ بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية (Little, 1999, p20).

ويري الباحث أن الأزمة تحدث بشكل فجائي مما يؤدي إلى إرباك الإدارة والشعور بالضبابية في حين تكون هناك حاجة ملحة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة الأزمة الحاصلة مما يحتم على الإدارة الفعالة أن تكون مستعدة دائماً مادياً وبشرياً.

الإطار النظري:

مقدمة :

تسببت الأزمات في العقود الماضية في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة؛ مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم. إن هذه الأزمات تعد وبلا شك عقبات رئيسة في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرار.

إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه؛ وبذلك نرى التحدي الحقيقي للمنظمات في سبيل تبني إدارة الأزمات لا لتurf فكري؛ وإنما كخيار استراتيجي مهم، بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم وتحويل نظرياته لواقع يطبق، مما يعود بالفائدة على المنظمات، وبالتالي تسهيل عملية المحافظة على فرص بقائها وتحقيق أهدافها (الخضري، 2000، ص52).

تعريف الأزمة:

عرف (جبر، 1999) الأزمة "بأنها تهديد وخطر متوقع أو غير متوقع لأهداف وقيم ومعتقدات وممتلكات الأفراد والمنظمات التي تحد من عملية اتخاذ القرار الإداري".

وتعرف "بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات يتضمن قدراً من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة" (الشريف، 1998).

وتعرف "بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن" (عليوة، 2004).

وتعرف أيضا "بأنها نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة" (حواش، 1999).

من خلال استعراض التعريفات السابقة يعرف الباحث الأزمة بأنها "اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة وتهدد بقاءها وغالبا ما تتزامن الأزمة مع عنصري المفاجأة وقلة الوقت المتاح أمام متخذ القرار مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها".

إدارة الأزمات:

إن إدارة الأزمات هي فن إدارة السيطرة؛ من خلال رفع كفاءة وقدرة نظام صنع القرار سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، للتغلب على مقومات الآلية البيروقراطية الثقيلة؛ التي قد تعجز عن مواجهة الأحداث والمتغيرات المتلاحقة.

(الخضيري، 2003، ص 11)

- **مراحل إدارة الأزمات (الحملوي، 1997):**
- **المرحلة الأولى/ اكتشاف إشارات الإنذار:** إن اكتشاف إشارات الإنذار؛ تعني القدرة على تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.
- **المرحلة الثانية/ الوقاية والاستعداد:** وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة؛ بقصد منع وقوعها أو تقليل آثارها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تجنبها، وذلك للسيطرة على الأزمة والتقليل من حدتها وآثارها إذا وقعت.
- **المرحلة الثالثة/ احتواء الأضرار أو الحد منها:** وتتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعية؛ وترجمة الاستعدادات؛ وتنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.
- **المرحلة الرابعة/ استعادة النشاط:** هي العمليات التي يقوم بها الجهاز الإداري؛ لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية كما كان من قبل.
- **المرحلة الخامسة/ التعلم:** هي المرحلة الأخيرة؛ وهي بلورة ووضع الضوابط، لمنع تكرار الأزمة؛ وبناء خبرات من الدروس السابقة، لضمان مستوى عالي من الجاهزية في المستقبل، وعليه يتبين مما سبق ومما لاحظته الباحث في الواقع الحياتي؛ أن الفرق الشاسع ما بين الإدارة السباقة المبادرة المعتمدة على التخطيط قبل حدوث الأزمة والإدارة التي تنتظر وقوع الأزمات للتعامل معها بمنطق رد الفعل؛ كحال الإدارات لدينا، فغياب عنصري اكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية يكاد يكون المسيطر على واقع المنظمات.
- وسيتطرق الباحث في دراسته إلى مرحلة الوقاية والاستعداد ومرحلة احتواء الأضرار ومرحلة استعادة النشاط.

مراحل نشأة الأزمة وتطورها:

إن الأزمة تمر في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض حتى قبل ظهورها على السطح (مصطفى، 1995، ص 33).

بينما يرى البعض الآخر، أن مراحل نشوء الأزمة هي : مرحلة بداية الأزمة إيجاد المناخ المناسب أو توافره - استخدام العوامل المساعدة - عدم إحساس وتغاضي عن بوادر قوى الأزمة - سيادة مظاهر التوتر والقلق - حدوث العامل المرتقب انفجار الأزمة (الشعلان، 2002، ص54) ويذهب رأي ثالث إلى أن المراحل الرئيسة التي تمر بها أي أزمة تكمن فيما يلي: اكتشاف إشارات الإنذار - الاستعداد والوقاية - احتواء الضرر - استعادة النشاط - التعلم (الحملوي، 1997، ص48). وقد ذكر (الحلاق، 2003، ص82) أن فشل قطاع المقاولات في شركات قطاع غزة في عام 2003 للأسباب التالية:

- 1- عدم القدرة على استرداد المبالغ بسرعة وفعالية.
- 2- الإغلاقات المتكررة والحصار للمناطق الفلسطينية.
- 3- الاعتماد على البنوك ودفع فوائد عالية.
- 4- عدم وجود رأسمال كاف.
- 5- ضعف إدارة السيولة النقدية.
- 6- نقص الخبرة في مجال العمل.
- 7- تقسيم القطاع إلى مناطق.
- 8- غياب القوانين والنظم لصناعة المقاولات.
- 9- قلت الأرباح بسبب المنافسة.
- 10- إرساء العطاء على أقل الأسعار.
- 11- قلة الخبرة في مجال العقود.

اتحاد المقاولين الفلسطينيين:

اتحاد المقاولين الفلسطينيين مؤسسة فلسطينية اقتصادية اجتماعية، غير هادفة للربح وقائمة على العضوية ممثلة بمجموع المقاولين المحليين والمصنفين في الاتحاد، ويهدف إلى تنظيم ممارستهم لمهنة المقاولات في فلسطين، والارتقاء بأداء المقاولين وحماية مصالحهم، ويقوم بدور إيجابي في التنمية الاقتصادية الوطنية، ويعتبر اتحاد المقاولين الفلسطينيين الممثل الرئيس لقطاع المقاولات في فلسطين، وبعد العمود الفقري لقطاع الإنشاءات الفلسطيني (دليل أنشطة اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2010، ص1).

يعتبر قطاع الإنشاءات من القطاعات الاقتصادية وأحد المحركات الهامة للاقتصاد الوطني الفلسطيني، وقد شهد هذا القطاع اتساعاً ونشاطاً ملحوظاً منذ عودة السلطة الوطنية الفلسطينية إلى الأراضي الفلسطينية في العام 1994، ما أدى إلى إنعاش المهن الإنشائية والصناعات المساندة لها، وشجع على استثمار رأس المال الفلسطيني المهاجر في قطاع الإنشاءات المحلي وساهم في خلق فرص عمل لآلاف الفلسطينيين، ونمت أهمية هذا القطاع نتيجة الدور الذي قام به في إعادة الإعمار وتأهيل الطرق والبنية التحتية، في ظل استمرار الحصار والعدوان الإسرائيلي (اتحاد المقاولين الفلسطينيين، 2003).

