

تحليل أثر استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي

للشركات الفلسطينية

## **Analyzing the Effect of Business Crisis Management Strategies on Organizational Performance of Palestinian Companies**

إعداد الطالب :

هاشم راتب علي أحمد

مشرف مشارك

إشراف

د. غسان عيسى العمري

أ. د. نعمة عباس الخفاجي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة عمان العربية

كانون أول 2009

## شكر وتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الكبير للأستاذ الدكتور نعمة عباس خفاجي والدكتور غسان عيسى العمري اللذان منحاني وقتهما وجهدهما وعلمهما في الإشراف والمتابعة على هذا الجهد العلمي , فقد قدما لي كل مشورة ونصيحة وتحفيز للاستمرار بالعمل. كما أتقدم بشكري وتقديري لأساتذتي الأفاضل أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة عمان العربية للدراسات العليا وفي مقدمتهم الأستاذ الدكتور شوقي ناجي جواد لما بذلوه من جهد وتوجيه أثناء الدراسة أو أثناء إعداد الأطروحة. كما اشكر مع التقدير والاحترام الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة أطروحتي هذه. وأتقدم بالشكر إلى الأساتذة المحكمين للاستبانة وإلى كافة إدارات وموظفي منظمات الأعمال في فلسطين مجتمع دراستي على حسن تعاونهم في توفير المعلومات اللازمة من خلال تعبئة الاستبانة أو من خلال المقابلات أو من خلال توفير البيانات المالية.

كما أتقدم بالشكر العميق إلى كافة العاملين في وزارة التعليم العالي الفلسطينية وعلى رأسهم معالي وزير التعليم العالي السابق الدكتور نعيم أبو الحمص ومعالي الوزيرة الحالية الدكتورة لميس العلمي ووكيل وزارة التعليم العالي المهندس هشام كحيل ومدير عام قسم المنح الأستاذ أنور زكريا للدعم المادي والمعنوي من قبلهم . والشكر موصول إلى الأمانة العامة للجنة السعودية لدعم انتفاضة القدس على الدعم المادي الكامل أثناء دراستي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عميدة كلية فلسطين السابقة الدكتورة نجوى عرفات لدعمها لي في الحصول على المنحة الدراسية , وإلى عميد الكلية الحالي المهندس محمود صالح لمتابعة ملفي وتعاونه الجاد أثناء الدراسة , والشكر موصول إلى كل الزملاء في كلية فلسطين التقنية / رام الله على التشجيع الذي قدموه لي والتعاون والمساعدة في مرحلة الدراسة أو مرحلة إعدادي للأطروحة وخص بالذكر الاستاذ مصعب العبوشي. وشكر كبير خاص للتي سهرت بكل إخلاص وعزيمة على طباعة وتنسيق محتوى الدراسة زوجتي المدرسة آمنة عباس. وشكر خاص للأستاذ عادل مصلح لمساعدته في تحليل البيانات الإحصائية .

وأخيرا أقدم شكري وتقديري لكل من قدم يد العون والمساعدة خلال مسيرتي العلمية في إعداد هذه الدراسة ولم أذكر أسماءهم , فأرجو عذرهم وأتمنى لهم كل نجاح.

## إهداء

إلى والدي ووالدي العزيزين أدامهما الله لدعائهما لي في كل وقت بالنجاح والتوفيق.....

إلى روح الشهيد أبو الوفا الذي بذل روحه في سبيل الله.....

إلى رفيقة الدرب زوجتي الغالية لتحملها كثيرا من التعب والسهر طيلة ايام دراستي.....

إلى إخوتي جميعا للدعم المعنوي المستمر.....

## المحتويات

ب	شكر وتقدير.....
ت	إهداء.....
ث	المحتويات .....
خ	قائمة الجداول .....
س	قائمة الأشكال .....
ش	الملاحق .....
ص	ملخص الدراسة .....
ظ	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية .....
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة .....
2	1-1 مقدمة:.....
3	2-1 قطاعات السوق في سوق فلسطين للأوراق المالية:.....
3	3-1 مشكلة الدراسة وعناصرها:.....
5	5-1 أمودج الدراسة:.....
7	6-1 التعريفات الإجرائية : .....
9	7-1 أهمية الدراسة : .....
10	8-1 أهداف الدراسة:.....
10	9-1 حدود الدراسة : .....
11	10-1 محددات الدراسة : .....
12	الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة .....
13	1-2 إستراتيجيات إدارة الأزمة.....
13	1-1-2 مفهوم الأزمة : .....
18	3-1-2 مراحل الأزمة : .....
23	4-1-2 خصائص الأزمة : .....
25	5-1-2 إدارة الأزمات .....
34	2-2 الأداء المنظمي .....

34.....	1-2-2 مفهوم الأداء المنظمي وفلسفته:
40.....	2-2-2 مقاييس الأداء المنظمي :
44.....	3-2 الدراسات ذات الصلة :
44.....	1-3-2 الدراسات باللغة العربية:
47.....	2-3-2 الدراسات باللغة الأجنبية:
53.....	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
54.....	1-3 مجتمع الدراسة:
55.....	2-3 وحدة المعاينة والتحليل:
55.....	3-3 عينة الدراسة:
57.....	4-3 إجراءات الدراسة:
58.....	5-3 أدوات الدراسة :
58.....	1-5-3 الاستبانة:
62.....	2-5-3 المقابلة:
62.....	3-5-3 مراجعة الوثائق:
62.....	6-3 المصادر الثانوية:
63.....	7-3 الاساليب الاحصائية ومعالجة البيانات:
64.....	8-3 عرض خصائص عينة الدراسة:
67.....	2-8-3 متغير المؤهل العلمي:
73.....	4-8-3 متغير سنوات العمل في الموقع الحالي:
77.....	5-8-3 متغير مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة:
81.....	الفصل الرابع عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج
82.....	1-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
92.....	2-4 اختبار فرضيات الدراسة:
152.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
153.....	1-5 النتائج:
153.....	1-1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة :

156.....	2-1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة المطروحة على عينة الدراسة
156.....	3-1-5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة بعنوان ( ما واقع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال في الشركات الفلسطينية)
157.....	4-1-5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة
159.....	2-5 التوصيات :
161.....	المراجع
170.....	الملاحق

## قائمة الجداول

ت	رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1	1-2	أسباب الأزمة	18
2	2-2	المقاييس المركبة للأداء المنظمي كما يراها بعض الكتاب والباحثين	46
3	3-2	معايير الأداء التسويقي	54
4	1-3	توزيع العينة حسب قطاعات عينة الدراسة	69
5	2-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الاستبانة	73
6	3-3	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	75
7	4-3	توزيع أفراد العينة في الدراسة حسب مواقعهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية في الشركات التي يعملون بها	78
8	5-3	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي في قطاعات الدراسة الخمسة	82
9	6-3	توزيع العينة حسب متغير التخصص في قطاعات الدراسة الخمسة	86
10	7-3	توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل في الموقع الحالي في قطاعات الدراسة الخمسة	89
11	8-3	توزيع العينة حسب متغير مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمات	93
12	1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات افراد العينة على استراتيجيات الدراسة مرتبة تنازليا	99
13	2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إستراتيجية تغيير المسار	100

101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إستراتيجية إنكار الأزمة	3-4	14
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إستراتيجية تفتيت الأزمة	4-4	15
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إستراتيجية احتواء الأزمة	5-4	16
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إستراتيجية التوسع والانتشار	6-4	17
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإستراتيجية كبت الأزمة	7-4	18
107	المتوسطات الحسابية و التكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية	8-4	19
109	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال المختلفة والأداء المنظمي	9-4	20
110	التكرارات والنسب المئوية ومستوى الأثر لفقرات مجال التغير في معدل العائد على الاستثمار	10-4	21
111	التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال التغير في معدل العائد على حقوق المساهمين	11-4	22
112	التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال التغير في معدل العائد على السهم الواحد	12-4	23



113	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين الاستراتيجيات المختلفة والأداء المالي	13-4	24
114	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية	14-4	25
116	التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال معدل التغير في المبيعات	15-4	26
116	التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال معدل التغير في الحصة السوقية	16-4	27
117	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابة أفراد العينة على مجالي الأداء التسويقي مرتبة تنازليا	17-4	28
118	نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين الاستراتيجيات المختلفة والأداء التسويقي	18-4	29
119	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى خصائصها	19-4	30
121	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى خصائصها	20-4	31
123	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى خصائصها	21-4	32

125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	22-4	33
127	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	23-4	34
128	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي	24-4	35
132	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	25-4	36
134	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	26-4	37
136	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي	27-4	38
140	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير التخصص	28-4	39

141	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير التخصص	29-4	40
143	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير التخصص	30-4	41
147	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات العمل في الموقع الحالي	31-4	42
149	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات العمل في الموقع الحالي	32-4	43
151	نتائج اختبار شففيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات العمل في الموقع الحالي	33-4	44
154	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير مدى الاشتراك بدورات في مجال إدارة الأزمة	34-4	45
160	الأداء المالي	35-4	46
161	الأداء التسويقي	36-4	47

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الشكل	ت
3	قطاعات السوق في سوق فلسطين للأوراق المالية	1-1	1
30	خصائص الأزمة	1-2	2
36	طريقة كبت الأزمة	2-2	3
38	الاستراتيجيات الحديثة	3-2	4
49	مقاييس الأداء المنظمي	4-2	5
51	طريقة قياس الأرباح	5-2	6
52	مدخل دوبونت لتقويم الخطة الإستراتيجية	6-2	7

## الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق	ت
185	أسئلة المقابلة	1	1
189	المحكمون لأداة الدراسة	2	2
190	الاستبانة	3	3
196	شركات الأعمال المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية	4	4

## ملخص الدراسة

تحليل اثر استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية

إعداد

هاشم راتب يوسف

إشراف

أ. د. نعمة عباس الخفاجي د. غسان عيسى العمري

تكمن مشكلة الدراسة في كثرة الأزمات (التنظيمية والمالية و الإدارية) وتنوعت في فلسطين بسبب الاحتلال الإسرائيلي والطبيعة المضطربة للبيئة الاقتصادية الفلسطينية , قد دفع إدارة الشركات الفلسطينية لاستخدام الاستراتيجيات الملائمة لمواجهةها , و للمحافظة على مستويات الأدائن المالي والتسويقي لتلك الشركات.

ولتحقيق هذا الهدف , تم توزيع مجموعة من الاستبانات عددها ( 170 ) , تم تعبئتها من قبل مجموعة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام العاملين في الشركات الفلسطينية , تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة , بالإضافة إلى مقابلة عينة من المديرين ونوابهم ورؤساء الأقسام كأداة أخرى للحصول على البيانات اللازمة للدراسة , كما تم استخدام البيانات المالية للشركات الفلسطينية ما بين عامي(2000 - 2009 ) , وقام الباحث بتحليلها للحصول منها على بعض مؤشرات الأدائن المالي والتسويقي .

تكون مجتمع الدراسة من الشركات الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية , وعددها ( 38 ) شركة وتكونت وحدة المعاينة من ( 310 ) فردا يعملون في مستويات الإدارة العليا والادارة الوسطى في مختلف الشركات الفلسطينية , وقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح باستخدام عينة الدراسة وعددها ( 170 ) فردا تم الغاء (30) منها.

ولتحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي الذي يتضمن الجداول التكرارية , والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة ,

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية , ومقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت للتعرف على مدى تشتت إجابات المبحوثين عن الوسط . كما تم استخدام أسلوب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات , وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية وتحليل التباين ( ANOVA ) لاختبار فرضيات الفروق

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1 - لا يوجد أثر دال إحصائي لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية , وذلك لان مؤشرات الأداء المنظمي متعددة ولا تكمن في المؤشرات المالية فقط .

2- لا يوجد أثر دال إحصائي لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية. وذلك لان طبيعة الأزمات في فلسطين كبيرة بحيث إن مواجهتها لن ينعكس على الأداء المالي إنما انعكس على مقاييس غير مالية .

3- لا يوجد اثر دال إحصائي لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية , ويرى الباحث أن ذلك بسبب الحالة السياسية والاقتصادية السائدة في فلسطين التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء التسويقي .

4- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية , تعزى لخصائصها .

5- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لنوع وطبيعة الإستراتيجية.

6- توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق إستراتيجية إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائص مديريها. وبناء على نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يلي :

- 1- ضرورة اهتمام منظمات الأعمال الفلسطينية بكافة قطاعاتها بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في إدارة الأزمات لايجاد التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد بشرية وتنظيمية بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة .

- 2- ضرورة قيام منظمات الأعمال الفلسطينية بدمج الخبرة التي لديها في إدارة الأزمات مع المعرفة المكتسبة من الآخرين بهدف تشكيل طاقم ذو كفاءة ذهنية ومهنية في مواجهة الأزمات التي ستتكرر بين الحين والآخر وذلك لطبيعة فلسطين السياسية والاقتصادية حاضرا ومستقبلا .
- 3- دعوة منظمات الأعمال الفلسطينية إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في استراتيجيات إدارة الأزمات المتاحة في دول الجوار والتي ستعطي هذه المنظمات الوسائل العلمية غير التقليدية في إدارة الأزمات .
- 4- العمل على زيادة مهارات القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الفلسطينية في ممارسة إدارة أزمات وكيفية صياغة الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه منظماتهم وذلك من خلال الدورات المتخصصة أو تبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.
- 5- وضع سياسات محددة للتقويم والمراجعة تعتمد على معايير حديثة ومتطورة في قياس النتائج أثناء مواجهة الأزمات وبعدها لتحديد الخلل وتصحيحه .



# **Analyzing the Effect of Business Crisis Management Strategies on Organizational performance of Palestinian Companies**

Preparation

**Hashem R. Y. ALIAHMAD**

**Supervised by**

**Prof. Dr. Neama Abass Al-Khafaji  
Omari**

**Dr. Ghassan Issa**

## **Abstract**

The problem of this study lies in the multiplicity and diversity of crisis ( administrative, financial and organizational) in Palestine under the Israeli occupation and its brutality in all aspects of the Palestinian life - mainly economy. This critical situation forced and the Palestinian companies to face complicated crises through taking on many successful crisis management strategies. That was possible by maintaining an acceptable organizational performance despite all the misfortunes of the unique Palestinian political and economic status. In this sense, the object of this study is to analyze thoroughly the business crises management impact on the Palestinian business organizational performance. For the purpose of the study, the researcher depends on investigating a set of independent variables including crisis management strategies and the related variables namely the financial and marketing performance for these organizations. Moreover,

the researcher employs variables compared to the qualities of Palestinian companies and the characteristics of managers.

To achieve this goal, a set of questionnaires has been distributed and filled out by a group of (170) managers and heads of departments working in the Palestinian companies. Those were selected randomly from the population of the study, in addition to interviewing a sample of managers and heads of departments as another tool for obtaining the necessary data for the study. As well, The researcher has also used financial statements of the Palestinian companies between the years (2000 – 2009 ) which were analyzed to get indicators of financial performance.

The study target population consists of all Palestinian companies listed on the Palestine Securities Exchange ( 38 ) ones that are currently operating on the Exchange, and the review unit consists of (310) directors working in highly ranking and senior management positions in various Palestinian companies. The researcher has adopted the survey approach and a study sample of (170) personnel, reject (30). In order to analyze the data, extract results and test hypotheses, the researcher has used descriptive statistics method that includes frequency tables, percentages of respondents' answers with regard to personal characteristics, central tendency measures and dispersion to identify the respondents' answers dispersion from the centre. In order to test disparity in assumptions, the deductive statistical method is used in addition to multiple regression analysis to test the main hypotheses and analyze differences in assumptions (ANOVA).

The major findings of the study :

- 1) There is no statistically significant impact of the business crisis management strategies on the organizational performance of the Palestinian companies. Thus, the organizational performance indicators are not multiple, and they do not lie only in financial indicators. This what the researcher strongly supports, that is to say, the absence of clear statistical significance.
- 2) There is a statistically significant impact of business crisis management on the Palestinian companies' financial performance.
- 3) There is no significant impact of business crisis management on the Palestinian companies marketing performance. This mainly due to the inconsistent perplexing political situation prevailing in Palestine which directly affect the marketing performance.
- 4) There are statistically significant differences in the level of implementing business crisis management strategies in the Palestinian companies due to their characteristics.
- 5) There are statistically significant differences in the level of implementing business crisis management strategies in the Palestinian companies due to the strategy type and nature.
- 6) There are significant differences in the level of implementation of strategic and crisis management work for the Palestinian companies due to the characteristics of managers.

**Based on the foregoing findings, the study recommends the following:**

- 1) Palestinian business organizations in all sectors should be fully aware of the importance of having the most adequate and convenient knowledge in the realm of crisis management to create better harmony and equilibrium between their human and organizational resources to enable them face powerfully and efficiently any potential crisis.
- 2) Palestinian business organizations should mutually share and merge their acquired crises management experiences for the purpose of establishing mentally and professionally well versed teams. Bearing in mind the specialty of the Palestinian political and economic situations, those teams will be capable of managing any potential present or future crises.
- 3) Palestinian business organizations are called to be in tune with evolution in the neighboring countries at the levels of cognitive domain and scientific crisis management strategies which will equip these organizations with updated non – traditional scientific crisis management methods.
- 4) Work to increase the skills of administrative leadership in business organizations in the exercise of the Palestinian crisis management and how to formulate appropriate strategies to address the crises facing their organizations and through specialized courses or the exchange of views and ideas with others.