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (عياد، 2015)

أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة، وقد أجريت الدراسة على عينة من (80) من مدراء ونواب ورؤساء أقسام هذه البنوك، باستخدام استبانة صممت لهذا الغرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف الدراسة.

وقد بين تحليل بيانات الدراسة النتائج التي كان من أهمها:

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية، فقد تبين وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (تطوير الخدمات والمنتجات، الربحية، الحصة السوقية) للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.
 - أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام كل من استراتيجية تغيير مسار الأزمة، واستراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05.
- وبناء على النتائج قدم الباحث عدة توصيات أهمها:

- دعوة البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وكيفية تطبيقها محلياً في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية والسياسية التي تحدث في قطاع غزة.

2- دراسة (الأشقر، 2012)

مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني: دراسة مسحية على المناصب الإشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والأمن الوطني- غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، بالتعرف على أنواع، أساليب، وسائل الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك التعرف على المعوقات التي تقف حائلاً دون إتمام فاعلية الاتصال خلال إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ (176) فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة بنسبة (100%) وكانت نسبة الاسترداد (97.7%).

خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك مستوى فاعلية جيد في اتصالات الأزمة بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وكذلك أن من أهم أنواع الاتصال المستخدمة في إدارة الأزمة هي الاتصالات الرسمية، ومن أبرز أساليب الاتصال المستخدمة في اتصالات الأزمة هي أسلوب الاتصال الشفوي، وكذلك من أكثر وسائل الاتصال المستخدمة في اتصالات الأزمة في الوزارة هي الهاتف المحمول.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان أبرزها: ضرورة ربط الإدارات الرئيسية في الشق المدني من وزارة الداخلية بغرف العمليات المركزية، إنشاء شبكة اتصال موحدة بين مختلف الإدارات بوزارة الداخلية، تشجيع الاتصال في كافة الاتجاهات والمستويات التنظيمية، توجيه المزيد من الاهتمام ببرامج التدريب في مجال الاتصال، كذلك حث المسؤولين على توفير المزيد من الدعم المادي والبشري والمعنوي لجميع متطلبات الخطة الاتصالية وخصوصاً شراء تقنيات اتصال حديثة.

3- دراسة (أبو عزيز، 2010)

معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات، والكشف عن الثغرات ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال والتعرف على مدى تأثير الأزمات التي عانت منها وزارة الصحة خلال الحصار على الخدمات الصحية التي تقدمها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بإعداد استبانة وتوزيعها على 35% من مجتمع الدراسة المتكون من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، حيث قام بتوزيع 320 استبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتوفر لدى وزارة الصحة المقومات الأساسية اللازمة لإدارة الأزمات، لكن هذه المقومات متوفرة بالحد الأدنى.
- واجهت وزارة الصحة معوقات رئيسية خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار حيث شكل ازدواجية الولاء الوظيفي أكبر هذه العوامل على الإطلاق.
- وأوصت الدراسة بالتالي:
- ضرورة العمل على تطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات.
- ضرورة رفع كفاءة العاملين في الوزارة للتعامل مع الأزمات من خلال تزويدهم بالمعرفة الفنية في مجال تخصصاتهم والمعرفة الإدارية في مجال إدارة الأزمات.

4- دراسة (الأشقر، 2010)

درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة وعددهم (95) رئيساً من كافة التخصصات.

وقد أظهرت النتائج التالية منها :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (عدد سنوات الخدمة، نوع المؤسسة التعليمية، ونوع التخصص في التوجيهي) في المراحل الخمس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير جهة الإشراف (وكالة، خاصة أو أهلية) في المرحلة الأولى والمرحلة الخامسة ولصالح جهة الإشراف (خاصة أو أهلية).

وقد توصلت الدراسة للتوصيات التالية:

- عقد ندوات وورش عمل لإدارات الكليات التقنية والمهنية لزيادة وعيهم بضرورة التخطيط لإدارة الأزمات بالمنهجية العلمية وليس بالعشوائية والعفوية.
- ضرورة إجراء تجارب وهمية لإدارة أزمات لأن الناس في وقت الأزمات لا يستطيعون أن يفعلوا سوى ما تدربوا عليه قبل حدوث الأزمات.

5- دراسة (أبو عمر، 2009)

فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة أزماتها. وتم تصميم مقياس مكون من ستة عناصر وهي: (سرعة الحصول على المعلومات، سرعة اتخاذ القرارات، رضا المستخدم، مدى ملائمة النظام للمستويات الإدارية، الاستجابة للتغيرات المستجدة، أمن المعلومات) لقياس فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على جميع المصارف العاملة في فلسطين والبالغ عددها 21 مصرفاً، وقد بلغ مجتمع الدراسة 348 موظفاً، حيث تم أخذ عينة طبقية عشوائية مكونة من 186 موظف بواقع 53% من مجتمع الدراسة الكلي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظم المعلومات الإدارية وبين قدرة المصارف العاملة في فلسطين على إدارة الأزمات.
- خلصت الدراسة إلى أن ما نسبته 66.6% من قدرة المصارف على إدارة الأزمات يفسره فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة والباقي يعود لعوامل أخرى.
- وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:
- ضرورة إدارة أمن المعلومات، وتخزينها مباشرة في أماكن آمنة.
- ضرورة توفير أجهزة احتياطية جاهزة للاستخدام تدخل على الخدمة مباشرة في حالة عطل الأجهزة لأي سبب كان.

ثانياً/الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (White, 2009)

Examining a Crisis Communication Void: The Role of Context to Mitigate Issues

دراسة غياب اتصالات الأزمة: دور المحتوى في التخفيف من حدة القضايا

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى دور المعلومات في اتصالات الأزمة، حيث أظهرت الدراسات السابقة فعالية أنواع الاتصال المختلفة خلال مراحل الأزمة المختلفة وعلى غير المعتاد فإن الأزمة المقدمة في هذه الدراسة لم يستخدم خلالها استراتيجيات لاتصالات الأزمة للتخفيف من حدتها، وهذا شكل قصور حيث كان يجب استخدام إستراتيجية لاتصالات الأزمة، مما أفسح المجال لانتقاد ما يحدث، حيث لم يكن هناك اتصالات أزمة وقائية أو استراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القضايا التي يتم تناولها من خلال وسائل الإعلام لا يمكن التخفيف من حدتها بالتوضيح من قبل المنظمة، كما أدى إلى زيادة النتائج السلبية، كذلك زاد من بروز القضايا ومن حدة خطورة الأزمة الواقعة. عندما لا تعالج القضايا بشكل استباقي وأن الناس خارج المنظمة يبدعون بالتعرف على الأزمة من خلال ما يطرحه الإعلام.
- وتقدم الدراسة نظرة ثاقبة فعالة لإدارة اتصالات الأزمة من خلال دراسة أهمية الاتصالات الوقائية على الرأي العام.

- الدراسة تصف ما يحدث عندما لا يتم استخدام اتصالات وقائية خلال الأزمة وكذلك تبين ما يسببه غياب علاقات عامة فعالة عند الاستجابة للأزمة.

2-دراسة (Wang,2009) بعنوان:

Knowledge Management Adoption in Times of Crisis

أهمية إدارة المعرفة خلال الأزمات

- هدفت هذه الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، وأوضحت الدراسة أن الأزمات التي تهدد المنظمات يمكن تجنبها والحد منها إذا حددت المعرفة الضرورية مسبقاً . ولقد تم دراسة حالة شركة الغاز الطبيعي لاكتشاف كيف من الممكن أن تساعد إدارة المعرفة في التقليل من الأضرار الناجمة عن الأزمات، وأوضحت الدراسة أن استخدام استراتيجيات إدارة المعرفة تمكن الشركة من تعلم المعرفة المهمة للاستجابة لأزمات الأعمال بكفاءة وفعالية وتقود الشركة لنتائج أفضل في إدارة الأزمات. كما وأوضحت الدراسة كيفية قياس قدرات الشركة لإدارة المعرفة المهمة لانجاز إدارة المعرفة بالتعلم من الأزمات السابقة، وهذا الفهم يساعد الشركات على كيفية التعلم لإدارة الأزمات التي تجعل الشركة تستفيد من إدارة الأزمات في المستقبل.
- وخلصت الدراسة إلى ثلاث نتائج وهي:
- إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات.
 - المنظمات لها احتياجات معرفية مختلفة تتطلب استراتيجيات إدارة معرفة مختلفة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات.

3-دراسة (Bennett-Roger,2005)

Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies

نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات التصدير

- هدفت هذه الدراسة التجريبية إلى التعرف إلى المدى الذي بلغه التقدم في أنظمة وخطط إدارة الأزمات في عينة مكونة من (183) مؤسسة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث، والذي تقول الدراسة أن التصدير لهذه الدول يحمل مخاطر كبيرة وخاصة الأسواق المتقلبة لقلة ما يعرف عن السلوك التخطيطي لمواجهة أزمات التصدير من قبل الشركات المصدرة.
- تم إعداد نموذج مسبق لغرض هذه الدراسة يبين الدرجات التي يمكن أن تصل إليها أي شركة في التخطيط للأزمات.
- وقد تبين من الدراسة أن حوالي (20%) فقط من الشركات في العينة تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير بدرجة كبيرة، بينما (33%) لا يمتلكون على الإطلاق.
- كما ظهر ميل كبير إلى استخدام الحكم الشخصي في التخطيط للأزمات بدرجة أكبر من غيره.
- وتبين من الدراسة أيضاً أن الشركات التي تمتلك أنظمة وخطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي تعرضت لأزمات في السابق، أو الحساسية جداً للمخاطر ، أو التي تعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير، بحيث أن نسبة كبيرة من مدخولاتها يعتمد على التصدير إلى دول العالم الثالث.

ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج ومن خلال الاستعراض السابق يستطيع الباحث التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:-

- أبرزت الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كعلم ضروري للمنظمات لا تستطيع الاستغناء عنه
- اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الأزمات هي أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة أو شركة ، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الموارد المتاحة لكل منظمة.
- اتفقت معظم الدراسات على ضرورة وضع استراتيجيات وأساليب وخطط عمل فعالة للتعامل مع الأزمات.
- أكدت أغلب الدراسات على أهمية المنهج العلاجي في إدارة الأزمات تناولت بعض الدراسات أهم العوامل المسببة للأزمات، سواء في المؤسسات الحكومية ،أو حتى في المؤسسات والهيئات العامة، وإيجاد وسائل إنذار مبكر للحد من تلك الأزمات.

منهجية الدراسة:

أسلوب الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على (180) شركة.

مجتمع الدراسة :

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة . وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من أعضاء اتحاد المقاولين وعددهم (252) عضواً.

عينة الدراسة :

وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها (30) استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق وسلامة الاستبانة للاختبار وبذلك تم توزيع (150) استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد (130) استبانة ليصبح العدد النهائي (160) بنسبة استرداد (88.8%).

أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول " واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات لدى اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة " تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الديموغرافية عن المستجيب (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من 30 فقرة ، موزع على 3 مجالات:

المجال الأول: مرحلة الاستعداد والوقاية، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثاني: مرحلة احتواء الأضرار ، ويتكون من (10) فقرات.

المجال الثالث : مرحلة استعادة النشاط ، ويتكون من (10) فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب جدول (1):

جدول (1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

اختار الباحث الدرجة (1) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

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 كولموجوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (2).

جدول (2)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

م	المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مرحلة الاستعداد والوقاية.	0.768
2.	مرحلة احتواء الأضرار.	0.446
3.	مرحلة استعادة النشاط.	0.227
	جميع مجالات الاستبانة	0.368

واضح من النتائج الموضحة في جدول (2) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي وبذلك سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بهذه المجالات.

وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منه في وصف عينة الدراسة.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.

3. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة .
4. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة
5. اختبار تحليل التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد (ANOVA - One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- 1- **صدق المحكمين:** عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين في إدارة الأعمال وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).
- 2- **صدق المقياس:**

أ- الاتساق الداخلي Internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ب- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

3- ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

أ- نتائج الاتساق الداخلي

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة الاستعداد والوقاية" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة الاستعداد والوقاية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يحرص الاتحاد على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمات.	.715	*0.000
2.	يتحلى الاتحاد بالثبات والصبر أمام مؤشرات الأزمة.	.650	*0.000
3.	يوجد الاتحاد جواً من التفاعل والمشاركة لدى العاملين لحل الأزمات.	.701	*0.000
4.	يوفر الاتحاد برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات.	.832	*0.000
5.	توجد اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات الصلة.	.574	*0.000
6.	يسهل الاتحاد الحصول على الإمكانيات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام المختلفة من أجل التعامل مع الأزمات.	.795	*0.000
7.	يجري الاتحاد تجارب وهمية للتعامل مع أزمات محتملة.	.768	*0.000
8.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تساعد في التعامل مع الأزمات حال حدوثها.	.704	*0.000
9.	يتبنى الاتحاد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة.	.736	*0.000
10.	توجد تعليمات تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	.797	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة احتواء الأضرار" والدرجة الكلية للمجال ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة احتواء الأضرار" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل لارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتم اخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة مناسبة أثناء التعامل مع الأزمات.	.712	*0.000
2.	يستخلص الاتحاد الدروس والعبر من أضرار الأزمات التي واجهته.	.665	*0.000
3.	يفعل الاتحاد قنوات الاتصال بين الشركة وإدارتها لمعالجة آثار أضرار الأزمة.	.733	*0.000
4.	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق احتواء	.764	*0.000