5 - need to re-characterization of functions in the organizational structures of business organizations, including the Palestinian line with scientific development in crisis management and strategy formulation

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

مقدمة	1-1
قطاعات السوق في سوق فلسطين للأوراق المالية	2-1
مشكلة الدراسة وعناصرها	3-1
فرضيات الدراسة	4-1
أ نموذج الدراسة	5-1
التعريفات الإجرائية	6-1
أهمية الدراسة	7-1
أهداف الدراسة	8-1
حدود الدراسة	9-1
محددات الدراسة	10-1

## 1-1 مقدمة:

يواجه العالم الآن حالة غير مسبقة ومتواصلة من حيث طبيعة التحديات وسرعة التغيرات ، مما أدى إلى حدوث أزمات مختلفة بأنواعها وحدثها أثرت على نتائج منظمات الأعمال اقتصاديا وماليا وعلى قدرتها على البقاء في بيئتها والتكيف معها. فالأزمة حدث مفاجئ يكون مقترنا بتهديد خطر أو حدث غير متوقع تكون نتائجه في أغلب الأحيان مؤثرة لاحتوائها على أحداث مؤثرة سريعة ونتائج تحدد قيم المنظمة وتوجه أهدافها ( جادا لله ، 2008 ، ص 6) . تمثل إدارة الأزمة عملية إدارية فريدة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ وكثيرا ما لا يكون لها مقدمات ، وهي تحتاج لمواقف حاسمة وتتطلب اختيار استراتيجيات متوافقة مع درجة الخطر في مواقفها ( الباز ، 2007 ، ص 8) . ولو أمعنا النظر في ثنايا الأحداث الكبرى التي يمر بها العالم وما يواجهه من أزمات متعددة تجاوزت الشركات إلى الدول ، وأصبح الخبر الأول على صفحات الصحف والمجلات ، كيف نواجه هذه الأزمة متفرقين ومجتمعين وما هي الاستراتيجيات الملائمة ( فارس ، 2008 ، ص 7).

إن إلقاء نظرة على واقع الاقتصاد الفلسطيني وإحداثه السياسية التي حصلت بين عامي ( 2000 - 2007 ) من تقلبات متنوعة ، قادت إلى بروز أزمات مختلفة منها أزمة مالية وأزمة اقتصادية و أزمة اجتماعية ( العطاونة ، 2005 ، ص 4) . فالبيئة السياسية هي من البيئات الأكثر خطورة وتأثيرا على الأزمات ( الخضيري ، 2002 ، ص 9 ) ، فقد واجهت القطاعات الاقتصادية الفلسطينية الخاصة والعامة بأزمات ، وكتب الكثيرون عن كيفية إيجاد الحلول أو تخفيف الأضرار الناتجة عنها ، لكن القليل منهم حقق نجاحا في ذلك . كما يؤثر الوضع الاقتصادي الناتج عن الوضع السياسي في فلسطين على جميع أنشطة المؤسسات الفلسطينية في القطاعين العام والخاص . ولذا حاولت الحكومة الفلسطينية إيجاد حلول للوضع الاقتصادي للقطاع العام والخاص كما قامت إدارة الشركات بتطوير استراتيجيات ملائمة للتعامل مع الأزمات ، منها مثلا إستراتيجية التركيز وإستراتيجية الاحتواء.

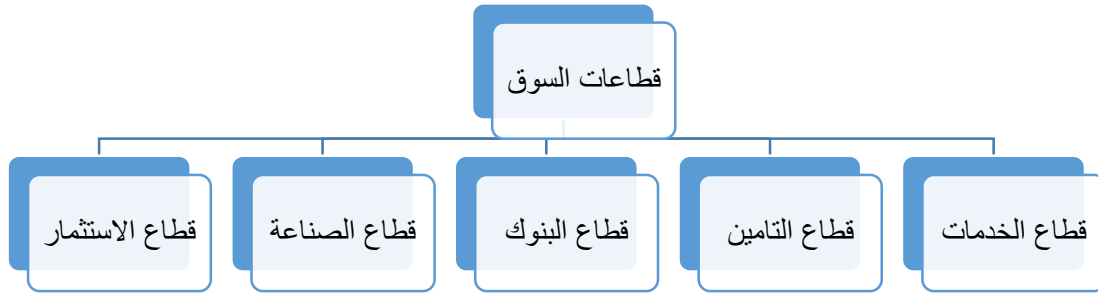
ينشط الباحثون في عمليتي رصد وتحليل العوامل والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع أزمات منظمات الأعمال بحيث حققت نجاحا بدلالة مالية و سلوكية تكشف قدرة إدارتها في التعامل مع الأزمات وتخفيف أثارها السلبية خاصة ( البلداوي ، 2006 ، ص 1-10) .

## 2-1 قطاعات السوق في سوق فلسطين للأوراق المالية:

قام الباحث من خلال هذه الدراسة بالتعرف على أنواع الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة أزمات الأعمال لمجموعة من الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية والعاملة فعلا , وذلك في ظل الأزمة الاقتصادية بأنواعها المختلفة التي حدثت نتيجة الحصار الإسرائيلي وإجراءاته التعسفية المتعددة والتي سببت عدة أزمات مختلفة للشركات في فلسطين , مع بيان اثر هذه الاستراتيجيات على مستوى نجاحها وتقدمها واستمرارها. والشكل (1-1) يمثل تصنيف قطاعات السوق في سوق فلسطين للأوراق المالية والذي يوضح تفصيلاته في ملحق رقم (4).

شكل (1-1)

### قطاعات السوق في سوق فلسطين للأوراق المالية



## 3-1 مشكلة الدراسة وعناصرها:

تعددت الأزمات ( الإدارية والمالية والتنظيمية) وتنوعت في الاقتصاد الفلسطيني بسبب الاحتلال الإسرائيلي والطبيعة المضطربة للبيئة الاقتصادية الفلسطينية , مما دفع إدارة الشركات الفلسطينية لاستخدام استراتيجيات إدارية لمواجهة , إدارتها استطاعت التعامل مع أزمات الأعمال في سعيها للمحافظة على مستويات الادائن المالي والتسويقي لتلك الشركات . وبالتالي فان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل اثر إستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية.

ويمكن تحقيق الغرض من هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:-

1- ما مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال في الشركات الفلسطينية لنوع ؟



- 2- هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية؟
- 3- هل يوجد اثر لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية؟
- 4- هل يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية؟
- 5- هل يوجد تباين في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائصها؟

- 6- هل يوجد تباين في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائص مديريها؟
- 4-1 فرضيات الدراسة :

استرشادا بمشكلة الدراسة وعناصرها يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

- 1- الفرضية الأولى :لا يوجد أثر دال إحصائي لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية.
- 2- الفرضية الثانية : لا يوجد أثر دال إحصائي لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية.
- 3- الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائي لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية.
- 4- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائصها.
- 5- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائص مديريها.

## 5-1 أمودج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها قام الباحث ببناء النموذج الموضح في الشكل (1-2)، واشتملت متغيرات الدراسة على ما يلي:

\* المتغيرات التابعة: وتتعلق بالأداء المنظمي للشركات الفلسطينية، ولغاية هذه الدراسة تم اعتماد كل من :  
- الأداء المالي: ويشمل: (معدل العائد على الاستثمار، ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومعدل العائد للسهم).

- الأداء التسويقي: ويشمل: (معدل التغير في نمو المبيعات، ومعدل التغير في الحصة السوقية).

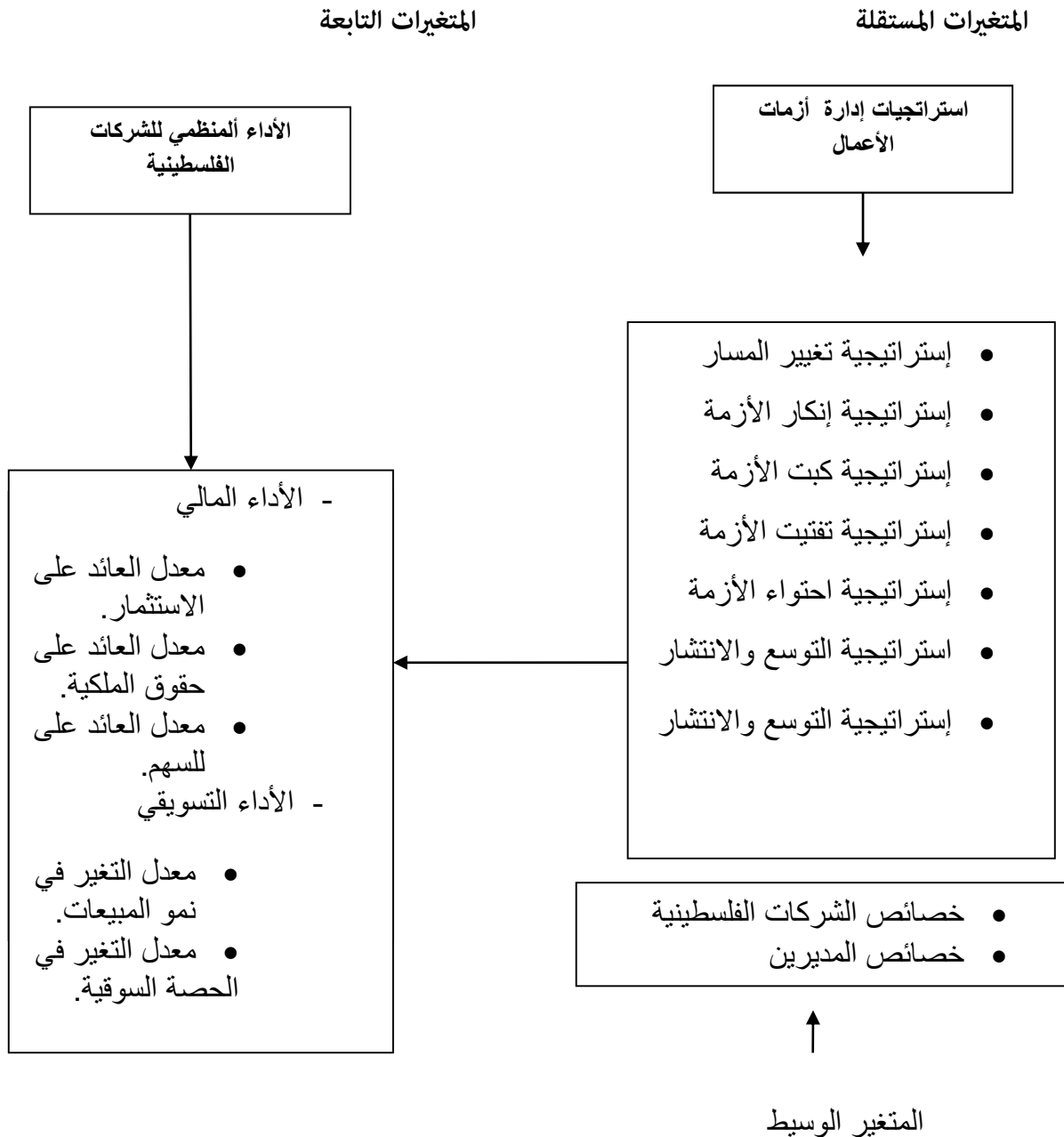
\* المتغيرات المستقلة: وتتعلق باستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال، والتي تتضمن الاستراتيجيات التالية: (تغيير المسار، إنكار الأزمة، كبت الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، التوسع والانتشار) ومبررات اختيار هذه الاستراتيجيات تم بناء على الدراسات السابقة وعلى توجيهات بعض ادارة الشركات في مجال ادارة الازمات في الشركات الفلسطينية .

\* المتغيرات الوسيطة : وتشمل (خصائص الشركات الفلسطينية، وخصائص المديرين).

شكل ( 1 - 2 )

### أموذج الدراسة

تحليل اثر استراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية



المصدر: ( ( عباس,صلاح 2007) , (جلد, سليم بطرس2009), (لطفي , امين السيد 2005) , حنفي, عبد

الغافر 2005 ))

## 6-1 التعريفات الإجرائية :

- استراتيجيات إدارة الأزمات: هي الاستراتيجيات التي تتبناها الإدارات العليا في الشركات الفلسطينية والمتعلقة بتغيير المسار, إنكار الأزمة, كبت الأزمة, تفتيت الأزمة, احتواء الأزمة , التوسع والانتشار لإدارة الأزمات بنجاح.
- إستراتيجية تغيير المسار : تستخدم هذه الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات الشديدة وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر والأضرار وتحقيق أفضل النتائج ( الخضيرى , 2002 , ص290), وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات تظهر في استبانته الدراسة .
- إستراتيجية إنكار الأزمة : وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلن متخذ القرار انه لا توجد أية أزمات وان الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل الأوضاع وان كل شيء يتم بصورة واضحة وسليمة وان ما يتم من انجازات غير مسبوق وهذا ما يعرف بالتعتيم الإعلامي للأزمة وتستخدم في حالات رغبة الإدارة في عدم تشويش العاملين وبيان متانة منظمة الأعمال ( الصيرفي , 2007 , ص208 ) , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانته الدراسة .
- إستراتيجية كبت الأزمة : وهي إغلاق كافة المنافذ والوسائل التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة , ويطلق عليها أحيانا تأجيل ظهور الأزمة من خلال المواجهة المباشرة العنيفة لإخماد الأزمة وعناصرها أولا بأول ( جاد الله , 2008 , ص227 ) وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانته الدراسة
- إستراتيجية تفتيت الأزمة : تعتمد هذه الطريقة على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة و ومن ثم تقسيم اثر الأزمة إلى أجزاء صغيرة قابلة للحل وتصلح هذه الطريقة في الأزمات الضخمة والخطيرة(الخضيرى, 2002 , ص291) , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانته الدراسة .

- إستراتيجية التوسع والانتشار : وهي توسيع نشاط عمل منظمة الأعمال إلى مناطق أخرى بعيدة عن الأزمة لتقليل حجم الخسائر الناتجة عن الأزمة والقدرة على مواجهة الأزمة من خلال زيادة الموارد المالية خاصة إذا كانت المواجهة تتطلب فترات زمنية طويلة (السيد, 2004, ص 181), وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانة الدراسة .
- إستراتيجية احتواء الأزمة : هي محاربة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها (عباس , 2007, ص 201) , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانة الدراسة .
- أداء الشركات: يمثل نتائج الشركة متجسد بالأداء المالي والأداء التسويقي ضمن العشرة سنوات الأخيرة من عمل الشركة الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.
- الأداء المالي : النتائج المالية المتحققة من نشاطات الشركات لعينة الدراسة ومواردها من خلال معدل العائد على الاستثمار , معدل العائد على حقوق الملكية , معدل العائد الجاري للسهم , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال تحليل الحسابات الختامية لعينة الدراسة وإجراء مقارنات مع السنوات السابقة لظهور الأزمة .
- الأداء التسويقي : هي النتائج التي تظهر على مستوى الأداء السوقي للشركات الفلسطينية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية الناتجة في نشاطاتها خلال فترة زمنية نتيجة استراتيجيات محددة ويتمثل ذلك في معدل التغير في المبيعات , معدل التغير في الحصة السوقية أو ثباتها , وسوف يتم قياسها من خلال التحليل المالي لحسابات عينة الدراسة ومقارنتها بسنوات سابقة .
- خصائص الشركات: معايير خاصة بطبيعة النشاط والإنتاج الذي تقوم به الشركات.
- خصائص المديرين: خصائص لها علاقة بالمستوى التعليمي والمؤهل العلمي والخبرة في العمل.
- نوع وطبيعة الإستراتيجية: أنواع الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الأزمات مثل إستراتيجية كبت الأزمة , وإستراتيجية تغيير المسار . الخ .

## 7-1 أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في أن مفهوم الأزمة أصبح من المفاهيم واسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة , وأصبح بشكل أو بآخر يمس كل جوانب الحياة، ولما كانت لغة العصر الحالي هي لغة استقرار المستقبل بغية الاستعداد لمواجهة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

وفي فلسطين حيث الأزمات المختلفة والمتعددة التي مرت على الشركات , والتي قامت بمواجهتها بعدة استراتيجيات كثيرا منها ما نجح ومنها ما فشل , ولذلك يتطلب الامر منا كباحثين أن ندون ذلك ونبينه حتى يتم استخلاص الدروس المستفادة منه . وعموما يمكن بيان الجوانب الأساسية لأهمية الدراسة على النحو التالي :

- 1- المساهمة في تسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات الدراسة ومن ثم تأثيرها المتوقع على أداء منظمات الأعمال المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية .
  - 2- ومن الناحية العملية توفير مادة علمية تحليلية تخدم إدارات منظمات الأعمال مجتمع الدراسة بشأن يبين تأثير كل متغير من متغيرات الدراسة على أدائها، حتى تستطيع هذه الشركات إيجاد الإستراتيجية الملائمة في مواجهة أزماتها .
  - 3- وتنبع أهمية الدراسة أيضا من أهمية القطاعات التي تطبق عليها الدراسة والتي تشكل غالبية قطاع السوق الفلسطيني في كافة مجالاته مما يؤدي إلى بيان كيفية عمل إدارات منظمات الأعمال في السوق الفلسطيني في ظل مواجهة الأزمات .
  - 4- يعتقد الباحث أن نتائج هذه الدراسة ستعود بالفائدة على عدة جهات في السوق الفلسطيني من جانب وعلى كيفية تطوير أدائها في المستقبل من جانب آخر .
- يمكن النظر على هذه الدراسة بأنها دراسة تحليلية تسعى إلى اختبار تحليل اثر استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية، وفي نفس الوقت هي دراسة مسحية ميدانية اعتمدت على آراء وحدة المعاينة المبحوثة من خلال الاستبانات التي تم تصميمها لهذا الغرض، بالإضافة إلى المقابلات التي أجراها الباحث مع أفراد العينة بغرض تعزيز الاستجابات.

## 8-1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على ماهية إستراتيجيات إدارة الأزمات المعتمدة لدى الشركات الفلسطينية في إدارتها لأعمالها.
- 2- التعرف على عوامل ومعايير الأداء المستخدمة في قطاع الأعمال في الشركات الفلسطينية وكيفية قياسها.
- 3- التوصل إلى بعض الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل دور الشركات الفلسطينية في إدارة الأزمات.
- 4- تقديم التوصيات اللازمة لإدارة الأزمات في الشركات الفلسطينية.
- 5- بيان علاقة متغيرات الدراسة المستقلة مع متغيرات الدراسة التابعة.

## 9-1 حدود الدراسة :

تحدد الدراسة الحالية بالمجالات التالية :

المجال المكاني : تتضمن هذه الدراسة جميع الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية التي تم تداول أسهمها فعلا ما بين عامي 2000 - 2009, والبالغ عددها 38 شركة .

المجال البشري : تقتصر- الدراسة الحالية على الإدارة العليا والادارة الوسطى للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية ممثلة بالمسميات الوظيفية من منصب مدير عام , ونائب مدير عام , ورؤساء الاقسام .

المجال الزمني: يتحدد المجال الزمني لهذه الدراسة ما بين عام 2000-2009 ليتسنى للباحث اختبار النموذج.