		أضرار الأزمة.	
5.	يضع الاتحاد ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة.	.770	*0.000
6.	يتم إشراك الأقسام المختلفة في الاتحاد في عمليات تنفيذ خطط إدارة الأزمات أثناء احتواء أضرار الأزمة.	.822	*0.000
7.	يقوم الاتحاد بإعداد غرفة عمليات واسعة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة.	.798	*0.000
8.	يحافظ الاتحاد على سرية الاتصالات والعمليات أثناء عملية احتواء أضرار الأزمة.	.688	*0.000
9.	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة .	.816	*0.000
10.	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المالية والبشرية لاحتواء أضرار الأزمة.	.803	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة استعادة النشاط" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "مرحلة استعادة النشاط" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط للايرون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يحافظ الاتحاد في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية دون تأخير.	.705	*0.000
2.	يستفيد الاتحاد من المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.	.787	*0.000
3.	يقوم الاتحاد بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي.	.781	*0.000
4.	يساعد النظام الحالي على تخطي الأزمة.	.859	*0.000
5.	يستعد الاتحاد لوضع خطط للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة لمعالجة الأزمات المستقبلية مستفيداً من سلبات وإيجابيات الأزمة السابقة.	.794	*0.000
6.	يقوم الاتحاد بإشاعة روح الطمأنينة بين العاملين لاستعادة النشاط الطبيعي.	.725	*0.000
7.	يعمل الاتحاد على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرارية حدوثها.	.575	*0.000

8.	يستخدم الاتحاد كافة أنواع الاتصالات للتعريف بالأزمة وكيفية معالجتها بكفاءة وفاعلية.	.774	*0.000
9.	تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.	.750	*0.000
10.	يستفيد الاتحاد من المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير المستقبلي.	.782	*0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ب- الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (6) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوي معنوية 0.05 $\alpha =$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	مرحلة الاستعداد والوقاية.	.936	*0.000
2.	مرحلة احتواء الأضرار.	.918	*0.000
3.	مرحلة استعادة النشاط.	.889	*0.000

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.05$.

ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى: إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (7).

جدول (7)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق *
1.	مرحلة الاستعداد والوقاية.	10	0.899	0.948
2.	مرحلة احتواء الأضرار.	10	0.916	0.957

0.955	0.913	10	مرحلة استعادة النشاط.	3.
0.988	0.975	50	جميع مجالات الاستبانة	

*الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

واضح من النتائج الموضحة في جدول (7) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.916، 0.884) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.975). وكذلك قيمة الصدق كانت مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.957، 0.940) لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك كانت قيمة الصدق لجميع فقرات الاستبانة (0.988) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

يتم تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الديموغرافية:

- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول (8): العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	18	11.3
من 25 إلى أقل من 30 سنة	17	10.6
من 30 إلى أقل من 35 سنة	20	12.5
من 35 إلى أقل من 40 سنة	36	22.5
40 سنة فما فوق	69	43.1
المجموع	160	100.0

يتضح من جدول (8) أن ما نسبته 11.3% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 25 سنة، 10.6% تتراوح من 25 إلى أقل من 30 سنة، 12.5% تتراوح من 30 إلى أقل من 35 سنة، 22.5% تتراوح من 35 إلى أقل من 40 سنة، بينما 43.1% أعمارهم 40 سنة فما فوق ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتحاد أنشأ منذ عودة السلطة الوطنية الفلسطينية في عام 1993 وبالتالي من الطبيعي أن تكون غالبية عينة الدراسة من الفئات العمرية الكبيرة مما يدل على وجود مستوى عالي من الكفاءة والخبرة العملية والمهنية، وعلى الاتحاد المزج بين جميع الفئات من خلال التنسيق والتكامل مع بعضهم البعض للاستفادة في التعامل مع الأزمات .

- توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة:

جدول (9): الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة
5.0	8	أقل من 3 سنوات
13.1	21	من 3 إلى أقل من 6 سنوات
11.9	19	من 6 إلى أقل من 10 سنة
70.0	112	10 سنوات فأكثر
100.0	160	المجموع

يتضح من جدول (9) أن ما نسبته 5.0% من عينة الدراسة سنوات الخبرة لديهم أقل من 3 سنوات ، 13.1% تتراوح من 3 إلى أقل من 6 سنوات، 11.9% تتراوح من 6 إلى أقل من 10 سنة، بينما 70.0% سنوات الخبرة لديهم 10 سنوات فأكثر، ويعزو الباحث أن الأغلبية من أصحاب الخبرة الطويلة في التعامل مع الأزمات إلى أنهم قد زادوا خبرة منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تكونت لديهم تصورات أكثر تجاه موضوع إدارة الأزمات وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات عن ارتفاع معدل الخبرة لأفراد عينة الدراسة الأمر الذي يمكنهم من تكوين اتجاهات إيجابية أكثر دقة في المواقف المتأزمة، حيث أن الخبرة المكتسبة تؤثر على تصور الأفراد بشكل مباشر تجاه المواقف الصعبة التي تواجههم.

- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (10): المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
12.5	20	توجيهي فأقل
11.9	19	دبلوم
62.5	100	بكالوريوس
13.1	21	دراسات عليا
100.0	160	المجموع

يتضح من جدول (10) أن ما نسبته 12.5% من عينة الدراسة من حملة التوجيهي فأقل، 11.9% من حملة درجة الدبلوم، 62.5% من حملة درجة البكالوريوس، بينما 13.1% من حملة درجة الدراسات عليا ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتحاد يساهم في استقطاب المؤهلات الجامعية ذات التخصصات المتنوعة، حيث إن حملة دون البكالوريوس هم من الفئات العمالية، و أن أفراد عينة الدراسة من حملة المؤهل الجامعي خاصة البكالوريوس والذين يتمتعون بخبرة علمية، وهذا مؤشر إيجابي على إمكانية التطور الإداري أو المهني لهذه العينة وقدرتها على التعامل مع الأزمات المحتملة والتعامل مع المواقف الصعبة بكل قدرة وكفاءة.

- توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة

جدول (11): المنطقة

النسبة المئوية %	العدد	المنطقة
52.5	84	محافظة غزة
24.4	39	محافظة شمال غزة
4.4	7	محافظة الوسطى
11.9	19	محافظة خان يونس
6.9	11	محافظة رفح
100.0	160	المجموع

يتضح من جدول (11) أن ما نسبته 52.5% من عينة الدراسة من محافظة غزة، 24.4% من محافظة شمال غزة، 4.4% من محافظة الوسطى، 11.9% من محافظة خان يونس، بينما 6.9% من منطقة رفح، ويلاحظ أن أكثر من نصف العينة من محافظة غزة ؛ وذلك نظراً لما تتميز به غزة من كونها أساساً للمشاريع، وتمركز الأعمال والأشغال فيها، وأيضاً نجد أن عدد الشركات في الاتحاد انخفض في خان يونس وازداد في مدينة غزة وهكذا في باقي المحافظات ويعزى ذلك للظروف التي مر بها قطاع غزة والتي تم ذكرها سابقاً وإغلاق الشركات في المناطق الجنوبية والشمالية وفتحها في مدينة غزة، حيث أن محافظة غزة تكون فيها نسبة الأمان والاستقرار عالية وبالتالي تكون صاحبة النشاط الأعلى والمزدهر عن بقية المناطق ونظراً لتوفر المستلزمات والمعاملات التي هي ضرورية للمقاول.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T للعينة الواحدة، اختبار التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد) هذان الاختباران مناسبان حيث إن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي. اختبار الفرضيات حول متوسط (وسيط) درجة الإجابة يساوي درجة الحياد (درجة الموافقة المتوسطة) الفرضية الصفرية:

اختبار متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل موافق بدرجة متوسطة (محايد) حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3 .

إذا كانت $Sig > 0.05$ (Sig أكبر من 0.05) (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن موافق بدرجة متوسطة وهي 3 (محايد)، أما إذا كانت $Sig < 0.05$ (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) والعكس صحيح.

الفرضية الاولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمرحلة الاستعداد والوقاية على مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (12).

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة الاستعداد والوقاية " (جدول 12)

م	الرقبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يحرص الاتحاد على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمات.	3.69	73.75	9.00	*0.000
2.	يتحلى الاتحاد بالثبات والصبر أمام مؤشرات الأزمة.	3.68	73.50	8.64	*0.000
3.	يوجد الاتحاد جواً من التفاعل والمشاركة لدى العاملين لحل الأزمات.	3.65	73.00	8.94	*0.000
4.	يوفر الاتحاد برامج وخطط كافية وجاهزة لإدارة الأزمات.	3.34	66.88	4.28	*0.000
5.	توجد اتفاقيات ثنائية في إدارة الأزمات مع المؤسسات والجهات الحكومية ذات الصلة.	3.57	71.38	6.67	*0.000
6.	يسهل الاتحاد الحصول على الإمكانات المادية المطلوبة من الإدارات والأقسام المختلفة من أجل التعامل مع الأزمات.	3.36	67.13	4.25	*0.000
7.	يجري الاتحاد تجارب وهمية للتعامل مع أزمات محتملة.	2.81	56.25	- 2.11	*0.018
8.	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تساعد في التعامل مع الأزمات حال حدوثها.	3.36	67.13	4.66	*0.000
9.	يتبنى الاتحاد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية لمواجهة الأزمة.	3.68	73.63	8.73	*0.000
10.	توجد تعليمات تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.	3.44	68.75	5.46	*0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.46	69.14	7.68	*0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " يحرص الاتحاد على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمات " يساوي 3.69 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 73.75%، قيمة الاختبار 9.00، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. حيث يعزو الباحث ذلك إلى أن إدارة الاتحاد تقوم بتقديم كافة أنواع الدعم (مادياً ومعنوياً) حسب الإمكانيات المتاحة لديها للشركات المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي، من خلال اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرارية حدوثها.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " يجري الاتحاد تجارب وهمية للتعامل مع أزمات محتملة " يساوي 2.81 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 56.25%، قيمة الاختبار -2.11، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.018 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد انخفض عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة - يعزو الباحث ذلك إلى أن التجارب الوهمية مكلفة مادياً مما يجعل الإتحاد يتجاهل إجراء التجارب والتدريبات للتعامل مع الأزمات المستقبلية، وكما أن إهمال جانب التجارب والتدريب في التعامل مع الأزمات يؤدي إلى ضعف الكفاءة لدى أعضاء الاتحاد في التعامل مع المواقف والأزمات وبالتالي فقد السيطرة على الأحداث.

- وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي يساوي 3.46، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي 69.14%، قيمة الاختبار 7.68، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مرحلة الاستعداد والوقاية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الضويحي، 2004) في دور التخطيط الإعلامي في مواجهة الأزمات والكوارث حيث يمكن تلافي الآثار السلبية الناتجة عن عدم وجود خطط مسبقة تنظم وتدير الأزمات والكوارث. ومع دراسة (حجازي، 2001) في ضرورة تفعيل أو زيادة العناصر الأساسية التي تنسم بها الإدارة الناجحة للأزمات في مراحلها المختلفة لكي يكون هناك توازن كامل فيما بينها.

الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمرحلة احتواء الأضرار على مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (13)

جدول (13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة احتواء الأضرار

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الرتبة
1.	يتم اخذ عامل الوقت بعين الاعتبار وبدقة مناسبة أثناء التعامل مع الأزمات.	3.62	72.38	8.29	*0.000	2
2.	يستخلص الاتحاد الدروس والعبر من أضرار الأزمات التي واجهته.	3.79	75.75	10.10	*0.000	1
3.	يفعل الاتحاد قنوات الاتصال بين الشركة وإدارتها لمعالجة آثار أضرار الأزمة.	3.61	72.25	8.70	*0.000	3
4.	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند تشكيل فريق احتواء أضرار الأزمة.	3.44	68.88	5.47	*0.000	5
5.	يضع الاتحاد ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة.	3.09	61.90	1.14	0.128	10
6.	يتم إشراك الأقسام المختلفة في الاتحاد في عمليات تنفيذ خطط إدارة الأزمات أثناء احتواء أضرار الأزمة.	3.48	69.50	6.23	*0.000	4
7.	يقوم الاتحاد بإعداد غرفة عمليات واسعة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة.	3.18	63.63	2.10	*0.019	9
8.	يحافظ الاتحاد على سرية الاتصالات والعمليات أثناء عملية احتواء أضرار الأزمة.	3.37	67.38	4.44	*0.000	6
9.	يتم التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي تقلل وتحد من الأضرار التي تسببها الأزمة بكفاءة .	3.34	66.88	4.31	*0.000	7
10.	هناك قدرة وسرعة مناسبة في تحريك الموارد المالية والبشرية لاحتواء أضرار الأزمة.	3.24	64.88	2.89	*0.002	8
	جميع فقرات المجال معاً	3.42	68.36	6.81	*0.000	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " يستخلص الاتحاد الدروس والعبر من أضرار الأزمات التي واجهته " يساوي 3.79 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.75%، قيمة الاختبار 10.10، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3. ويغزو الباحث ذلك إلى أن الإتحاد يأخذ بالعبر والدروس المستفادة من مواقف حدثت فيها أزمات سابقة في الماضي ويستثمرها في مواقف مستقبلية قد تحدث للتقليل من المخاطر الناجمة عنها و يقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " يضع الاتحاد ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة " يساوي 3.09 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 61.90%، قيمة الاختبار 1.14، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.128 لذلك تعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة (حياد) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويغزو الباحث ذلك إلى أن تلك الأموال في الغالب لا تكون مدرجة ضمن الميزانية، حيث يعاني الإتحاد من عدم وجود بند خاص بمصاريف الأزمات