## 10-1 محددات الدراسة :

واجه الباحث المحددات التالية أثناء إعداد الدراسة :

- 1- قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في فلسطين .
- 2- طبيعة الأزمة التي تؤثر على الشركات مجتمع الدراسة .
- 3- صعوبة الحصول على معلومات حقيقية من إدارات بعض منظمات الأعمال عينة الدراسة بسبب عدم الوصول اليهم والتوضيح من قبل الباحث حول كيفية تعبئة الاستبانة بسبب القيود الاسرائيلية.
- 4- المعوقات الإسرائيلية في التحرك بين محافظات فلسطين بحرية للحصول على البيانات اللازمة للدراسة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة والدراسات ذات الصلة

#### 1-2 استراتيجيات إدارة الأزمات

1-1-2 مفهوم الأزمة

2-1-2 أسباب الأزمة

3-1-2 مراحل الأزمة

4-1-2 خصائص الأزمة

5-1-2 إدارة الأزمات

1-5-1-2 التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأزمة

2-5-1-2 مفهوم إدارة الأزمة

6-1-2 استراتيجيات إدارة الأزمات

1-6-1-2 الاستراتيجيات التقليدية

2-6-1-2 الاستراتيجيات غير التقليدية

2-2 الأداء المنظمي

1-2-2 مفهوم الأداء المنظمي وفلسفته

2-2-2 مقاييس الأداء المنظمي

1-2-2-2 مقاييس الأداء المالي

2-2-2-2 مقاييس الأداء التسويقي

3-2 الدراسات ذات الصلة

1-3-2 الدراسات باللغة العربية

2-3-2 الدراسات باللغة الأجنبية

حاول الباحث عبر الفصل الحالي التعرض إلى المفاهيم المرتبطة بالدراسة , وسيتم تقسيم العرض إلى ثلاثة أجزاء , الأول يخصص لدراسة استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال , حيث تناول الباحث من خلاله مفهوم الأزمة وأسبابها ومراحلها وخصائصها , ومفهوم إدارة الأزمة وتطورها التاريخي , وكذلك استراتيجيات إدارة الأزمات من حيث الأنواع وطرق استخدامها . في حين يختص الجزء الثاني بدراسة الأداء المنظمي بشكل عام , ثم بيان كل من الأداء المالي والأداء التسويقي بشكل خاص. وأخيرا خصص الباحث الجزء الثالث إلى مناقشة الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية , وبيان ما يميز الدراسة الحالية عنها .

## 1-2 إستراتيجيات إدارة الأزمة

### 1-1-2 مفهوم الأزمة :

هناك عدة تعريفات لمفهوم الأزمة , وقد خضع مصطلح الأزمة إلى العديد من التعريفات , وتباينت داخل التخصص ضيقا واتساعا , تعارضا واتفاقا . ( الخضيرى 2002, ص 113 )

وقد عرفت الأزمة من المنظور الاجتماعي بأنها توقف الأحداث المنظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملائمة . وتعرف الأزمة من المنظور الاقتصادي بأنها وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي ويحتاج بذل كافة الجهود لاجتيازه (السيد, 2004 ص 14) . أما الأزمة من المنظور السياسي فتعنى حالة أو مشكلة تأخذ بأبعاد النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله , لكن الاستجابة الروتينية لهذه التحديات تكون غير كافية فتتحول المشكلة إلى أزمة تتطل تدخلا من قبل الحكومة واقتراحات من قبل مؤسسي القطاع الخاص إذا ما أرادت النخبة عدم التضحية بمركزها ( ابو فارة, 2009, ص 34 ) .

أما الأزمة من المنظور الإداري أو من وجهة نظر الإداريين فلها عدة تعريفات فهي عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما أنه يهدد المبادئ والقوانين الرئيسية التي يقوم عليها النظام ( الصيرفي 2007, ص 14) . بينما هناك اتجاه آخر يرى أن الأزمة هي " موقف ينتج عن تغييرات بيئية ويخرج عن إطار العمل المعتاد وتتضمن قدرا من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث

فهو في التوقيت ، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة في رد العمل ، ويفرز أثارا مستقبلية تحمل في طياتها فرصا للتحسن والتعلم . (ماهر 2006، ص16) . وتعرف الأزمة على أنها " نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسة للنظام ، تشكل تهديدا صريحا وواضحا لبقاء المنظمة والنظام نفسه " ( عباس ،2004، ص 15 ) .

ويرى شيرشيل (Churchill,2007,p12) بأنها حالة تميز بالقرارات الخطيرة والمصرية ، ويحدث إعادة هيكلة النظم بشكل كامل علاوة على ما يخلفه من آثار واسعة .أما بارتون (Barton,2007,p107) فيعرف الأزمة بأنها حالة حرجة غير مفضلة ، وغير مرغوب بها ، وقصيرة يعود أسبابها إلى أمور داخلية ، والتي بشكل مباشر تهدد وجود أو بقاء المنظمة لفترة أطول . ويرى ( Hearit,2005,p5 ) أن الأزمة هي حالة عدم تأكد وموقف فوضوي ويرتبط مفهوم الأزمة ارتباطا وثيقا بالحقل العلمي الذي يكون مدارا للبحث ، بمعنى أن الأزمة مفاهيم متعددة بتعدد الموضوعات المطروحة ( اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، إدارية ..) وهذا يشكل عقبة رئيسة لوضع تعريف شامل رغم بعض المحاولات لوضع مثل هذا التعريف . وقد تعرف الأزمة بشكل عام أنها " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل ، فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير حاسم يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، أو قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها ( Devlin,2007 ,p4) .

وعرف انثونسن (Anthonissen,2008 ,p25) الأزمة على أنها " نقطة تحول حرجة في حياة المنظمة ترافقها ظروف من عدم التأكد ، لذلك فهي حالة من عدم الاستقرار يوشك أن يحدث فيها تغيير جذري يؤدي إلى نتائج ايجابية مرغوب فيها ، أو قد يؤدي هذا التغيير الى نتائج سلبية غير مرغوب فيها " .

ويعرفها جادا لله (جادا لله، 2007 ، ص7) " بأنها موقف تواجهه إدارة المنظمة تتسارع فيه الأحداث وتتشابك معه الأسباب بالنتائج يفقد خلاله متخذ القرار القدرة على التحكم بما يجري من أحداث داخل المنظمة وخارجها مما يؤثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها "

ويعرف كوك ( Cook,2007 ,p3 ) الأزمة بأنها " حالة أو وضع يتميز بحساسية القرارات وخطورتها ترافقه عادة هيكلية وترتيب للنظام الحالي في المنظمة، ليتفق مع الظروف الجديدة في الأزمات ، وذلك في محاولة المنظمة للخروج من هذا الوضع بأقل الخسائر " .

ويعرفها جاك (Chalk,2002, p7) بأنها : " حدث هام غير متوقع يحمل معه احتمالية الأثر السلبي على أداء المنظمة , وهذا الحدث وآثاره يمكن أن يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة والعاملين بها ومنتجاتها ووضعها المالي هذا بالإضافة إلى التأثير السلبي على سمعة المنظمة " .

وقدم كرانندال وبارنل ( Crandall,2009, p3 ) تعريفاً للآزمة على أنها سلسلة الأحداث غير المتوقعة وغير الاعتيادية , والتي تخلق مناخ من عدم الاستقرار والتهديد للمنظمة مما يؤثر على أهداف المنظمة وقدرتها على ترتيب أولوياتها بالشكل الأمثل "

يتضح مما سبق أن هناك اختلافات واضحة في تعريف الأزمة لدى الباحثين ويرى الباحث بان الأزمة هي تهديد مباشر في تطور وهو ونجاح المنظمة قد يؤدي إلى إفلاسها إن لم يتم مواجهته في الوقت المناسب, إلا انه يتفق بعض الباحثين على أن الأزمة تحمل معها آثار سلبية محتملة على المنظمة وبيئتها وأنها نقطة حرجة في حياتها تؤثر في أدائها المنظمي وتعطي مؤشرات سلبية للمستثمرين , بالإضافة إلى أنها تحمل بعض الصفات المرتبطة بالأزمة من حيث أنها تعبر عن نفسها بإطلاق إشارات مسبقة ومن حيث تهديدها لأساسيات النظام وعدم ارتباطها بوقت معين , لهذا فان الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تكتشف الأزمة قبل حدوثها ويكون لديها القدرة والإبداع عندما تحول الأزمة إلى موضوع نجاح فعلي , فالأزمة الإدارية بقدر ما تحمل من تهديد فإنها تحمل من فرص للنجاح والتعلم وهذا مرتبط بلا شك بالقيادة الإبداعية .

2-1-2 أسباب الأزمة : اختلفت أسباب الأزمات وتنوعت مسبباتها من منظمة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر والجدول (1-2) يوضح الكثير من هذه الأسباب:

جدول (1-2)

أسباب الأزمات

الرقم	المؤلف	السنة	الصفحة	السبب
1	الصيرفي	2007	36	تتمثل في البيئة الداخلية (خصائص المديرين، الخبرة للمديرين والخصائص التنظيمية) وفي البيئة الخارجية (المنافسون، الموردون، العملاء، المبادئ والقيم السائدة، المالكون، الكوارث الطبيعية، الحكومة والتقانات)
2	جاد الله	2008	14	تتمثل فيما يلي: ضعف الإمكانيات المادية والبشرية عدم وضوح أهداف المنظمة الخوف الوظيفي صراع المصالح بين العاملين ضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرارات القيادة الإدارية غير الملائمة عدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة ضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة عدم ملائمة التخطيط والتدريب والتنمية للتعامل مع الأزمات
3	الخضيري	2002	65	سوء الفهم وهو نقص في المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى التسرع في إصدار قرار ما ، أو الحكم على أمر ما ، قبل أن تتبين حقيقته. سوء الإدراك ويمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها ، والحكم التقديري على الأمور المعروضة ، فإذا ما كان الإدراك غير سليم ، أو نجم عن تداخل في الرؤية ، فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي قرره القائد للكيان الإداري . -سوء التقدير والتقويم والتفاؤل الخاطئ ، وهي من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وتنشأ من خلال ( Evaluation Bad & False estimating ) وتنشأ من خلال جانبين : أ- - المغالاة والإفراط والثقة الزائدة مثل مواجهة طرف مع طرف آخر مع العلم مسبقا بعدم القدرة على المواجهة. -سوء تقدير قوة الطرف الآخر ، والاستخفاف به ، والتقليل من شأنه مثل تهاون طرف لطرف آخر مع العلم أن الأخير يمتلك القوة والطرف الأول يدعي بقدرته على المواجهة والتقليل من شأن قوة الطرف الآخر.

4	شدود	2002	32	<p>الفوضوية غير الرشيدة , وهنا تكون الأزمة مدمرة , وتكون الإدارة التي يمارسها متخذ القرار وفقا لما يميله الموقف دون تخطيط مسبق .</p> <p>-التأمر والابتزاز : التأمر على متخذ القرار وإيقاعه تحت ضغوط مختلفة قد تدفعه نحو أزمة ما , وكذلك الرغبة في الابتزاز من خلال استغلال تصرفات خاطئة سبق وان قام بها متخذ القرار , سواء كانت سرية , أو معروفة لدى عدد قليل من الأفراد لإجباره على تصرف أكثر خطأ واشد ضررا.</p> <p>-القنوط واليأس والإحباط : بسبب فقدان الرغبة والدافع عن العمل والتطوير أو بسبب انفصال مصلحة الفرد عن مصلحة التنظيم .</p> <p>-الشائعات يتم إطلاق الشائعات بشكل معين بعد توظيفها وإحاطتها بهالة من المعلومات غير الصحيحة والمضللة , ويكون إعلانها في توقيت معين , وبيئة محيطة ثم إعدادها بشكل معين , من خلال استغلال حدث معين لتنفجر الأزمة .</p> <p>-استعراض القوة : مثل توبيخ الرئيس للمرؤوس أمام زملائه .</p>
5	hearit	2005	18	<p>تعود إلى :</p> <p>1- الأخطاء البشرية : مثل التراخي , وعدم الدافعية , وعدم الاهتمام بالعمل , والمحابة.</p> <p>2- الفشل في تحديد العلاقة بين المتغيرات وذلك عند عدم تفهم العلاقة بين المتغيرات المختلفة , فان هذا يساعد على حدوث الأزمة , مثل تجاهل المعلومات المتاحة , لأنها تنفق وتفكير متخذ القرار , فيتبع ما يحلو له إتباعه .</p> <p>3- تشويه المعلومات , وذلك من خلال التركيز على المعلومات التي يحتاجها الفرد أو الدائرة ورفض وتجاهل أي معلومات أخرى .</p> <p>4- تعارض الأهداف ويحدث من خلال اختلاف الرؤية , والطموحات بين متخذ القرار ومنفذه المستفيد منه , التي لها علاقة بالأزمة وهم على النحو الآتي :</p> <p>أ - صانع القرار وهو الفرد الذي يقوم بإعداد , وتجميع وتحليل البيانات والمعلومات المختلفة .</p> <p>أ- متخذ القرار وهو الفرد الذي بيده السلطة في اتخاذ القرار وفقا للهيكل التنظيمي للكيان الإداري , وهو المسئول عن سلامة هذا القرار .</p> <p>ب- منفذ القرار : وهو الفرد المناط به عملية القيام بالإجراءات التنفيذية اللازمة لوضع القرار المتخذ موضع التنفيذ .</p> <p>المستفيد من القرار : وهو الفرد الذي طبق عليه القرار , ويمثل الأغلبية التي تحيط بالكيان الإداري.</p>

6	Boin	2008	15	<p>تعود الى:</p> <p>الإدارة الاعتباطية : ( العشوائية ) وهذا النوع من الإدارة لا يعمل كمكسب للالزمات فقط بل ويعمل على تدمير الكيان الإداري أيضا , فالإدارة العشوائية تقوم على الجهل وتشجيع الانحراف عن الهدف الرئيسي- للمنظمة , كما تتمثل الاعتماد على التوجهات والآراء الشخصية للمدير مما يؤدي إلى فقدان الرؤيا المستقبلية .</p> <p>تعارض الأهداف : ويحدث ذلك نتيجة لاختلاف الرؤيا والطموح والأهداف بين منفذي القرار في الكيان الإداري ومنتخذ القرار مما يؤدي إلى تعدد التوجهات أو التباطؤ في تنفيذ القرارات , كما يؤدي إلى انهيار الثقة في منتخذ القرار وبالتالي تفاقم الأزمة وازدياد حدتها .</p> <p>تعارض المصالح : وهي من أهم الأسباب في حدوث الأزمات على المستوى المحلي أو الدولي , حيث أن لكل دولة أو جماعة أو فرد مصالح مختلفة فإذا ما تعارضت هذه المصالح بشكل شديد برز الدافع اللازمة .</p>
---	------	------	----	--

أما الأسباب التي يراها الباحث للزمة والمتعلقة بدراسته يمكن ذكرها على النحو التالي :

- انتشار الفساد الإداري للكوادر البشرية العاملة في منظمات الأعمال وبناء على تقارير دائرة الاحصاء المركزية في الاراضي الفلسطينية حول شفافية العما في الشركات الفلسطينية.
- المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال مما اثر على جودة المنتجات وتلبيتها لرغبات المستهلكين.
- الشائعات المختلفة التي يتم بثها بهدف إرباك منظمات الأعمال.
- الخوف الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مما أدى إلى ضعف الانتماء للمنظمات.
- عدم القدرة على التنبؤ واعتماد تقديرات خاطئة في التخطيط
- الاحتلال الأجنبي والانقلابات العسكرية والحروب الأهلية والدكتاتورية في الحكم تعتبر من أسباب الأزمات في منظمات الأعمال.

### 3-1-2 مراحل الأزمة :

تمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها , ويمكن استخدام دورة حياة الأزمة للتكهّن بالنتائج المتوقعة لكل مرحلة من مراحل حياتها والاستفادة من ذلك بالتدخل في الوقت المناسب للعلاج والتعامل معها بكفاءة , وتجدر الإشارة هنا إلى أنه مهما كان الاختلاف في وجهات النظر بين الباحثين فيما يتعلق بمراحل الأزمة أنه اختلاف في المسميات لا اختلاف في المضمون.

وقد صنف جلبن (Gilpin,2008 ,p 23) مراحل حياة الأزمة في أربع مراحل وهي:

1- مرحلة الإنذار (Portending Stage) وهي مرحلة تحذيرية ويشار إليها أحيانا بمرحلة ما قبل الأزمة وتتميز بخصائص منها :

- تساعد هذه المرحلة في جعل الإحساس بالأزمة أكثر قوة ويمكن هنا تدارك الإنذار قبل الوصول إلى مرحلة التأزم , وقد يكون الإنذار واضحا ومباشرا ويمكن إدراكه وقد يكون اقل وضوحا وغير مباشر بحيث يحتاج إلى جهد إضافي لإدراكه .
- تعتبر هذه المرحلة مرحلة هامة وذلك لسهولة إدارة الأزمة خلالها أو الاستعداد لذلك بمجرد الإحساس ببدايتها

2- مرحلة التأزم : ( Acute Stage )

- وتمثل هذه المرحلة في كثير من الحالات نقطة اللاعودة وذلك حين ينتهي الإنذار ويتم الوصول لمرحلة التأزم . وتبرز خلال هذه المرحلة أهمية التخطيط المسبق والاستعداد للأزمة حيث يوفر هذا التخطيط الوقت الكافي لمواجهة الأزمة والتعامل معها, الأمر الذي يحد من أثارها.
- إن كفاءة صانع القرار هنا تتجلى في القدرة على مواجهة الأزمة والفاعلية في اتخاذ التدابير اللازمة إزاءها خلال هذه المرحلة و وهذا يتوقف على عدة عوامل مهمة منها :
- أ - نوعية وحجم المعلومات المتوفرة .

ب- القدرة على تحديد الأولويات ومن ثم الكفاءة في مجابهة الآثار المختلفة الناشئة عن الأزمة.

ج- القدرة على الاختيار الدقيق بين البدائل .

3- المرحلة المزمنة ( Chronic Stage )

- في هذه المرحلة يتم التأكد من أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية , كما تعتبر هذه المرحلة إعادة تقييم واتخاذ الإجراء المناسب , وقد تمر المنظمة في هذه المرحلة باضطراب مالي أو إعادة تنظيم أو حتى الإفلاس.