- وبشكل عام يمكن القول أن المتوسط الحسابي يساوي 3.42، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات المجال يساوي 68.36%، قيمة الاختبار 6.81، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مرحلة احتواء الأضرار " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرى الباحث أن هذه المرحلة تمثل مدى فاعلية الإدارة وقدرتها على تنفيذ ما خطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية من برامج وخطط موضوعة في الوقاية ومواجهة الأزمة لحظة الوقوع الفعلي لها. الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لمرحلة استعادة النشاط على مدى الممارسات الإدارية لإدارة الأزمات.

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14).

جدول (14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " مرحلة استعادة النشاط "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتبة
1.	يحافظ الاتحاد في ظروف الأزمات على اتخاذ الإجراءات	3.66	73.25	9.28	*0.000	4

					اللازمة لمواصلة ممارسة النشاطات الاعتيادية دون تأخير.	
2	*0.000	9.97	74.38	3.72	يستفيد الاتحاد من المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.	2.
8	*0.000	6.53	69.75	3.49	يقوم الاتحاد بتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع المختلفة التي تأثرت بالأزمة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة النشاط الاعتيادي.	3.
10	*0.000	4.51	67.13	3.36	يساعد النظام الحالي على تخطي الأزمة.	4.
9	*0.000	5.46	68.75	3.44	يستعد الاتحاد لوضع خطط للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة لمعالجة الأزمات المستقبلية مستفيدا من سلبيات وإيجابيات الأزمة السابقة.	5.
6	*0.000	8.69	73.00	3.65	يقوم الاتحاد بإشاعة روح الطمأنينة بين العاملين لاستعادة النشاط الطبيعي.	6.
7	*0.000	8.32	72.50	3.63	يعمل الاتحاد على اتخاذ الإجراءات اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والحد من استمرارية حوثها.	7.
3	*0.000	8.56	73.38	3.67	يستخدم الاتحاد كافة أنواع الاتصالات للتعريف بالأزمة وكيفية معالجتها بكفاءة وفعالية.	8.
5	*0.000	8.72	73.13	3.66	تتجاوز الإدارة قنوات الاتصال الرسمية في نقل وتبادل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك في موقف الأزمة.	9.
1	*0.000	9.64	75.00	3.75	يستفيد الاتحاد من المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير المستقبلي.	10.
	*0.000	10.08	72.03	3.60	جميع فقرات المجال معاً	

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة " يستفيد الاتحاد من المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير المستقبلي " يساوي 3.75 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 75.00%، قيمة الاختبار 9.64 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاتحاد يواصل عمله بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة، ويستغل الأزمة من ناحية إيجابية ويتجنب النواحي السلبية و يعمل على توظيف الأزمة لصالحه.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " يساعد النظام الحالي على تخطي الأزمة " يساوي 3.36 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.13%، قيمة الاختبار 4.51 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن

درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى غياب الوعي بإدارة الأزمات كعلم ضروري يجب أن يتم الأخذ به الأمر الذي يتطلب أن يستعين الاتحاد بالخبراء من الخارج لمعالجة الأزمات.

- وبشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي 3.60 ، وأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع يساوي 72.03%، قيمة الاختبار 10.08 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك يعتبر مجال " مرحلة استعادة النشاط " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرى الباحث أن هذه المرحلة تمثل مدى قدرة وفاعلية الإدارة في الاتحاد في العودة إلى نقطة التوازن بعد حدوث الأزمة من خلال الكفاءات الموجودة والتي يمكن الاستفادة منها لإعادة الأمور إلى وضع الاستقرار بعد حدوث الأزمة.

تحليل جميع المجالات السابقة معاً:

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (الحياد) وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (15).

جدول (15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع المجالات السابقة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	المجال
0.000 *	8.38	69.46	3.47	جميع المجالات السابقة معاً

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

من جدول (15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لجميع الفقرات السابقة يساوي 3.47 (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 69.46%، قيمة الاختبار 8.38 وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لذلك تعتبر جميع الفقرات السابقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الفقرات السابقة قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على جميع الفقرات السابقة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة يعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المنطقة).

تم استخدام اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة يعزى للعمر .
من النتائج الموضحة في جدول (16) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذي الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى العمر، ويعزو الباحث ذلك إلى أن طبيعة الأوامر فورية، فالاستعداد والوقاية واحتواء الأضرار يحتاج إلى أوامر عليا، وأن الخبرة والممارسة والدراية الشاملة للموظف بالقسم التابع له لها أثر كبير على رأيه ومعرفته.

جدول (16): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		أقل من 25 سنة	من 25 إلى 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	35 من سنة فما فوق	40	
0.929	0.216	3.34	3.44	3.39	3.50	3.49	مرحلة الاستعداد والوقاية.
0.854	0.335	3.43	3.39	3.39	3.54	3.36	مرحلة احتواء الأضرار.
0.875	0.304	3.63	3.48	3.74	3.56	3.61	مرحلة استعادة النشاط.
0.971	0.130	3.40	3.43	3.44	3.53	3.49	جميع المجالات السابقة معا

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة يعزى للخبرة .
من النتائج الموضحة في جدول (17) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذي الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الخبرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأعضاء قد اعتادوا الروتين وأصبح عملهم قد غلبه التقادم، ويشير ذلك إلى عدم المشاركة بالرأي من قبل الأعضاء مهما اختلفت مدة الخدمة.

جدول (17): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - الخبرة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 3 سنوات	من 3 إلى 6 سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
0.771	0.375	3.24	3.55	3.40	3.46	مرحلة الاستعداد والوقاية.
0.825	0.301	3.36	3.53	3.51	3.39	مرحلة احتواء الأضرار.
0.503	0.786	3.54	3.53	3.85	3.58	مرحلة استعادة النشاط.
0.907	0.184	3.34	3.50	3.55	3.46	جميع المجالات السابقة معا

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاومين الفلسطينيين بمحافظة غزة يعزى للمؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (18) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ للمجالات " مرحلة احتواء الأضرار ، مرحلة استعادة النشاط ، " والمجالات مجتمعة معا ، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي .

أما بالنسبة لمجال " مرحلة الاستعداد والوقاية" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى المؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم، يعزو الباحث ذلك إلى أن الحاصلين على درجة الدبلوم هم مما يعملون فنيين ولديهم الخبرة الكبيرة في مجريات الأمور اليومية في قطاع المقاولات مما يجعل لديهم القدرة على معاشرة الأزمات المحتملة أكثر من غيرهم من الحاصلين على الشهادات العلمية الأخرى، فخرج الدبلوم يتقهم واقع الأزمات في قطاع المقاولات وأسبابها، وكيفية الاستعداد لمواجهةها ، أو طريقة التصرف في التعامل مع أزماتها، كونه على إطلاع دائم بأهم الأزمات اليومية لهذا القطاع.

جدول (18): نتائج اختبار " التباين الأحادي - ذو الاتجاه الواحد " - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	توجيهي فأقل	
*0.035	2.950	3.21	3.40	3.79	3.69	مرحلة الاستعداد والوقاية.
0.263	1.342	3.24	3.38	3.66	3.57	مرحلة احتواء الأضرار.
0.084	2.255	3.49	3.53	3.97	3.73	مرحلة استعادة النشاط.
0.102	2.104	3.34	3.41	3.79	3.64	جميع المجالات السابقة معا

* الفرق بين المتوسطين دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة يعزى للمنطقة.

من النتائج الموضحة في جدول (19) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي - ذي الاتجاه الواحد" أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لجميع المجالات وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المنطقة. ويعزو الباحث ذلك لتشابه الأزمات في المناطق الجغرافية الواحدة ولأن الجميع في مختلف المناطق يتأثرون بنفس العوامل والظروف وذلك لصغر حجم قطاع غزة من حيث المساحة.

جدول (19): نتائج اختبار "التباين الأحادي - ذي الاتجاه الواحد" - المنطقة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات					المجال
		محافظة رفح	محافظة خان يونس	محافظة الوسطى	محافظة شمال غزة	محافظة غزة	
0.636	0.639	3.48	3.43	3.73	3.57	3.39	مرحلة الاستعداد والوقاية.
0.826	0.375	3.35	3.45	3.76	3.41	3.40	مرحلة احتواء الأضرار.
0.564	0.744	3.36	3.59	3.99	3.57	3.62	مرحلة استعادة النشاط.
0.704	0.544	3.43	3.44	3.82	3.53	3.43	جميع المجالات السابقة معا

النتائج والتوصيات:

بناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث حول واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال البيانات التي جمعها الباحث من الاستبانة وإجراء بعض المقابلات مع بعض مدراء الشركات وبعض موظفي الاتحاد وذلك بتاريخ 2012/2/21 ومن ثم تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة، ثم استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك أهم التوصيات.

أولا/ النتائج :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة يعزى للعمر أو للخبرة أو للمنطقة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة يعزى للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي دبلوم.

بالنسبة للمجال الاول: مرحلة الاستعداد والوقاية :

- يحرص الاتحاد على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمات حيث تقوم إدارة الاتحاد بتقديم كافة أنواع الدعم (ماديا ومعنويا) حسب الإمكانيات المتاحة لديها.
- لا يجري الاتحاد تجارب وهمية للتعامل مع أزمات محتملة لأن التجارب الوهمية مكلفة ماديا مما يجعل الاتحاد يتجاهل إجراء التجارب والتدريبات لمواجهة الأزمات المستقبلية وكما أن إهمال جانب التجارب والتدريب في التعامل مع الأزمات يؤدي إلي ضعف الكفاءة لدي أعضاء الاتحاد في التعامل مع المواقف الطارئة والأزمات وبالتالي فقد السيطرة على الأحداث .

بالنسبة للمجال الثاني : مرحلة احتواء الأضرار:

- يستخلص الاتحاد بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهته في محاولة منه للاستفادة منها مستقبلا، حيث يقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بقصد تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية .
- لا يضع الاتحاد ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة ، وذلك لأن تلك الأموال في الغالب لا تكون مدرجة ضمن الميزانية، حيث يعاني الإتحاد من عدم وجود بند خاص بمصاريف الأزمات، وإذا وجد فهناك إجراءات روتينية طويلة الأجل للحصول على تلك المصاريف.

بالنسبة للمجال الثالث: مرحلة استعادة النشاط :

- يستفيد الاتحاد من المواقف الناتجة عن الأزمة في الإصلاح والتطوير المستقبلي وذلك أن الاتحاد يواصل عمله بشكل طبيعي بعد انتهاء الأزمة، ويستغل الأزمة من ناحية ايجابية و يعمل على توظيف الأزمة لصالحه، ويستفيد الاتحاد من نقاط الخلل في الخطط الموضوعية لإدارة الأزمات .
- لا يساعد النظام الحالي على تخطي الأزمة لوجود ضعف في التنسيق والتكامل في هيكليّة الاتحاد في الإدارات والأقسام المختلفة وذلك ناتج لعدم مشاركة كافة الإدارات والأطراف المختلفة المرتبطة بموضوع الأزمة وكذلك لغياب الخطط والبرامج وقلة الوعي بأهمية ضرورة أن يتوفر عند الاتحاد الحد الأدنى من الخطط والبرامج التي تساعد في مواجهة أي مواقف طارئة أو أزمات.

ثانيا/التوصيات :**توصلت الدراسة إلى مجموعة التوصيات أهمها:**

1. ضرورة عمل دورات متخصصة لأعضاء الاتحاد لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم.
2. الاستفادة من خبرات الدول المحيطة في شركات المقاولات في كيفية التعامل مع الأزمات.
3. عقد مؤتمرات علمية سنوية حول إدارة الأزمات لمناقشة الأزمات التي يواجهها الاتحاد وتقييم الأساليب والأدوات التي أتبعت لمواجهتها .
4. ضرورة تشكيل إدارة أو فريق أزمات موفر له كافة الإمكانيات (المادية والبشرية) ويعطي كافة الصلاحيات المناسبة التي تمكنه من التعامل مع الأزمات، مع ضمان أن يكون مدربا ومؤهلا علميا وفنيا للقيام بمهامه بكل فعالية.
5. العمل على المراجعة المستمرة والدورية لخطط إدارة الأزمات من خلال إجراء التجارب الوهمية للتعامل مع الأزمات المختلفة، لاختبار مدى كفاءة وفاعلية تلك البرامج والخطط.