#### 4- مرحلة الحل (Resolution Stage)

في هذه المرحلة تبدأ العوامل المسببة للأزمة بالتلاشي فتعود المنظمة إلى مرحلة التوازن الطبيعي قبل الأزمة , لذلك فهذه المرحلة تمثل آخر مراحل الأزمة التي تصل إليها بعد تصاعد إثارها .  
وهناك تصنيف آخر لمراحل الأزمة يعتمد على الأساس الزمني لحدوث الأزمة قدمه جرانت ( Grant,2010 , p 23 ):

##### 1- مرحلة ما قبل الأزمة ( Pre-Crisis Stage )

تبدأ هذه المرحلة عند ظهور قصور في الأداء الوظيفي داخل المنظمة وهي بذلك تبرز بعض الإشارات التحذيرية باحتمال وقوع أزمة في المستقبل , لذلك فان مدى استجابة المنظمة لتلك الإشارات التحذيرية واتخاذها لإجراءات وقائية سريعة يحدد مدى قدرة المنظمة على النجاح في مواجهة الأزمة والسيطرة عليها في المستقبل .

##### 2- مرحلة ما بعد الأزمة ( post-Crisis Stage )

تأخذ هذه المرحلة عدة أشكال , فمن ناحية تكون النتائج مدمرة تشبه بدرجة كبيرة ما يخلفه حدوث إعصار أو زلزال , ومن ناحية أخرى تكون النتائج مشابهة لذلك الشعور الذي يجلب الراحة بعد النجاة من حادث مفجع على وشك الحدوث , وفي كلتا الحالتين فان المنظمة التي تبقى صامدة هي التي سيكون لها فرصة لتعلم الدروس المفيدة في كيفية مواجهة الأزمات والتعامل معها بفاعلية في المستقبل .

وفي تصنيف ثالث قدم جليلا ند ( Gilliland,2004 , p31 ) أربعة مراحل لتطور الأزمة وهذه المراحل هي :

##### 1- إخفاء الأزمة ( Crisis Invisibility ):

تتميز هذه المرحلة بمحدودية وعي إدراك الإدارة للأزمة ومؤشراتها وغالبا ما يكون السبب وراء ذلك عدم كفاءة أنظمة مراقبة البيئة المحيطة بالمنظمة .

##### 2- إنكار الأزمة ( Crisis Denial )

وتتسم هذه المرحلة بعدم الاعتراف بوجود أزمة وذلك بتقديم التبريرات بنفي وجودها أو حتى احتمال نشوءها , لذلك لا يتم في هذه المرحلة اتخاذ أي إجراءات فعلية لمنع حدوثها .

### 3- تفكك التنظيم (Organizational Disintegration)

وتتصف هذه المرحلة باعتراف الإدارة بوجود الأزمة وقد تقوم باتخاذ إجراءات للحد منها إلا أنه في الغالب يتم التقليل من شأن الحاجة لمثل هذه الإجراءات , وغالبا ما تكون الإدارة تحت ضغوط متزايدة لذلك يتغير سلوكها وتنخفض جودة قراراتها خلال هذه المرحلة .

### 4- انهيار التنظيم (Organizational Collapse)

تعتبر هذه المرحلة نتيجة طبيعية لعدم قدرة الإدارة على التنبؤ بحدوث الأزمة فيكون واضحا عدم قدرتها على اتخاذ القرارات التي تحد من أثارها على المنظمة لذلك تتفاقم الأزمة وتتعاظم أثارها مما يؤدي إلى انهيار التنظيم.

أما الخضيرى ( الخضيرى , 2002, ص 141 ) فقد صنفا مراحل الأزمة كما يلي:

1- مرحلة الميلاد : وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالظهور على شكل إحساس مبهم بخطر غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم , وذلك بسبب غياب الكثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها , على أن وخبرة متخذ القرار تشكل عامل رئيسي في التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة , وذلك بإفقادها مرتكزات النمو أو تنفيس الأزمة وذلك بثلاث طرق :

أ- خلق محور اهتمام جديد , بشكل يحيد الأزمة , ويجعلها شيئا ثانويا لا قيمة له.

ب- معرفة مكامن الأزمة , والتعامل معها بالعلاج الناجع للقضاء على أسبابها .

ت- امتصاص قوة الدفع المحركة للأزمة وتشتيت جهودها في نواح مختلفة .

2- مرحلة النمو والانتعاش : نتيجة لعدم انتباه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد تنمو هذه

الأزمة وتتسع ويدعمها في هذه المرحلة :

أ- مدعيات ذاتية مستمدة من الأزمة

ب- مدعيات خارجية استقطبتها الأزمة معها

ونتيجة لتعاظم الضغط لا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجود الأزمة , وذلك بسبب تزايد هذا الضغط

يوم بعد يوم وامتداد تأثيره على أفراد المنظمة , ومن المحتمل التأثير على أفراد آخرين خارج المنظمة .

مما يؤدي إلى إعلام متخذ القرار بوجود أزمة ويطالب بالتدخل قبل أن تستفحل وتصل إلى قمة نزوحها

وعنفها , وفي هذه المرحلة يكون على متخذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة المدعيات وعلى النحو

التالي :

أ- تحديد وعزل المدعمات الخارجية للأزمة من خلال استقطابها أو خلق تعارض للمصالح بينها.

ب- العمل على إيقاف نمو الأزمة عند المستوى الذي وصلت إليه وعدم السماح لها بالتطور من خلال استقطاب المدعمات الذاتية التي حركت الأزمة .

3- مرحلة النضوج :

نادراً ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة وإن حدثت يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من قلة الخبرة وعدم الشفافية والاستبدادية ونتيجة لذلك ، تزداد القوى المتفاعلة ، ويتم تدعيم الأزمة بقوى تدميرية بسبب المناخ المناسب لها ، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها ويصبح الصدام لا مفر منه.

4- مرحلة الانحسار والتقلص :

يؤدي التصادم إلى التقليل من قوة الأزمة ومن ثم تبدأ الأزمة بالانحسار والتقلص وفي هذه المرحلة ، تصبح الأزمات كأموج البحر متتالية ، حيث ينتج عنها عدم الاستقرار الذي يؤدي إلى تدمير الكيان الإداري.

5- مرحلة الاختفاء :

تصل الأزمة في هذه المرحلة إلى تلاشي مظاهرها ويختفي وجودها ، معطية بذلك الفرصة للكيان الإداري لإعادة البناء واستخلاص الدروس والعبر ويصور الشكل الآتي دورة حياة معظم الأزمات :

وقد صنف الحملاوي (الحملأوي, 1995 , ص 120) الأزمة على النحو التالي :

مرحلة الصدمة : وهي المرحلة التي تؤدي إلى الشعور بعدم التصديق بوجود أزمة .

1- مرحلة التراجع : وفي هذه المرحلة يتم التركيز على الأعمال اليومية الاعتيادية مع وجود المؤشرات الدالة على شيء من عدم الاستقرار.

2- مرحلة الاعتراف : وفي هذه المرحلة يتم إدراك الأزمة واستيعاب أثارها .

3- مرحلة التسوية أو التأقلم : يتم استخدام المتاح من الموارد البشرية وإذا لم يتوفر عنصر المرونة واليقظة فسوف تكون النتائج مدمرة للكيان الإداري .

وقد صنف ( عياصرة , 2008, ص67, الحملأوي 1995, ص 52 ) مراحل الأزمة كما يلي :

1- الشعور باحتمال الأزمة. Signal detection

2- الوقاية / preparation / prevention الاستعداد والوقاية

3- مجابهة الأزمة - احتواء الأزمة Containment

4- استعادة التوازن والنشاط Recovery

5- التعلم وتقييم التجربة Learning & evaluation

أما مراحل الأزمة من وجهة نظر الباحث والمتعلقة بدراسته فهي على النحو التالي :

- 1- مرحلة ما قبل الأزمة : وتشتمل على مرحلة الميلاد ومرحلة الإنذار للأزمة.
- 2- مرحلة الأزمة : وتشتمل على مرحلة التأزم ومرحلة النمو والانتعاش للأزمة .
- 3- مرحلة ما بعد الأزمة : وتشتمل على مرحلة الحل أو اختفاء الأزمة .

#### 2-1-4 خصائص الأزمة :

على الرغم من أن الأزمة هي موقف خطير يواجه الكيان الإداري ويهدد بفنائه وتدميره , وأن أحداثها تتلاحق بسرعة ونتائجها تتراكم وتتداعى تحت ضغط موقف الأزمة ورغم مقاومته الكيان الإداري , إلا أنه كثيراً ما يخلط البعض عن عمد بين الأزمة وبين غيرها من الظواهر ذات التأثير المشابه .

فللأزمة مجموعة من الخصائص يتعين توافرها في " موقف الأنشطة " أو الحالة التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة.

ويرى لكريني ( لكريني , 2010 , ص 33 ) أن هذه الخصائص هي :

- 1- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية وتشكل ضغطاً عليه.
- 2- أن يشكل هذا الموقف تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي , ولأهدافه ولأمنه واستقراره.
- 3- أن تخرج متطلبات معالجتها عن الطرق والوسائل المعتادة والتقليدية في مواجهة المشكلات
- 4- أن يشعر متخذ القرار في الكيان الإداري بالحيرة البالغة والعجز وعدم القدرة على التعامل معها

5- وجود حالة انعدام التوازن وفقدان القدرة على الرؤية , ويصبح متخذ القرار عرضة للاستهواء بعد فشل محاولاته الدفاعية الذاتية لاختراق قوى الأزمة .

6- كثيرا ما يؤدي نجاح قوى الأزمة في اجتياح دفاعات الكيان الإداري إلى ظهور قوى مؤيدة لها وروافد جديدة مدعمة له . لم تكن تظهر من قبل , متمثلة في اصطحاب المشكلات التي عولجت في الماضي معالجة جزئية

7- وجود مجموعة من القوى ذات الاتجاهات الضاغطة على الكيان الإداري ومتخذ القرار لإملاء إرادتها سواء في شكل ضغوط نفسية أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية وتشكل تيارا من الضغط عليه.

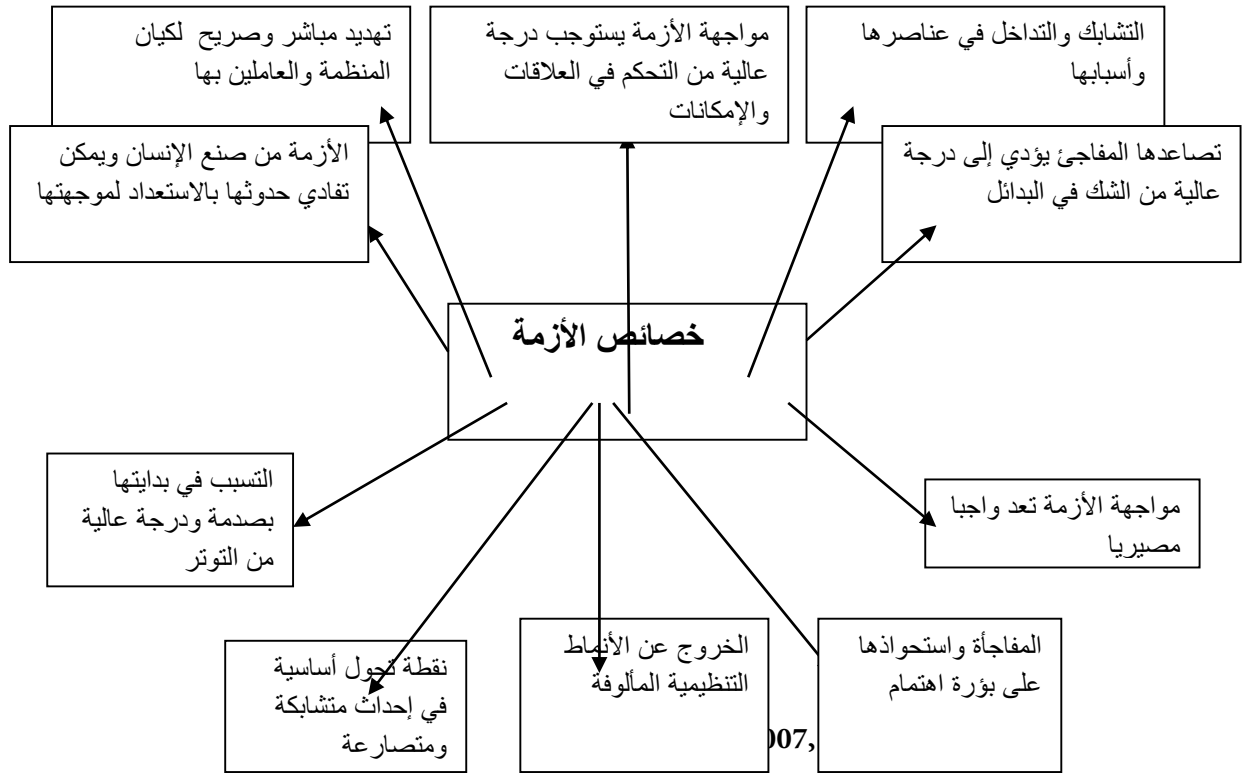
8- أن يشكل هذا الضغط الأزموي تهديداً أساسياً لمصالح الكيان الإداري واستمراره في أدائه الوظيفي , ولأهدافه ولأمنه واستقراره.

ويرى جلبن ( Gilpin,2008 , p 9 ) في كتابه إدارة الأزمات أن خصائص الأزمة هي :

- 1- المفاجأة : وتتسم بأنها تحدث بشكل مفاجئ , إذ انه لا يمكن التنبؤ بها , وتعني المفاجأة أن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ, ربما يؤدي إلى تدميرنا أو إلحاق الضرر بنا على اقل الأحوال مما ينذر بوضع جديد يوصف بأنه سيء .
- 2- نقص المعلومات : وتعني عدم توفر معلومات من المتسبب لهذه الأزمة أو التصرف , ويعود السبب إلى النقص في المعلومات , خصوصا إذا كانت تحدث لأول مرة , حيث لا يعرف من المتسبب في هذه الأزمة , ولا يعرف حجم الأزمة , ولا يوجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف.
- 3- فقدان السيطرة :إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة
- 4- حالة الذعر : حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة بالأزمة , كأن يعتمد المدير إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة , أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه ومرؤوسيه.
- 5- غياب الحل السريع : فالأزمات لا تنتظر حتى تتوصل إلى حل جذري فضلا عن غياب هذا الحل أصلا بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة وغيرها في غمضة عين وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار اقلها ضررا. أما الصيرفي فقد وضع خصائص الأزمة في الشكل ( 1-2 )

## الشكل (1-2)

### خصائص الأزمة



ويرى الباحث ان خصائص الازمة تختلف حسب مسبباتها سواء أكانت داخلية أو خارجية ومدى شدتها ومن الصعب الاجماع على خصائص موحدة للازمة الا ان بعض الخصائص مثل: المفاجأة , المواجهة , التهديد تعتبر خصائصا موحدة للازمة

## 5-1-2 إدارة الأزمات

### 1-5-1-2 التطور التاريخي لمفهوم إدارة الأزمات :

نشأ اصطلاح إدارة الأزمة ( Crisis Management ) في الأصل في وجدان الإدارة العامة وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة والمفاجئة وظروف الطوارئ مثل الزلازل والبراكين والأوبئة والحرائق الشاملة. ولكن ما لبث أن غم هذا المفهوم بصورة أوضح في مجالات العلاقات العامة الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الساخنة مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام (1961), أزمة الشرق الأوسط عام ( 1967 ), أزمة البترول العالمية عام ( 1973 ) والأزمة المالية العالمية ( 2009 ) .

ولهذا أصبح موضوع إدارة الأزمات أسلوباً شائعاً وأمرأً واقعاً يفرض نفسه على صعيد الصراع الدولي في مجال السياسة الدولية وذلك نتيجة لتشابك العلاقات بين الدول وتعدد صور الصراع وتداخل المشكلات الاقتصادية والأيدولوجية وزيادة الاعتماد المتبادل بينها (عباس، 2004، ص 62) .

ولما تبلورت معالم هذا الأسلوب ثار التساؤل حول إمكانية تحويله إلى نمط متكامل يسمى إدارة الأزمات، يعمل كوحدة واحدة لمعالجة موضوعات محددة هي الأزمات والمشاكل الصعبة وذلك بوضع القواعد والأسس النظامية له ليصبح نمطاً إدارياً محدد الخصائص المميزة في مواجهة الأزمات المتعددة والمتعاقبة ( العارف ، 2004، ص58).

وفي ظل العلاقة بين القطاعين الحكومي والخاص وفي ظل تبادل المصالح ودخول قطاع الأعمال إلى مجالات متعددة وفي ظل تنوع الأزمات وحجم تأثيرها ، لم يكن بالإمكان أن يتجنبها القطاع الخاص ، بل أصبح الأكثر مواجهة للآزمات من القطاع الحكومي ، لان الأزمات تهدد بقاءه واستمرارية عمله . وهكذا أصبح دور القطاع الخاص دوراً أساسياً في مواجهة الأزمات حديثاً.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات كممارسة موجودة منذ القدم باعتبارها أسلوب لحل المشاكل لكنها كإطار نظري حديثة المنشأ نشأت في أحضان علم الإدارة العامة ثم في مجال السياسة والعلاقات الدولية .

#### 2-5-1-2 مفهوم إدارة الأزمة :

هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بإدارة الآزمات بين الباحثين والمهتمين فظهرت عدة تعريفات مختلفة لإدارة الآزمة ، اثر الباحث أن يورد فيما يلي عددا منها :

يعرف جول ( Goel,2009,p 16 ) إدارة الأزمة بأنها : " نظام يطبق لتجنب الحالات الطارئة وكيفية التعامل معها عند حدوثها ، وذلك بغرض التخفيف من أثارها المدمرة " .

ويعرف بارتون ( Barton, 2007 ,p109 ) إدارة الأزمات أيضا بأنها " ذلك النشاط الهادف الذي تقوم به المنظمة لتدرك طبيعة المخاطر الماثلة من حولها لكي تحدد ما ينبغي عمله إزاءها ، واتخاذ وتنفيذ التدابير للتحكم في مواجهة الأزمات وتخفيف حدة وأثار ما يترتب عليها

ويعرف الشماع ( الشماع وآخرون, 2007 , ص 82) " أن إدارة الأزمات في تعريفها الواسع عبارة عن تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط لها والتعامل مع الحالات التي يمكن تجنبها , وإجراء التحضيرات اللازمة المتنبأ بحدوثها وذلك بغرض التحكم بنتائجها . كما يتضمن هذا المفهوم من وجهة نظره تفادي حصول الأزمة وذلك باستشعارها قبل حدوثها وأعداد الإجراءات الضرورية لمنع ذلك وتفاديها أو التلطيف من حدتها أو التحضير لها ومواجهتها , وقد اقترح أن التعامل مع الأزمة يتطلب توسيع المشاركة في صنع القرارات وعد التسرع في الحكم عليها ومواجهتها بنوع من الإدارة العقلانية " الإبداعية ."

ويعرفها دفلن ( Devlin,2007 , p 4) بأن إدارة الأزمة عملية إدارية خاصة من شأنها إنتاج استجابة إستراتيجية لمواقف الأزمات من خلال مجموعة من الإداريين المنتقین مسبقا الذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى مشيراً إلى فريق إدارة الأزمات . ويقترح جرانت ( Grant,2010 , p44) بأن إدارة الأزمات هي طريقة تفكير تتبناها المنظمة بشكل مستمر لتضمن اتخاذ القرارات الصائبة في وقت الأزمات .

ومن وجهة نظر بوين ( Boin,2008 , p23 ) فان إدارة الأزمات عبارة عن مجموعة من الخطوط العامة التي تضبط التقييم الفعال لموقف الأزمة وردود الفعل المحتملة وذلك للخروج من ذلك الموقف بأقل الأضرار والخسائر .

ويرى ( مهنا , 2004 , ص 66) أن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها ؛ فعلم إدارة الأزمات من وجهة نظره هو علم إدارة التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوى والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث أثارها في كافة المجالات .

أما ( Gilliland,2004 , p81) فقد عرف إدارة الأزمة بأنها " عملية استكشاف وتقييم مستمر لأنواع الأزمات وللقوى التي تهدد المنتجات الرئيسية للمؤسسة وخدماتها وعملياتها التصنيعية وموظفيها وبيئتها ومجتمعها .



كما يعرفها ( لكريني, 2010 , ص 23 ) بأنها استشراف مستقبلي لدرء وتخفيف حدة أو مجابهة تهديدات الأزمات لحياة الإنسان وممتلكاته ومقومات بيئته .

أما (الصيرفي, 2007 , ص90) فعرفها بأنها " منهجية التعامل مع الأزمات قي ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوافرة والمهارات وأتماط الإدارة السائدة

ويعرفها الباحث بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات , والحد من تفاقمها حتى لا تنفلت من زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب أزمات كارثة على منظمات الأعمال , وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحياتها .

#### 6-1-2 إستراتيجيات إدارة الأزمات :

على الرغم من تعدد أشكال الأزمات وأنواعها إلا أن الهدف من مواجهتها يتمثل في الحد من التدهور والخسائر والاستفادة من الموقف المستجد ؛ في الإصلاح والتطوير ؛ ودراسة أسبابها وعواملها ؛ كي يمكن اتخاذ الإجراءات الملائمة لمنع تكرارها ( الخضيري , 2002 , ص390) ولتحقيق ذلك تنتهج الإدارة عدة استراتيجيات أبرزها :

1-6-1-2 الاستراتيجيات التقليدية : تتميز الاستراتيجيات التقليدية بطابعها الخاص المستمد من خصوصية الأزمة . وتتعدد الاستراتيجيات التقليدية لتشمل الآتي :

أولا - إنكار الأزمة وعدم إعلانها وهذا الأسلوب تستخدمه غالبا الإدارات المتسلطة التي ترفض الاعتراف بوجود الخلل ؛ وتسعى إلي عدم إعلانه منكرة قدرة الأزمة ومن خلال إصرارها على ذلك يمكنها السيطرة على الموقف .

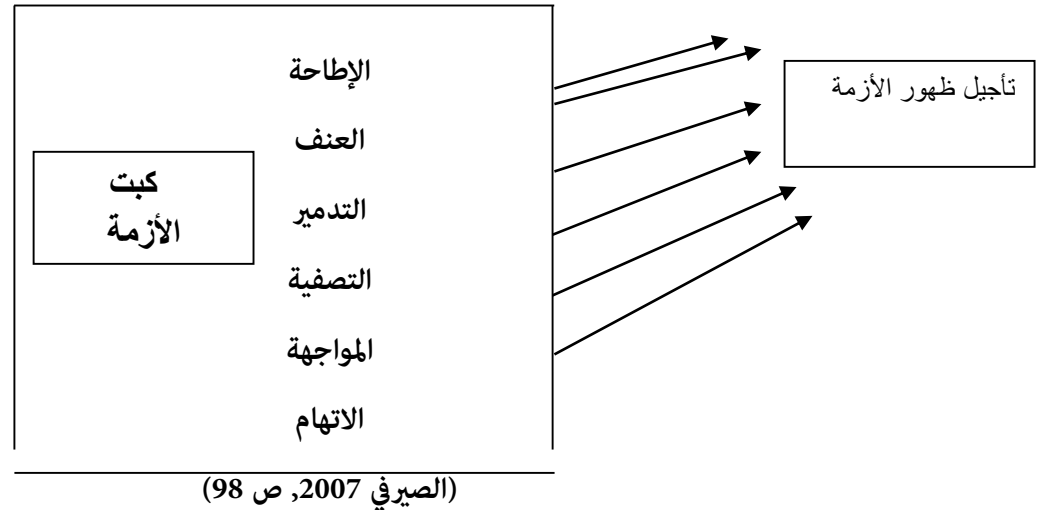
وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلن المسئول أو متخذ القرار أنه لا يوجد أزمات وأن الأوضاع القائمة تعبر عن أحسن وأفضل الأوضاع وأن الانجازات التي تحققت و الانجازات التي سوف تتحقق غير مسبوقه , ويطلق على هذه الطريقة التعقيم الإعلامي للأزمة وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة اوتوقراطية شديدة التسلط , ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه . (الخضيري , 2002, ص391)

ثانيا - كبت الأزمة : وتتم عملية الكبت من خلال إغلاق كافة المنافذ التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة , وإفقادها زعمائها وقادتها ومفكرها ومنظريها ,

و يمكن أن يتولى قيادتها بحكمة , وعدم السماح لهم بالتجدد الذاتي , بل القضاء أولا بأول على كل البراعم الوليدة التي يمكن أن تتشكل محورا للتجدد فضلا عن محاربة الرموز القيادية ووصمها بالعار والمخالفة للشرعية والقانون والحضارة الإنسانية كما يوضحه الشكل (2-2) ويطلق على هذه الطريقة تأجيل ظهور الأزمة وهي نوعا من التعامل المباشر مع الأزمة يهدف إلى تدميرها من خلال عنف التعامل والمواجهة, سواء مع إفرازاتها أو أسبابها.

شكل (2-2)

#### طريقة كبت الأزمة



ثالثا - تكوين لجان لدراسة الأزمة : يعتمد هذا الأسلوب ؛ حينما تفتقد المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة ويكون الهدف الأساسي من تكوين اللجان هو تحديد الفاعلين الأساسيين في نشوئها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها ومن ثم يكون لهذه اللجنة جانبين :

الجانب الأول : معرفة من هم الذين تسببوا بوجود أزمة , ومن ثم التعامل معهم بإحدى طرق التعامل المعروفة , التي تتيح السيطرة عليهم وتحويلهم من أعداء خطرين إلى قوة مستأنسة تحت السيطرة والتحكم .

الجانب الثاني : تمهيع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها , خاصة مع اتساع نطاق البحث , وامتداده إلى مجالات فرعية مشعبة ومتداخلة ومتشابكة , وفي الوقت ذاته عدم ظهور أي نتائج ايجابية ملموسة . (الصيرفي, 2007, ص 101)

رابعاً - التقليل من شأن الأزمة ( بخس الأزمة ) : بعد الاعتراف بوجود الأزمة يعتمد المديرون إلى الاستخفاف بها والاستهانة بتأثيرها ونتائجها ولكن يتعين أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً , ولكنه حدث غير هام , قليل الشأن سيتم التعامل معه بالأساليب المناسبة للقضاء عليه وإنما يتعامل معها بالأسلوب الملائم لكي يمكن الكيان الإداري استعادة توازنه واتساقه , وأداء عناصره بشكل سليم , ومعنى آخر تصوير الأزمة على أنها مجرد زوبعة في فئجان وإنما ليست من الخطورة بأهمية وأن التعامل معها مستصغر الشرر حتى لا تحدث نارا أو حري ( جاد الله, 2007 , ص 215).

خامساً - تفريغ الأزمة : لا شك أن تعدد مسارات الأزمة يحد من خطرها ولذلك تفرع ثلاثة مراحل أساسية تشهد أولها مواجهة عنيفة للقوى الدافعة للأزمة وتحديد مدى تماسكها , أما المرحلة الثانية وتحدد خلالها أهداف بديلة لكل اتجاه فرعي من اتجاهات الأزمة ليسهل التعامل مع كل منها على حدة وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل تلك الاتجاهات ومفاوضتها في إطار رؤية شاملة ( جاد الله, 2007, ص 227)

سادساً - عزل القوى الفاعلة في الأزمة : يهدف لذلك بإرسال أشخاص سرا إلى نطاق عمل الأزمة لتحديد القوى التي سببتها وعزلها عن مركز الأزمة وعن مؤيديها (الخضيري, 2002, ص 289).

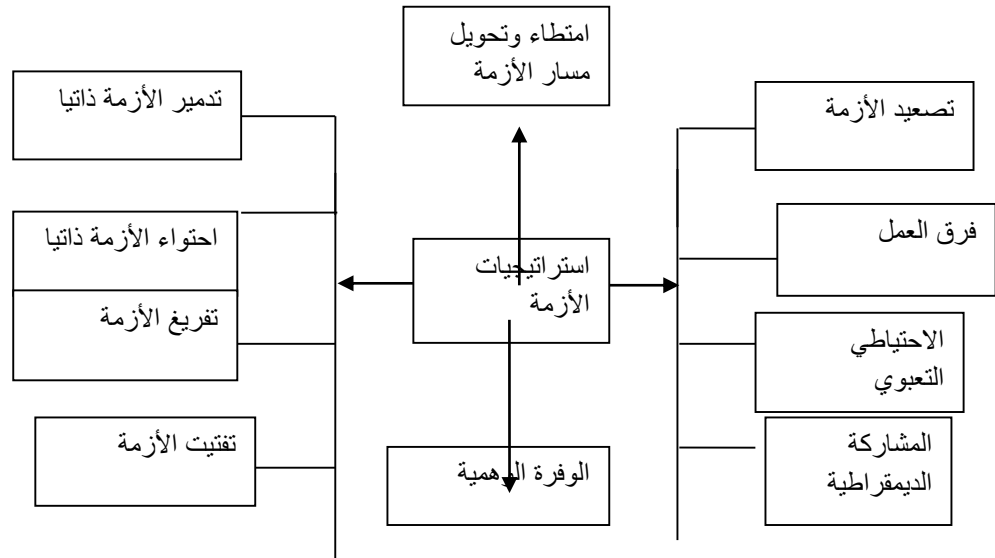
سابعاً - إخماد الأزمة : من خلال مصادمة قواها كافة, مصادمة عنيفة وعلنية والقضاء عليها, ويلجأ إلى ذلك غالبا حينما يشتد خطر الأزمة المباشر ويهدد استمرارها لتدمير الكيان الإداري (مهنا, 2004, ص 180) .

#### 2-6-1-2 الاستراتيجيات الحديثة :

توافق الاستراتيجيات الحديثة طبيعة التطورات التي شهدتها الكيانات الإدارية لاسيما نوع الأزمات التي تواجهها وشكلها وطبيعتها وهي استراتيجيات مختلفة عن الاستراتيجيات التقليدية وهذه الاستراتيجيات أكثر فاعلية أصبحت مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع طبيعة متغيراته وهذه الاستراتيجيات يوضحها الشكل (2-3) :

### شكل (2-3)

#### الاستراتيجيات الحديثة



(مهنا، 2004، ص180)

- 1- الفريق المتكامل : وهو أكثر الأساليب استخداما اقتضاه تشعب عوامل الأزمة وتداخلها , بإشراف متخصصين في المجالات المختلفة ؛ لمواجهتها مواجهة علمية وعدم إغفال نقاطها وأصبح فريق مواجهة الأزمة يضم الخبراء والمتخصصين بالموضوعات المتعلقة بالأزمة لبحثها ودراستها وتحديد سبل التعامل معها وإعداد خطة العمل التي تكفل تحقيق النجاح وفريق العمل قد يختص للتعامل مع أزمة معينة , وقد يكون فريق عمل دائما يدربون ويؤهلون استعدادا للتعامل مع الأزمات التي تخصص بها ( Gilpin,2008 ,p85 ).
- 2- ادخار الاحتياطات : تعتمد إليه الكيانات الإنتاجية الصناعية التي تحتاج إلى مواد خام لعمليات الإنتاج وبذلك يمكننا مواجهة أزمة النقص في المواد الخام ( Gilpin,2008 ,p86 ) .
- 3- المشاركة الديمقراطية : هذا الأسلوب شديد التأثير عندما تتعمق الأزمة بالعنف البشري وعادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الحر حيث يعلن مدى الأزمة وخطورها وأسلوب مواجهتها وتحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيدا للقضاء على الأزمات ( Gilpin,2008 , p86 ).

4- احتواء الأزمة : وقوامه حصار الأزمة في نطاق محدود واستيعاب الضغط المولد لها وإفقادها قوتها

التدميرية وغالبا ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات العمالية (صلاح, 2004, ص 84)

5- تصعيد الأزمة : يلجأ إليها حينما تكون معالم الأزمة غير واضحة بسبب تعدد التكتلات عند تكوينها

ولأضعافها لا بد من تصعيد الأزمة حتى تصل إلى مرحلة تعارض المصالح الذي ينجم عن تفكك تكتلاتها وغالبا ما يتبع هذا الأسلوب في الأزمات السياسية بين الأحزاب ذات الدعم الجماهيري المتنافر التوجهات (صلاح, 2000, ص 85) .

6- تفريغ الأزمة من مضمونها : وهو من أنجح الأساليب غير التقليدية إلا أنه يجب تحديد ذلك المضمون

الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي أو الديني أو الثقافي لتفريغها منه فتفقد هويتها وقوتها الدافعة , يمكن تفريغ الأزمة من مضمونها إما بالتحالفات المؤقتة مع القوى المسيبة لها , بالاعتراف الجزئي بالأزمة , ثم إنكارها ( الخضير, 2002, ص 287).

7- تفتيت الأزمة : هو من أفضل الأساليب للتعامل مع الأزمات الضخمة , وشدة القوة التي تنذر بإخطار

عديدة . ويعتمد هذا الأسلوب على المعرفة الكاملة بالقوى كافة المسيبة للأزمة, وتتطلب خطة المواجهة عدة إجراءات لتوفير الحماية اللازمة لكل مجالات الأزمة , وترتيب أسبقياتها, ما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور , كذلك تحديد حجم المساعدات الخارجية المطلوبة ونوعها وإعادة هيكلة الموارد البشرية والمادية المتاحة وتحديد المسؤوليات من خلال إصدار التعليمات اللازمة إلى المشاركين في مواجهة الأزمة بتنظيم عمليات الاتصال في داخل مجالها وخارجه. ويلى ذلك تأكيد استيعابهم لخطة المواجهة والتتابع الزمني للمهام , وحشد كل الطاقات , وإمداد فريق المهام بتطلبه المواجهة , وتحديد التوقيت الملائم لبدء الخطة (الصيرفي, 2007, ص 99).

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل : وهي أصعب الطرق غير التقليدية التي يلجأ إليها متخذ

القرار في الكيان الإداري الذي يواجه أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف يمثل خطرا مدمرا للكيان الإداري , وهي طريقة تعتمد على قمة الخداع , ويطلق عليها أحيانا طريقة "المواجهة العنيفة" وأيضا "طريقة الصدام المباشر" حيث لا يكون هناك بديل عن هذا الصدام , ولا بديل مطروح غير العنف الشديد (الصيرفي, 2007, ص 101).

9- طريقة الوفرة الوهمية : وهي أحد الأساليب النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة السريعة والمتلاحقة الأحداث , والتي تنذر بخطر عاصف مدمر للكيان الإداري الذي تجتاحه الأزمة , خاصة مع وجود عامل نفسي مصاحب لها يعمل على إيجاد حالة فزع شديدة تغري عواما الأزمة وتجذب إليها قوى جديدة , وتجذب إليها عناصر مؤيدة. ومن الأمثلة عليها : الأزمات التموينية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل رغيف العيش , الدقيق ... الخ , وأزمة السيولة التي يتعرض لها احد البنوك وتجعل مودعيه يتدافعون عليه لسحب ودائعهم بدافع أن البنك يتعرض للإفلاس (جاد الله, 2007 , ص 216).

10 - طريقة امتطاء وتحويل مسار الأزمة : وتستخدم هذه الطريقة مع الأزمات بالغة العنف , والتي لا يمكن وقف تصاعدها , أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لمضمونها , ومن ثم امتطاء هذه الأزمة وركوبها واعتلاء موجتها ثم عندما تبدأ بالانحسار والضعف يتم فقط تحويل مسار الأزمة إلى مسارات بديلة أخرى ( جاد الله, 2007 , ص 175) .

استراتيجيات مواجهة الأزمات وتكتيكاتها من وجهة نظر الباحث:

تعتمد استراتيجيات مواجهة الأزمات على القدرات الشخصية لفريق المواجهة , والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة , والإمكانيات والقدرات المتاحة . ويمكن اختيار إحدى الاستراتيجيات , لإتباعها طوال عملية المواجهة , إلا انه يمكن تغيير الإستراتيجية , طبقا لمراحل تطور الأزمة, وتتمثل استراتيجيات إدارة الأزمات التي لها علاقة بالدراسة في ما يلي :

- إستراتيجية تغيير المسار : تستخدم هذه الإستراتيجية في التعامل مع الأزمات الشديدة وذلك من خلال خلق روح التحدي والمبادأة والإقدام لدى الأفراد لتعويض الخسائر والأضرار وتحقيق أفضل النتائج, وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة فقرات تظهر في استبانة الدراسة .
- إستراتيجية إنكار الأزمة : وهي أبسط الطرق التقليدية حيث يعلن متخذ القرار انه لا توجد أية أزمات وان الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل الأوضاع وان كل شيء يتم بصورة واضحة وسليمة وان ما يتم من انجازات غير مسبوق وهذا ما يعرف بالتعتيم الإعلامي اللازمة وتستخدم في حالات رغبة

الإدارة في عدم تشويش العاملين وبيان متانة منظمة الأعمال , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانة الدراسة .