6. ضرورة تدعيم التفاعل بين الإدارة والعاملين، وذلك من خلال سيادة روح العمل كفريق والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة، و تنمية العلاقات الاجتماعية السائدة بين إدارة الاتحاد وأعضائه .
7. ضرورة تشجيع أعضاء الاتحاد على المشاركة في حل مشكلات وأزمات العمل المتكررة من خلال إعطاء الصلاحيات المناسبة التي تساعد في تحمل مسؤولياتهم، وتشجيع النقد البناء من جانب الأعضاء والمدراء في مختلف المستويات الإدارية.
8. ضرورة أن يتعامل الاتحاد مع شركات استشارية توفر له معلومات حول آخر المستجدات الخارجية من خلال الشركات والمراكز المختصة في إدارة الأزمات لموافاتهم بآخر المستجدات.
9. ضرورة وضع ميزانية مستقلة لفريق الأزمات لمعالجة آثار الأزمة حتى يسهل الحصول على الإمكانيات المادية و البشرية المطلوبة من الإدارات و الأقسام الأخرى في الاتحاد عند الحاجة لها من أجل التعامل مع الأزمات.
10. ضرورة التنسيق والتكامل في هيكليّة الاتحاد من خلال مشاركة كافة الإدارات والأقسام المختلفة المرتبطة بموضوع الأزمة .
11. ضرورة أن يقوم الاتحاد بإعداد غرفة عمليات واسعة ومجهزة بالتقنيات الحديثة لاحتواء أسباب وأضرار الأزمة.
12. ضرورة إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطة لفريق التعامل مع الأزمات المستقبلية "من خلال إنشاء قسم خاص لهذا الفريق لضمان اتخاذ القرارات الهامة للتعامل مع المواقف الطارئة ضمن ما يراه مناسب.
13. توفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة العالية لإعداد خطط التعامل مع الأزمات المستقبلية وإعداد سيناريوهات المواجهة.
14. ضرورة الاهتمام بأنظمة وإجراءات الطوارئ عند الاتحاد لضمان مواجهة المواقف الطارئة والأزمات المحتملة بشكل كفء وفعال.
15. ضرورة إجراء البحوث على البيئتين الداخلية والخارجية بشكل دائم حتى يتسنى للاتحاد التعرف على مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية والأطراف التي يمكن أن تساعد في صنع الأزمات.
16. ضرورة أن يتبادل مدير الشركة الزيارات مع الشركات الأخرى للتعرف على الأزمات المختلفة، دون انغماس بالأمور الروتينية، والمهام اليومية والإدارية، بتفويض بعض صلاحياته واختصاصاته لبعض العاملين في الشركة .
17. ضرورة أن يوفر المدير أرشيف معلومات يتضمن الأزمات التي تحدث في شركته لمعرفة كيفية التعامل معها، وأن يكون لديه دراية بعلم إدارة الأزمات .
18. ضرورة توفير برامج ودورات تدريبية كافية للمدربين في مجال إدارة الأزمات لمدراء الشركات والأعضاء في الاتحاد، وحثهم على حضورها عند عقدها، والعمل على تحفيزهم بالانتظام بها، لمواكبة التطور المستمر حتى يستطيع المدير المواءمة بين متطلبات إدارة الأزمات والمتغيرات المحلية والعالمية .
19. ضرورة أن يستعين المدبرون بالخبراء من خارج الاتحاد في معالجة الأزمات، وذلك بتوفير المتخصصين في إدارة الأزمات، وتوفير الطاقم المؤهل لإعداد مثل هذه البرامج من خلال امتلاكهم المهارات الفنية العالية.

المراجع:**أولاً: المراجع العربية:**

1. أحمد، أحمد (2002): "إدارة الأزمات التعليمية في المدارس: الأسباب والعلاج"، دار الفكر العربي، القاهرة.
2. الباز، حسن (2001): "إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان و التحول"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى.
3. الخضري، أحمد (2000): "نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى: مكة المكرمة.
4. جبر، محمد (1999): "إدارة الأزمات منهج اقتصادي"، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة الأولى.
5. الحملوي، شريف و منى، محمد (1997): "إدارة الأزمات في الصناعة المصرية"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات في الفترة من 25 - 26 أكتوبر 1997م، وحدة بحوث الأزمات ، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
6. حواش، جمال (1999): "سيناريو الأزمات و الكوارث بين النظرية و التطبيق"، المؤسسة العربية للنشر والإعلام، القاهرة.
7. الحوشان، بركة بن زامل (2008): "التوعية الأمنية حول الأزمات المعاصرة"، ندوة علمية، الرياض.
8. الخضير، محسن أحمد (2003): "إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الإتحاد القومي والوحدة الاقتصادية"، مكتبة مدبولي، القاهرة، الطبعة الثانية.
9. الشعلان، فهد (2002): "إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
10. الشريف، حسام (1998): "التنبؤ بالمخاطر والأزمات المحتملة"، دراسة تطبيقية في الصناعة المصرية "المؤتمر الأول لإدارة الأزمات والكوارث"، وحدة بحوث العمليات ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 12-13 أكتوبر ، القاهرة 1998.
11. عليوة، السيد (2004): "إدارة الأزمات والكوارث -مخاطر العولمة والإرهاب الدولي"، مركز القرارات للاستشارات، القاهرة، الطبعة الثالثة.
12. مصطفى، قاسم (1995): "تأثير الأزمات والكوارث على الموارد البشرية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات في الفترة من 3 - 4 أكتوبر، الجزء الثالث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.
13. المغربي، كامل وآخرون (1995): "أساسيات في الإدارة"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.

ثانياً: الأبحاث والدراسات والرسائل العلمية:

14. أبو عزيز، سامي (2010): "معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. أبو عمر، هاني (2009): "فاعلية نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في فلسطين"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

16. الأشقر، صلاح (2012): "مدى فاعلية الاتصال في ادارة الازمات بوزارة الداخلية والامن الوطني، دراسة مسحية على المناصب الاشرافية في الادارات المركزية في الشق المدني بوزارة الداخلية والامن الوطني، غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
17. الأشقر، محمد (2010): "درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات
18. عياد، لؤي(2015): " اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات على الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
19. الأعرجي، حسين و دقاسمة، مأمون (2000): "إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، مجلة الإدارة العامة ، المجلد التاسع والثلاثون ، العدد الرابع ، معهد الإدارة العامة: الرياض.

ثالثا: المراجع الأجنبية:

1. Bennett-Roger (2005): "Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies: An 135 Empirical Study", Journal- of-Euro- Marketing:v14n3.
2. Candace White (2009): " Examining a crisis communication void: The role of context to mitigate issues ",Journal of Communication Management, Vol. 13 Iss: 2,pp.176-190.
3. Darling, J(1994): "Crisis management in international business: key to effective decision making,Center for Study of Public Choice,George Mason University.
4. Wang (2009): " Knowledge management adoption in times of crisis", Industrial Management & Data Systems Volume: 109 Number:4, pp: 445-462.

رابعا: المنشورات ومواقع الانترنت:

1. تعليمات تصنيف المقاولين الفلسطينيين (2000).
2. دليل أنشطة اتحاد المقاولين الفلسطينيين (2010).
3. منشورات اتحاد المقاولين (2006،2007،2008).
4. موقع اتحاد المقاولين الفلسطينيين <http://www.pcu.org.ps/ar>