- إستراتيجية كبت الأزمة : وهي إغلاق كافة المنافذ والوسائل التي يمكن أن تنفذ من خلالها قوى صنع الأزمة , ويطلق عليها أحيانا تأجيل ظهور الأزمة من خلال المواجهة المباشرة العنيفة لإخماد الأزمة وعناصرها أولا بأول , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانة الدراسة .

- إستراتيجية تفتيت الأزمة تعتمد هذه الطريقة على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة لازمة من خلال تحديد الإطار المتعارضة والمنافع المحتملة و ومن ثم تقسيم اثر الأزمة إلى أجزاء صغيرة قابلة للحل وتصلح هذه الطريقة في الأزمات الضخمة والخطيرة , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانة الدراسة .

- إستراتيجية التوسيع والانتشار : وهي توسيع نشاط عمل منظمة الأعمال إلى مناطق أخرى بعيدة عن الأزمة لتقليل حجم الخسائر الناتجة عن الأزمة والقدرة على مواجهة الأزمة من خلال زيادة الموارد المالية خاصة إذا كانت المواجهة تتطلب فترات زمنية طويلة , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانة الدراسة .

- إستراتيجية احتواء الأزمة : هي محاربة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها , وسوف يقاس هذا المتغير من خلال مجموعة من الفقرات التي تظهر في استبانة الدراسة .

## 2-2 الأداء المنظمي

### 2-2-1 مفهوم الأداء المنظمي وفلسفته:

على الرغم من تعدد تعريفات الاداء المنظمي , إلا أنها ركزت على درجة تحقيق الاهداف , فقد عرف الاداء المنظمي بأنه " درجة نجاح المنظمة في تحقيقها لاهدافه الموضوعية والمحددة مسبقا , او درجة نجاحها في تحقيق التوزيع الامثل لمصادرها المتوفرة في سبيل الحصول على اعلى عائد ممكن لاستثمارها " اما فقد عرف تقييم الاداء المنظمي على انه " عملية لتحليل وقياس الاعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة " ومهما يكن الامر فان تقييم الاداء المنظمي يركز على درجة تحقيق الاهداف "

ويستخدم الباحث لأغراض الدراسة الحالية مفهوم الاداء المنظمي الاداءين المالي والتسويقي ومقاييسهما كما هي في أنموذج الدراسة .

إن قياس الأداء المنظمي عملية أساسية من العمليات الإدارية والتي تحدد من خلالها اختيار العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف , حيث أصبحت عملية محل اهتمام العديد من المتعاملين وأصحاب المصالح مع منظمات الأعمال وبالنظر إلى ما تواجهه المنظمات حاليا من ضغوط وتحديات محلية وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها غير مستقرة . ففي نظرية المنظمة يعرف الأداء المنظمي من مداخل الفاعلية المنظمة التي تختلف في تحديدها تعريف الأداء المنظمي باختلاف هذه المداخل كالآتي (p123 , Warren,2008):

1- مدخل الهدف Goal Approach : تتحدد فاعلية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوط بها , ويستعمل هذا المدخل حيث يمكن قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الأعمال , ومن مؤشرات الفاعلية الربحية مثل العائد على الاستثمار , ومن مؤشرات النمو حصة السوق , القيمة السوقية للسهم , وتوجد مآخذ على هذا المدخل منها : صعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث إن الفاعلية في تحقيق هدف معين ترتبط عكسيا بالفاعلية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى (p 96 , Narayanan,2001) .

2- مدخل موارد النظام System resources Approach : إن الفاعلية المنظمة وفق هذا المدخل هي مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها ويشمل هذا المدخل على أبعاد لقياس فاعلية المنظمة منها قدرة المنظمة على الحصول من بيئتها على الموارد النادرة والقيمة , وقدرات متخذ القرارات في المنظمة على إدراك وتفسير الأسبقيات الواقعية في البيئة الخارجية وتغييراتها بهدف الاستمرار في الحصول على هذه الموارد البشرية والموارد المالية والمواد الخام والتكنولوجيا .

ويعد مدخل موارد النظام مناسبا عندما يكون من الصعب قياس الفاعلية المنظمة بمؤشرات الفاعلية الأخرى كالعديد من المنظمات غير الهادفة للربح التي يصعب فيها قياس أهداف المخرجات أو الكفاءة الداخلية , ويمكن لبعض المنظمات الهادفة للربح استعماله بهدف التنافس على أساس امتلاكها الأفضل للموارد مقارنة بالمنافسين , مثل : المنظمة العاملة في البرمجيات التي لديها أعلى نسبة من حملة شهادة الدكتوراه فلسفة , في مجال عملها نسبة إجمالي العاملين فيها مقارنة بمنافسيها في الصناعة



### 3- مدخل العملية الداخلية Internal process Approach

تحدد الفاعلية على وفق المدخل بالكفاءة والصحة التنظيمية ( Organizational health ) , ومن المؤشرات المستعملة الكفاءة الاقتصادية للمنظمة , وكذا رضا العاملين عن العمل من خلال أنشطة متعددة منها اهتمام المشرفين بالعاملين والتعاون فيما بين جماعة العمل وفيما بينها والإدارة والاتصالات بين الإدارة والعاملين , ويركز هذا المدخل على العملية الداخلية أو النشاطات الداخلية في المنظمة ولا يقيس علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية , ويقدم نظرة محدودة لفاعلية المنظمة , لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار مدخلات المنظمة من بيئتها أو مخرجات المنظمة إلى هذه البيئة التي تؤثر في فاعلية المنظمة في حال اتصافها بالتغيير السريع .

### 4- مدخل أصحاب المصلحة (Stakeholders Approach)

أن أصحاب المصلحة , أي مجموعة بداخل المنظمة ( بيئتها الداخلية ) أو في خارجها ( البيئة الخارجية ) تعتمد عليهم المنظمة في بقائها أو تطورها من خلال تلبية مطالبهم . تعد المنظمة فاعلة عند إرضائها لكل أصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة إرضائهم , (p22 Correia,2007) ومنهم المساهمون والموارد البشرية في المنظمة والزبائن والمجهزون والدائنون والمنظمات الحكومية ذات العلاقة وهيئات حماية البيئة والمستهلك . ومن مؤشرات الفاعلية رضا المساهمين عن عوائدهم المالية , ورضا العاملين عن العمل , ورضا الزبائن عن نوعية السلع أو الخدمات , ورضا المجهزين عن صفقاتهم في المنظمة , ورضا الدائنين عن سداد المنظمة لديونها وفوائدها , ورضا المنظمات الحكومية عن امتثال المنظمة للقوانين ذات الصلة بعملها , ورضا هيئة حماية البيئة عن نشاطات المنظمة تجاه حماية البيئة , ورضا هيئة حماية المستهلك عن التزام المنظمة في تسويقها لمنتجاتها / خدماتها بمطالب هذه الهيئة كتقديم منتجات / خدمات غير ضارة بصحة المستهلك وتوفير معلومات صحيحة عن نوعيتها وكيفية استعمالها .

### 5- مدخل قيم التنافس : Competing Values Approach

هذا المدخل يشمل أهداف المخرجات والحصول على الموارد , وتطوير الموارد البشرية كأهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها , ويبين معايير الفاعلية ومفهومها هي قيم الإدارة وان القيم المضادة تتواجد في نفس الوقت ويتوجب على المدراء تقرير أي قيم يرغبون في تبنيها , وأي منها ستعطى تأكيداً اقل في الأسبقية لديهم

مؤشراتها بعدان للقيم , يختص بعد القيمة الأولى على بالتركيز المنظمي الذي هو تركيز القيم المهنية على المسائل أو القضايا الداخلية أو الخارجية للمنظمة , فالتركيز الداخلي اهتمام الإدارة بمصلحة وكفاءة العاملين , ويمثل التركيز الخارجي التأكيد على مصلحة المنظمة بعلاقتها بالبيئة ومنهم من يعرف الأداء المنظمي بالتركيز على تعظيم ربحية المنظمة وهو المفهوم الضيق للأداء المنظمي لتحديده بدرجة تحقيق أهداف الأداء المالي ويستعمل لقياسه مؤشرات مالية مثل العائد على الاستثمار , والعائد على حق الملكية ( Langley,2009 ,p202 ) ولا تشمل إبعاد لقياس جوانب نوعية الأداء المنظمي .

وبالمقابل يوسع بعضهم مفهوم الأداء المنظمي لتشمل أبعاد قياسه عدد واسع من المؤشرات الكمية والنوعية , تقيس جوانب واسعة من الأداء المنظمي وتختلف هذه الأبعاد بين هذه المقاييس لتضيف تبياناً آخر يكشف عدم اتفاق الباحثين والكتاب على معايير محددة لقياس الأداء المنظمي كما يرد في الجدول (2-2) التالي :

جدول (2-2)

المقاييس المركبة للأداء المنظمي كما يراها بعض الكتاب والباحثين في الإدارة

أبعاد قياس الأداء المنظمي	الباحث , السنة , الصفحة
حصة السوق , تخفيض الكلف , الربحية , رضا الزبون	89 , 2010 , Farris
الكفاءة ( العائد على الاستثمار , صافي الربح من المبيعات ) الفاعلية ( حصة السوق , نمو المبيعات ) عدالة معاملة أصحاب المصالح ( حملة الساهم (الأرباح لكل سهم ) الزبائن ( السعر النوعية ) , المجتمع ( دفع الضرائب , بناء المدارس , ومدى إرضاء المنظمة للمتطلبات التي عليها كالإبقاء بمطالب الشكاوي وتجاهلها	65 , 2008 , Mc waters
نوعية المنتجات / الخدمات , الإبداع , القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والمحافظة عليها , المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة , القدرات الإدارية للإدارة العليا , الربحية , دوران مجموع الموجودات	44 , 2007 , الشماع

Correia , 2007 , 22	نسبة سعر السهم , الأرباح , النوعية المدركة حسيا لدى الزبائن , حصة السوق , سنوات الخبرة للمنظمة مع المنتجات / الخدمات المتشابهة , الربح , دوران العمل ومعدل الغياب , ادعاء الميزانية ( الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة )
Warfield , 2007 , 34	المنظور المالي ( كزيادة رأس المال من خلال مقسوم الأرباح , العائد على حق الملكية , نمو قيمة المبيعات ) , منظور الزبون ( كالنسبة المئوية من مبيعات المنتجات , والتسليم في الوقت المحدد وفقا لرغبة الزبون , المجهز الأفضل من خلال حصة المشتريات الأساسية , ترتيب الزبائن من خلال المشتريين الأساسيين ) منظور الأعمال الداخلية ( كالإنتاجية , كلفة الوحدة , الجدولة , الزمنية الفعلية مقارنة بالخطه ) منظور الإبداع والتعلم ( كوقت تعريف المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين عبر التسويق , الزيادة في تطوير المنتجات / الخدمات , وقت التعلم )
الكرجي , 2007 , 32	حصة السوق , نوعية المنتج / الخدمة , تطوير المنتجات / الخدمات الجديدة , الأسعار المقارنة للمنتجات / الخدمات , نفقات التسويق نسبة من المبيعات , نفقات البحث والتطوير نسبة من المبيعات , دوران الموجودات الثابتة , العائد على الاستثمار .
نصيرات , 2005 , 86	الربحية ( العائد على الاستثمار , الربح لكل سهم , العائد على المبيعات ) السوق ( حصة السوق ) . الإنتاجية , الحصول على الموارد المالية والمادية , البحث والتطوير , التغيير في الهيكل احد متطلبات الملائمة التنظيمية مع الأهداف المنظمة , الموارد البشرية ( التدريب , الغياب , عدد الشكاوي ) , المسؤولية الاجتماعية ( الالتزامات تجاه المجتمع والبيئة
Daving , 2004 , 84	صافي الربح , سعر السهم , الأرباح لكل سهم , العائد على الاستثمار , العائد على حق الملكية , حصة السوق , نمو المبيعات , رضا العاملين عن العمل
Wright,et,al, 2000 , 271	المؤشرات الكمية ( زيادة الإنتاجية , نمو المبيعات , حصة السوق ) المؤشرات النوعية ( التعاون بين وحدات الأعمال لإستراتيجية )

يتضمن مفهوم الأداء المنظمي ثلاثة أبعاد هي :

- 1- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية المتخصصة
  - 2- أداء الأفراد في إطار الوحدات التنظيمية في إطار المؤسسة ( المنظمة )
  - 3- أداء المؤسسة في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بها .
- وبالتالي يعتبر الأداء المنظمي محطة لادعاء الأفراد والوحدات التنظيمية ولتأثيرات البيئة عليها
- وتحدد الفلسفة التي يقوم عليها الأداء المنظمي فيما يلي :
- 1- إن كل مستوى من مستويات الأداء هو جزء من مستوى أداء كلي اكبر بالمنظمة.
  - 2- إن قياس الأداء القائم على الاهتمام بالأجزاء دون إدراك التلامس والحركة مع بقية أجزاء الكل يبعد المنظمة عن المثالية ويقودها إلى سلسلة من الصراعات التي تؤدي في النهاية التضامن والهدم وتشتت الجهود .

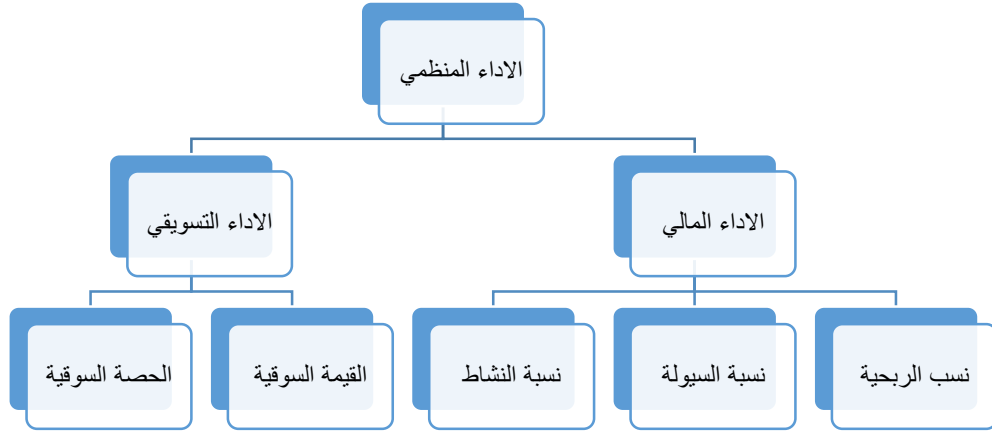
- 3- إذا حدث تفوق ما نتيجة النظرة الجزئية سيؤدي إلى الاختلاف والتدهور في الأجل الطويل
- 4- إن إدراك طبيعة النظرة الكلية في الأداء المؤسسي هو تصاعد لتكامل الأفكار والسياسات والنظم للوصول إلى المثالية التكاملية وتجنب القصور التجزيئي.
- 5- إن النظرة التكاملية لا تعني عدم الاختلاف بل تعني إدراك الاختلاف مع الأجزاء وصولاً إلى التجانس الإداري والذي يؤدي إلى الجماعية في الأداء وإلى تحقيق الإبداع الإداري. وهكذا يعتبر قياس الأداء المنظمي أحد الأبعاد المرتبطة بالعملية الإدارية وإحدى مراحل هذه العملية التي تتأثر بها وتؤثر فيها . ولا شك أن قدرة الإدارة على تحقيق حالة من الكفاءة والفعالية في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة على دورها في بناء تنظيم منظمي يمكن المنظمة من الأداء المتميز الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لمهام الإدارة الآتية .

- 1- العمل على استقرارية واستمرارية المنظمة في أداء أهدافها .
- 2- العمل على تأقلم وتكييف المنظمة مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة
- 1- ابتداء وتنمية النظم التي تعين المنظمة على استكشاف المتطلبات المستقبلية والعمل على تحقيقها عند الحاجة إليها. (المجمع العربي , 2001, ص 81)

وقام الباحث باستخدام بعض المؤشرات المالية والتسويقية لقياس الأداء المنظمي في دراسته يظهر في الشكل (2-4) :

#### الشكل (4-2)

##### مقاييس الأداء المنظمي



##### 2-2-2 مقاييس الأداء المنظمي :

لقد اعتمد الباحث على ثلاثة مقاييس في الأداء المالي ( معد العائد على الاستثمار , معدل العائد على حقوق المساهمين , والعائد على السهم الواحد) واعتمد على مقياسين في الأداء التسويقي ( معدل التغير في المبيعات , ومعدل التغير في الحصة السوقية )

##### 2-2-2-1 مقاييس الأداء المالي :

بالنظر إلى ما تواجهه المنظمات حاليا من ضغوط وتحديات محلية , وعالمية بحيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات الآن تختلف عن الماضي , فقد أصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء المنظمي للمنظمات أصبح يمثل ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة وبالتالي أصبح الأداء المنظمي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

تهتم الإدارة بصورة ملحوظة بتقييم الأداء المنظمي الكلي ( الكمي والنوعي ) للمنظمة من خلال مراجعة متسائلة للأداء .

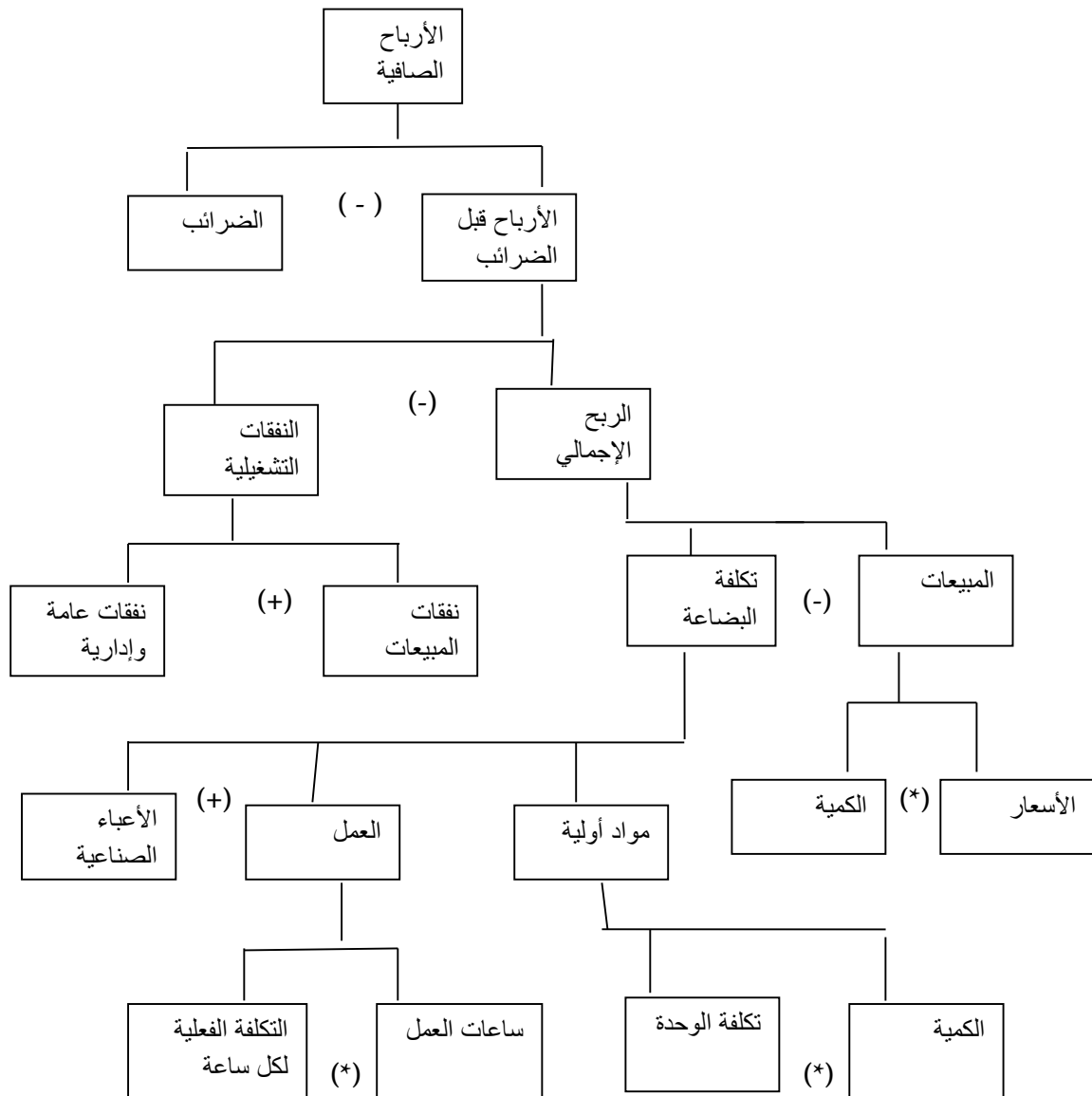
وهناك عدة عوامل لقياس الأداء الكمي (المالي) استخدم الباحث منها ما يلي :

#### 1- مدخل قياس الأرباح الصافية :

يوضح الشكل (2-5) الطريقة التي يتم فيها قياس الأرباح الصافية للمنظمة وخطوات عملية القياس والتقييم غير أن هذا المدخل على أهميته الكبيرة للمنظمات وبصورة أكثر تحديدا للشركات الصناعية لا يكون كافيا لوحده (المجمع العربي، 2005، ص 84).

شكل ( 2-5 )

#### طريقة قياس الأرباح الصافية



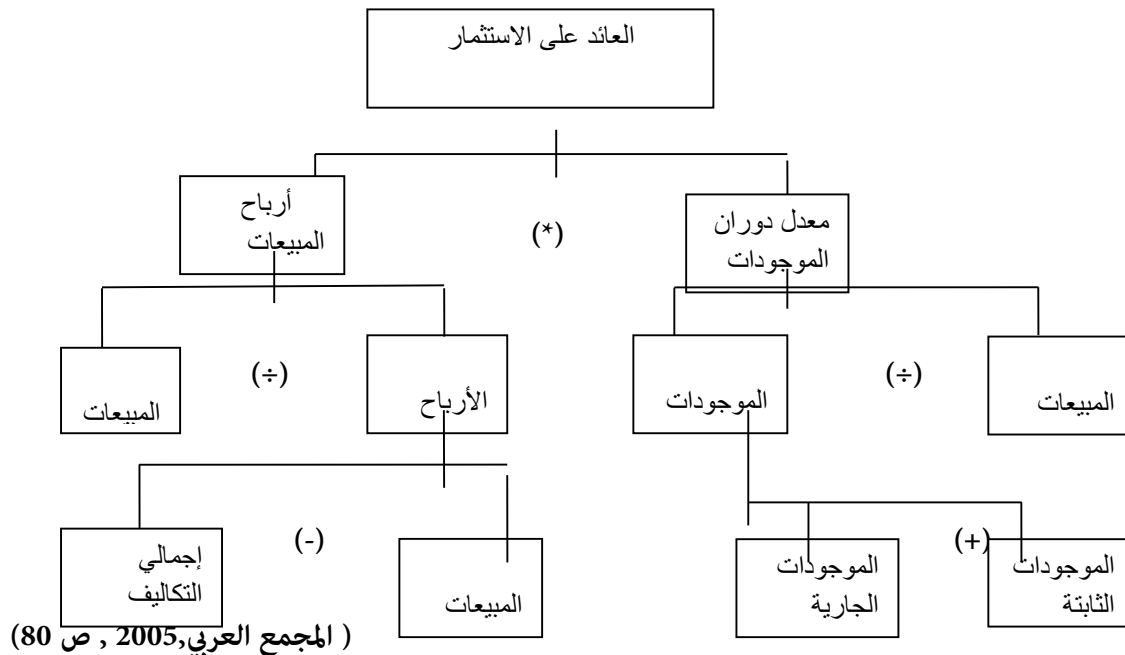
(المجمع العربي، 2005، ص 84)

لعائد على الاستثمار ( Return on Investment (ROI) ) :يعتبر العائد على الاستثمار من معايير قياس الأداء على مستوى المنظمة التي تقيس قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح ومن أكثر مؤشرات الربحية شيوعاً لقياس الأداء المالي. ( نصيرات , 2005 , ص 190 ) وهو حاصل قسمة صافي الدخل بعد الضريبة على مجموع الموجودات ومن عيوب هذه المؤشرات اختلاف طرق حساب الاندثار للموجودات الثابتة للمنظمة التي تخصم الإيرادات وتأثيرها في أدائه , على أن العائد على الاستثمار مزياه المتعددة منها إعطاؤه صورة شاملة على قدرة موجودات المنظمة على تحقيق الأرباح واتخاذ القرارات بشأن استثمار هذه الموجودات للاستغلال الأفضل لها أو الحصول على مزيد منها إذا منها ما سيؤدي ذلك إلى زيادة العائد منه.

ويظهر مدخل Dupont للتحليل والرقابة الإستراتيجية في الشكل (6-2) الذي استخدمته شركة Dupont Chemical Company لتقويم العائد على الاستثمار للشركة (المجمع العربي, 2005, ص 80):

الشكل (6-2)

#### مدخل دوبونت لتقويم الخطة الإستراتيجية



2- العائد على حق الملكية ( Return on Equity (ROE) : يحسب بقيمة الدخل الصافي بعد الضريبة على

حقوق المساهمين ( حقوق الملكية ) ( هندي, 1997, ص 434 ) وحقوق الملكية هي ( رأس المال

والاحتياطات والإرباح المحتجزة ) ( هندي, 1997, ص 434 )

وتقيس هذه النسبة ربحية المنظمة فيما يتعلق بحقوق الملكية , أي العائد الذي يحققه المساهمون على أموالهم المستثمرة , فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة مقارنة بمعدل الصناعة فإنها تدل على أداء أعلى لها ( نصيرات , 2005, ص191 )

3- نصيب السهم من الأرباح : هذه النسبة هي مهمة ليس فقط للمساهمين الحاليين وإنما للمساهمين المحتملين والإدارة على حد سواء , وتمثل هذه النسبة عدد الدنانير التي تم توليدها من سهم عادي متداول , وتحسب هذه النسبة وفقا للمعادلة التالية ( هندي, 1997, ص 436 )

نصيب السهم من الأرباح = الأرباح المتوفرة لحملة الأسهم العادية / عدد الأسهم المتداولة

إن ارتفاع هذه النسبة هو مؤشر على نجاح هذه الشركة من الناحية المالية .

## 2-2-2-2 مقاييس الأداء التسويقي :

أدى تزايد الوعي بأهمية التسويق على الأداء المنظمي ومنهاج العمل في معظم المؤسسات الحديثة التي تبين مفهوم التخطيط الاستراتيجي فيما يخص معظم أنشطة وفعاليات إدارة التسويق عبيدات ( عبيدات , 2002 , ص179 )

وعلى إدارة التسويق تحقيق أهداف تؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة من خلال عدة معايير أو مقاييس والتي يظهر الجدول ( 2-3 ) بعضا منها :

جدول (2-3)

### معايير الأداء التسويقي

الرقم	المستوى	الأهداف
1	المؤسسة	تحقيق معدل نمو في المبيعات بنسبة متزايدة إمكانية التصدير إلى السوق الخارجة بنسبة 30 % من الإنتاج الكلي
2	التسويق	المحافظة على المستوى المالي للنفقات التسويقية بنسبة 15 % من إجمالي المبيعات وذلك يتطلب تقديم كافة إدارة التسويق وتزويدها بالمؤهلين والإدارات المناسبة



3	السوق المستهدف	تعميق الولاء في الأسواق الحالية وزيادة الحصة بنسبة 20 % من المستوى الحالي
4	رجال المبيعات	تخطيط الترويج بشكل أكثر ملائمة للمستجبات الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة . زيادة كفاءة رجال البيع من خلال التدريب والتطوير

وبشكل عام يمكن تعريف التسويق الاستراتيجي بأنه كل الإجراءات الهادفة لتقويم مختلف العوامل البيئية , والأسواق المنافسة , وكافة العوامل المؤثرة في الإستراتيجية , وعلى وحدات العمل . يضاف إلى ذلك أن التسويق الاستراتيجي يتضمن المشاركة في إعداد الأهداف , والاستراتيجيات الفرعية لوحدة العمل الموجودة في المؤسسة , وأخيرا يتضمن التسويق الاستراتيجي اختيار استراتيجيات الأسواق المستهدفة للمزيج التسويقي للسلعة , أو المزيج السلعي للمؤسسة كما يتضمن أيضا تطوير أهداف تسويقية واقعية ممكنة التنفيذ لكل وحدة داخل المؤسسة , والإشراف على تنفيذها بالإضافة إلى إدارة مختلف استراتيجيات الإحلال التسويقي بهدف إشباع حاجات , ورغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

## 2-3 الدراسات ذات الصلة :

اتجهت الدراسات في السنوات الأخيرة نحو الأزمات وإستراتيجية إدارتها , وكيفية تعامل الشركات في العالم مع أزماتها المالية والاقتصادية , وقد تم مراجعة الدراسات ذات الصلة بمجال الدراسة وعلى النحو الآتي :

## 2-3-1 الدراسات باللغة العربية:

دراسة الوقفي علي (2009) بعنوان " تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الاعمال في ظل الأزمات المعاصرة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة المديرين في البنوك التجارية الأردنية نحو تغيير ثقافة المنظمة في مجابهة الأزمات المعاصرة, العينة المستخدمة (150) مديراً من مديري البنوك التجارية الأردنية من مجتمع الدراسة المكون من (230) مديرا.

وبينت الدراسة أن على المنظمات تغيير ثقافة المنظمة لمواجهة الأزمات المعاصرة واستخدام اللامركزية في القرارات عند حدوث الأزمات وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد في مواجهة الأزمات. استفاد الباحث من الدراسة إن على إدارة الشركات دور في تهيئة الأجواء التنظيمية الملائمة للمساعدة في مواجهة أزمات الأعمال.

دراسة سعيان تغريد (2009) بعنوان "ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى بيان اثر ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المنظمي في القطاع المصرفي الأردني. وتكون العينة من 209 فردا يعملون في القطاع المصرفي الأردني , وبينت النتائج ارتفاع درجة ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي. وهنا علاقة ايجابية بين التوعية للموظف واستخدام الاستراتيجيات والنجاح في المواجهة. استفاد الباحث من الدراسة في معرفة دور الإدارة في تثقيف موظفيها وتوعيتهم للمساعدة في مواجهة الأزمات.

دراسة أمين القرم (2008) بعنوان "تطوير أُمُودج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تطوير أُمُودج لإدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن في محاولة للوصول إلى تعامل فاعل مع الأزمات في ظل التعقيدات التي تواجه هذه المؤسسات والتوجهات الإدارية الحديثة لإدارة الأزمات , تكون مجتمع الدراسة من الإدارة العليا في الجامعات الأردنية بين عامي 2006/2007 والبالغ (552) وتكونت مفردة العينة من (206) فردا . وبينت النتائج وجود أزمات في مؤسسات التعليم العالي في الأردن , كما بينت جاهزية مرتفعة لإدارة الأزمات . أن الدراسة مفيدة للباحث عن طريق التعرف على دور الإدارة في بناء استراتيجيات لمواجهة الأزمات والحد من أثارها السلبية , وهذا يتطلب وجود إدارة إبداعية لكي تستطيع تحقيق ذلك.

دراسة القطب, محيي (2007) بعنوان "فاعلية نظم المعلومات الادارية واثرها في ادارة الازمات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الاردنية"

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الادارية في ادارة الشركات الصناعية الاردنية للالزمات التي تتعرض لها , تم استخدام المنهج الاستدلالي , تم اختيار عينة الدراسة المكونة من (16) شركة صناعية , وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديرا . وبينت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للالزمات التي تواجهها, كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتا في كل مرحلة من مراحل إدارة الشركات الصناعية للالزمات التي تتعرض لها , كما بينت مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها التعامل مع الالزمات مثل كبت الالزمة أو إنكار الالزمة .

استفاد الباحث من الدراسة ان نظم المعلومات الإدارية له تأثير في إدارة الالزمات في الشركات من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي بينت فاعليتها في مواجهة الالزمات.

دراسة العزام كامل(2004) بعنوان "إدارة الالزمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الالزمات في منظمات قطاع الصناعات الدوائية في الأردن من وجهة نظر المديرين , والتعرف على أهم أنواع الالزمات التي تواجه هذا القطاع , ومدى توفر نظام لإدارة الالزمات. تكون مجتمع الدراسة من منظمات قطاع الصناعة الدوائية في الأردن من (14) منظمة وعينة الدراسة (80) مديرا من مديري الشركات في مجتمع الدراسة. وبينت النتائج أنه يتوفر في المنظمات نظام إدارة الالزمات , مع وجود بعض المعوقات من خلال المعتقدات الخاطئة لبعض الإدارات, كما بينت توافر عناصر البرنامج الفعال لإدارة الالزمات في المنظمات بدرجة متوسطة في الجانبين : الاستراتيجي والتنظيمي. استفاد الباحث من هذه الدراسة التعرف على طبيعة المعوقات الإدارية في إدارة الالزمة.

دراسة الألفي اشرف (2003) بعنوان إدارة أزمات التعليم في مصر " دراسة تحليلية مستقبلية

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم مفاهيم واتجاهات الفكر الإداري المعاصر في إدارة الالزمات , ومعرفة واقع إدارة الالزمات والممارسات الحالية لها وجهود التعامل مع الالزمات في مؤسسات التعليم. تم استخدام المنهج الوصفي , والعينة المستخدمة ( 447 ) فردا من ديوان عام وزارة التعليم العالي و ( 383 ) فردا من مديريات التعليم في المحافظات من مجتمع الدراسة المكون من ( 5200 ) فردا . وبينت الدراسة على أن :

- أسلوب إدارة الأزمات أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والذي يتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة فيما يتطلب تكون لجان مختصة بذلك.

- يتطلب استخدام استراتيجيات كبت الأزمة أو إنكارها في مواجهة أزمات التعليم على اعتبارها الأكثر فاعلية في إدارة الأزمات في التعليم.

استفاد الباحث من الدراسة على أن إدارة الأزمات علم حديث بالفكر الإداري وأن الاجتهادات فيه ما زالت قائمة , وأن بعض الاستراتيجيات الفاعلة في إدارة الأزمات يمكن استخدامها في النشاط التجاري أيضا. دراسة العفية سبتي (2002) بعنوان "إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني".

هدفت الدراسة معرفة مدى توافر مستويات الجاهزية لإدارة الأزمات في المنظمات الصناعية وأنواع الأزمات التي تواجهها واثرها على مستويات الجاهزية , ومعرفة أهم المعوقات الإنسانية والتنظيمية في إدارة الأزمات , تكون مجتمع الدراسة من 65 منظمة في القطاع الصناعي , والعينة من (107) مديرا. وبينت النتائج تتأثر المنظمات الصناعية بالأزمات الخارجية أكثر من تأثرها بالأزمات الداخلية, كما بينت قدرة إدارة المنظمات على مواجهة الأزمات من خلال مجموعة من الاستراتيجيات منها الاحتواء والتفتيت. استفاد الباحث من هذه الدراسة على أنواع الاستراتيجيات في مواجهة الأزمات وأثرها على المنظمات.

## 2-3-2 الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة ( 2007,Enron) بعنوان "Crisis Management – Easy to do badly , Hard to do right", هدفت الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الواجب القيام به من قبل الإدارة في منظمات الأعمال في إدارة الأزمات وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة الأزمات ليس من الأعمال السهلة في منظمات الأعمال, وانها تحتاج إلى دراسة تهر في عدة مراحل, حيث ان التعرف على نوع الأزمة أولى مراحل مواجهتها, وهو ما يتطلب توفر مهارات عدة للقائد من اجل قيادة الأزمة ,حيث أن بقاء المنظمة واستمراريتها في العمل مؤشر نجاح إدارة الأزمة. استفاد الباحث من هذه الدراسة أن مؤشر البقاء والاستمرارية والتوسع في العمل من عوامل النجاح التنظيمي في إدارة الأزمات .

دراسة ( Kien , 2006 ) بعنوان “Impact of the Asian Financial Crisis on Corporate Real Estate Disposal”. هدفت الدراسة إلى اختبار مدى استجابة سعر الأسهم للإعلانات عن تصرفات المنظمات العقارية الوطنية المدرجة على أنها ليست شركات مملوكة في ماليزيا عند اختلاف الظروف الاقتصادية في آسيا. وكانت مدة الدراسة 1992 - 2001 ما قبل الأزمة الاقتصادية وما بعد الأزمة الاقتصادية في ماليزيا , وتحدد مجتمع الدراسة بالمنظمات العقارية الأجنبية العاملة في ماليزيا . أما عينة الدراسة فتألفت من (50) شركة عقارية. بينت نتائج الدراسة إن العائدات التراكمية الشاذة المرتبطة بالتصرف في الممتلكات مختلفة كثيرا في ظل ظروف اقتصادية مختلفة . وإن أسعار الممتلكات قبل الأزمة الاقتصادية في آسيا تتماشى مع توقعات المستثمرين في زيادة قيمة مساهماتهم . لكن ذلك لا ينطبق بعد حدوث الأزمة التي يؤدي إلى تقليل قيمة الثروة لهؤلاء المساهمين. استفاد الباحث من الدراسة أن النتائج المالية بسبب إستراتيجية الأزمات لا تعبر عن توجه الشركة المعتاد , وإن حالات الطوارئ يتطلب الإعلان عنها حتى يتسنى للمساهمين معرفتها واتخاذ القرارات بناء عليها .

دراسة ( International Communication Association 2005 ) بعنوان “Factors Affecting Relational Out comes in Corporate crisis ; from Organizational reputation and crisis Communicative strategy to form of crisis response” . هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تأثير السمعة التنظيمية وإستراتيجية أزمات الاتصال وطبيعة وشكل الاستجابة للأزمات على مستوى الشركة وعلاقتها مع الشركات الأخرى . وقد استخدمت في هذه الدراسة عينة من (500) شركة من تايوان حيث إن المتغيرات التابعة : العلاقات العامة للمنظمة وسمعة المنظمة وأما المتغيرات المستقلة فكانت عوامل أزمة الاتصالات . بينت نتائج الدراسة أن هناك ثلاثة عوامل من أسس بناء العلاقات تبين درجة الاستجابة للأزمات وهي الوقت و الثبات وقوة الاستجابة لها والتي كان لها الأثر الأكبر في بناء الإستراتيجية الملائمة لازمة الاتصال مثل : إنكار الأزمة أو تحويلها مما يدل على أن حجم الأزمة وطبيعتها هي التي تحدد بالدرجة الأولى طبيعة الإستراتيجية الملائمة . استفاد الباحث من الدراسة في كيفية بناء العلاقة بين الإستراتيجية وأثرها على الشركات, وأن من مسؤولية الإدارة تحديد الإستراتيجية الملائمة لإدارة الأزمة التي تواجهها منظمات الأعمال.

دراسة (Marija, 2003) بعنوان “ Aspects of Crisis Management “

هدفت الدراسة إلى بيان متطلبات الإفصاح عن المشاكل المعقدة وتقديم القرارات الهامة والملائمة لاتجاهات الأزمات ومن ثم التقييم للموقف بعد الأزمات واتخاذ القرارات الملائمة لتصفيتها . الدراسة عبارة عن دراسة حالة عن US Telecommunication Corporation . متغيرات الدراسة المستقلة هي إستراتيجية إدارة الأزمات حسب طبيعة وحجم الأزمة أما المتغيرات التابعة فكانت الممثلة في عوامل النجاح من خلال تحقيق الربح أو النمو . وقد بينت نتائج الدراسة أن هناك بعض الأزمات تؤدي إلى إفلاس الشركة وتصفيتها وعدم التمكن من مواجهة أزماتها. واختلاف الطرق والمقاييس الخاصة بالمحاسبة المستخدمة قد تؤثر على النتائج المالية خاصة في حالة الأزمات مما يتطلب الثبات في ذلك. واستخدام التكنولوجيا المتطورة في مواجهة الأزمات لها آثار ايجابية على النتائج . وإن تحقيق الشركة للربح والنمو والتوسع مؤشرات على نجاح إدارة أزماتها. استفاد الباحث من الدراسة بناء علاقة بين إستراتيجية إدارة الأزمة ومؤشرات النجاح التنظيمي المستخدمة.

دراسة (Courtney, 2002) بعنوان “Management in light of the crises change to future strategy and the foresight of the face”.

هدفت الدراسة إلى بيان مدى ضرورة تغيير الشركة من استراتيجياتها المستقبلية (بعيدة الأجل ) عند حدوث الأزمات جزئيا أو جذريا , ودلالات ذلك على ضعف الرؤية لدى الإدارة في نظرتها للمستقبل و الدراسة عبارة دراسة حالة لشركة Amazon للالكترونيات . تصنف الدراسة متغيرات الدراسة المستقلة بأنها المتعلقة بالأزمات المختلفة (الأزمة المالية ,الأزمة التسويقية ,الأزمة الإنتاجية , أزمة التوظيف) , والمشاكل التي مرت على الشركة خلال سنوات عملها ,أما المتغيرات التابعة فهي الموقف الاستراتيجي متمثلا بالثبات والتغير الجزئي و التغير الكلي . وبينت نتائج الدراسة: أن أنواع الأزمات متفاوتة في حدتها وأثارها على منظمات الأعمال. وإن هناك علاقة بين حدوث الأزمة والموقف الاستراتيجي . وإن التحديث الاستراتيجي هو الأكثر استخداما من الثبات الاستراتيجي . حيث يكون من الصعب بناء استراتيجيات مسبقة لمواجهة أزمات متوقعة بسبب جهل حدتها واتجاهاتها. استفاد الباحث من الدراسة أن إدارة الأزمة تتطلب الإعداد لها بإستراتيجية جديدة ولا يمكن الثبات بالاستراتيجيات لمواجهة الأزمات.

دراسة ( Mior , 1999 ) بعنوان "Effect :a crisis of liquidity on cash-flow

management in business organizations."

هدفت الدراسة بيان دور إدارة التدفقات النقدية في منظمات الأعمال عندما تتعرض لأزمة سيولة وبالتالي تواجهها مشكلة الوفاء بالالتزامات المالية. استخدمت الدراسة المؤشرات المالية لقياس مستوى السيولة في منظمات الأعمال مع استخدام المعايير الدولية لبيان طبيعة الأزمة التي تواجه منظمات الأعمال ، وتم إجراء الدراسة على (10) شركات مختلفة النشاط واجهت كل منها أزمة سيولة ، وقد تبين أن منظمات الأعمال قد تستخدم إستراتيجية التفتيت للأزمة من أجل مواجهتها . بينت نتائج الدراسة أن منظمات الأعمال تواجه أثناء عملها لبعض العوارض البيئية أزمة سيولة تؤثر على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها ، واتفقت منظمات الأعمال على أن إستراتيجية التفتيت هي الإستراتيجية الملائمة في مواجهة أزمة السيولة. استفاد الباحث من هذه الدراسة أن منظمات الأعمال حول العالم تواجه أزمات بإشكال مختلفة ، ولا يمكن لأية منظمة ترغب في التطور والنمو إلا أن تمر عليها مراحل وفترات من الأزمات يتطلب مواجهتها حسب شكل الأزمة وطبيعتها.

دراسة ( Albert , 1998 ) بعنوان : "Crisis management, the art of self-defense firms"

هدفت الدراسة بيان فيما إذا كانت إدارة الأزمات في منظمات الأعمال حالة عرضية لا تحتاج إلى التخطيط وإنما تحتاج إلى مهارة فنية في بناء الإستراتيجية الملائمة للدفاع عن منظمات الأعمال من الإخطار . الدراسة عبارة عن حالة دراسية تم تطبيقها على سلسلة مطاعم جاك - إن - ذابوكس بواشنطن وسلسلة مطاعم ماكدونالدز . وكانت متغيرات الدراسة المستقلة هي أنواع الأزمات مثل ( دعوى قضائية و حملات الإعلام المضادة و حركات المقاطعة من العملاء ) ، والمتغيرات التابعة هي طبيعة إستراتيجية إدارة الأزمات مثل : إجهاض الأزمة وتفتيت الأزمة و احتواء الأزمة . وقد بينت نتائج الدراسة أن إدارة المطاعم نوعت في إستراتيجية إدارة الأزمات حسب طبيعة الأزمة من خلال بناء نموذج تخطيطي لإدارة الأزمة يبدأ من بؤادر ظهور الأزمة وتفاقمها وإدارتها حتى الإجهاض عليها ، كما بينت الدراسة عدم التهاون في الأخطار المرتبطة بجميع الأزمات حتى الصغيرة منها . كما بينت ضرورة تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع المنافسين . استفاد الباحث من هذه الدراسة في التعرف على كيفية مواجهة الأزمات المتنوعة و التخطيط لذلك .

دراسة ( 1998,Chong ) بعنوان “Reframing Crisis Management“

هدفت الدراسة إلى بيان اثر الأزمات الاقتصادية على منظمات الأعمال وكيفية مواجهتها , وما هي طبيعة وإشكال الأزمات ومسبباتها وعناصر النجاح في إدارة الأزمات لمنظمات الأعمال.

بينت نتائج الدراسة إن هناك عدة عوامل تؤدي إلى الأزمات في منظمات الأعمال منها الابتزاز , الاستيلاء , التلوث البيئي .. الخ . وإن حدوث الأزمة في منظمات الأعمال حالة ممكنة الحدوث ويتطلب إعداد استراتيجيات إدارتها. وإن العوامل النفسية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية إحدى هياكل المنظورة اللازمة . حيث أن لكل أزمة إستراتيجية معينة يتطلب تطبيقها إذا رغبت الإدارة في النجاح في المنظمة واستمرار أعمالها . كما إن عوامل النجاح في إدارة الأزمة تظهر من خلال تحقيق الدخل , البقاء , الاستمرارية . يستفيد الباحث من هذه الدراسة العلاقة ما بين إستراتيجية إدارة الأزمة وعوامل النجاح التنظيمي .

2-3-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

يمكن تشخيص جوانب تميزت بها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

المجال	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى تأثير استراتيجيات التغيير لمواجهة الازمات.</li> <li>• تسليط الضوء على واقع الازمات في منظمات قطاع الصناعات الاردنية.</li> <li>• ماهي مستويات الجاهزية لادارة الازمات في الشركات الصناعية.</li> <li>• تاثير الافصاح على ادارة ومواجهة الازمات.</li> <li>• انواع الازمات التي تواجه قطاع الشركات الصناعية في الاردن.</li> <li>• انواع الاستراتيجيات الفاعلة في مواجهة الازمات.</li> </ul>	دراسة تحليل اثر استراتيجيات ادارة ازمات الاعمال على الاداء المنظمي للشركات الفلسطينية.



البيئة	شركات مختلفة في كثير من المجالات في الاردن وامريكا وبريطانيا ومصر والعراق وماليزيا.	الشركات المختلفة في فلسطين (ذات الاقتصاد المحاصر)
المتغيرات	المتغيرات المستقلة: انواع الازمات, طبيعة الازمات, فاعلية نظم المعلومات في ادارة الازمات , عوامل الازمات , طبيعة الازمات, اسباب الازمات , مراحل الازمة, خصائص الازمات.  المتغيرات المستقلة: سمعة المنظمة, عوامل النجاح , الموقف الاستراتيجي, الاثر المعنوي, الاثر المالي.	استراتيجيات ادارة الازمات والاداء المالي والتسويقي
الاسلوب	الاسلوب الوصفي والتحليلي, والميداني والوثائقي.	الاسلوب الوصفي والتحليلي
الادوات	الاستبانة , المقابلات , المشاركة	المقابلة, الاستبانة, كشوفات الشركات المالية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

1-3 مجتمع الدراسة

2-3 وحدة المعاينة والتحليل

3-3 عينة الدراسة

4-3 إجراءات الدراسة

5-3 أدوات الدراسة

1-5-3 الاستبانة

1-1-5-3 اختبار الصدق والثبات

1-1-1-5-3 اختبار الصدق

2-1-1-5-3 اختبار الثبات

3-1-1-5-3 اختبار التحقق من ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي

2-5-3 المقابلة

3-5-3 مراجعة الوثائق

3-6 المصادر الثانوية

3-7 الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات

3-8 عرض خصائص عينة الدراسة

3-8-1 متغير المستوى الوظيفي

3-8-2 متغير المؤهل العلمي

3-8-3 متغير التخصص

3-8-4 متغير سنوات العمل في الموقع الحالي

3-8-5 متغير مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة

## الطريقة والإجراءات

### مقدمة :

يشتمل هذا الفصل على عرض للطريقة والإجراءات التي تمت من خلالها تنفيذ الدراسة. ويتناول معلومات عن مجتمع الدراسة والعينة، وآليات جمع معلومات وبيانات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات للوصول للنتائج ومناقشتها. وتم اختيار وحدة المعاينة والتحليل من أصحاب المواقع الإدارية (مدير عام ومدير دائرة ورئيس قسم) في القطاعات الخمسة المعنية في الدراسة وهي ( البنوك والخدمات والصناعة والاستثمار والتأمين).

لغرض دراسة تحليل أثر إستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية، فإن الدراسة الحالية هي دراسة تحليلية تستخدم منهج البحث الكمي ومنهج البحث النوعي، في التعرف على الشركات في فلسطين والتي يتم تداول أسهمها في سوق فلسطين للأوراق المالية نظراً لأهميتها وحجم أعمالها وتأثيرها على الاقتصاد الفلسطيني. إن استمرار عمل الشركات حتى ما بعد تخفيف أو انحسار التأزم في الوضع السياسي بقي تحت تأثير أ لازمة مع التباين في حجمها وتأثيرها، يعطي مؤشرات أن إدارات هذه الشركات قامت بمواجهة أ لزامات من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والتي انعكست على أداء هذه الشركات.

كما اعتمد الباحث أسلوب المقابلة الشخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة ليتضمن التوضيح مفهوم استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال وأثرها على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية.

### 3-1 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من القطاعات الخمسة المعنية في الدراسة وهي (البنوك والخدمات والصناعة والاستثمار والتأمين). ويمكن تفصيلها بأنها: ست منشآت تابعة لقطاع البنوك، وثمانية تابعة لقطاع الخدمات، وعشرة تابعة لقطاع الصناعة، وخمس تابعة لقطاع التأمين، وثمانية تابعة لقطاع الاستثمار) وبلغت عدد الشركات (37) شركة حسب سوق فلسطين للأوراق المالية. ملحق رقم (4).

### 2-3 وحدة المعاينة والتحليل:

اختار الباحث أصحاب المواقع الإدارية (مدير عام ومدير دائرة ورئيس قسم) في القطاعات الخمسة مجتمع الدراسة كوحدة معاينة كونها ينطبق عليها الموصفات التي ينوي الباحث تطبيق الدراسة عليها لارتباطها المباشر بموضوع الدراسة وبعد الوقوف على بيانات وحدة المعاينة والتحليل لوحظ أن أعدادها في المنشآت محل البحث بلغ (310) أشخاص ما بين مدير عام ومدير دائرة، ورئيس قسم اعتماداً على البيانات التي وفرتها إدارات هذه الشركات للباحث.

### 3-3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العنقودية العشوائية، وشملت عينة الدراسة على (170) فرداً من (مدير عام ومدير دائرة ورئيس قسم) في القطاعات الخمسة المعنية في مجتمع الدراسة وهي (البنوك والخدمات والصناعة والاستثمار والتأمين)، بنسبة (55%) تقريباً من مجتمع الدراسة، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2010/2009. وقد استرشد الباحث في تحديد حجم العينة بالأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة بـ Sekaran (2000, p:296)، حيث يعد حجم العينة التي تتراوح بين (30-500) جزءاً ملائماً للأبحاث العلمية ذات العلاقة.

وقام الباحث بزيارة القطاعات الخمسة بأجزائها البالغة (37) منشأة، ووزع (170) من الاستبانات على الفئات المعنية في الدراسة وهي ذات الوظائف الإدارية (مدير عام ومدير دائرة ورئيس قسم) في القطاعات الخمسة المذكورة، واستطاع الباحث من خلال متابعته استرجاع (152) استبانة بما يمثل (89.4%) من الاستبانات الموزعة، وقام الباحث بمراجعة وتدقيق الاستبانات التي تم جمعها للتأكد من خلوها من الأخطاء في التعبئة أو الاستبانات الفارغة أو الاستبانات غير المكتملة في تعبئة البيانات والاستجابات اللازمة أو خلل في دقة الإجابة، وتم استبعاد (12) استبانة بنسبة (7%) من مجموع الاستبانات الموزعة، فأصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (140) استبانة بنسبة (82.4%) من الاستبانات التي تم توزيعها، و(45.2%) من نسبة مجتمع الدراسة العام. وهذه النسبة مقبولة إحصائياً لأغراض البحث العلمي بشكل عام ولإيجاد المعلومات اللازمة من هذه الدراسة بشكل خاص (Saunders, et.al, 2003, p: 159)، ويمكن توضيح عدد الاستثمارات الموزعة والمستردة حسب قطاعات عينة الدراسة حسب الجدول (3-1).

جدول (1-3)

توزيع العينة حسب قطاعات عينة الدراسة

القطاع	الموقع الإداري	الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المعاداة الصالحة للتحليل	نسبة الاستثمارات المعاداة الصالحة للتحليل
الخدمات	مدير عام	5	3	%60
	مدير دائرة	16	14	%87.5
	رئيس قسم	12	10	%83.3
	المجموع	33	27	%81.8
البنوك	مدير عام	5	4	%80
	مدير دائرة	8	6	%75
	رئيس قسم	13	12	%92.3
	المجموع	26	22	%84.6
التأمين	مدير عام	5	3	%60
	مدير دائرة	19	18	%94.7
	رئيس قسم	12	10	%83.3
	المجموع	36	31	%86.1
الاستثمار	مدير عام	5	2	%40

مدير دائرة	14	12	%85.7
رئيس قسم	18	16	%88.8
المجموع	37	30	%81.1
مدير عام	9	6	%66.6
مدير دائرة	16	14	%87.5
رئيس قسم	13	10	%76.9
المجموع	38	30	%78.9
المجموع الكلي	170	140	%82.3

#### 4-3 إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ الدراسة في الأشهر الأخيرة من عام 2009 والأشهر الأولى من عام 2010. إذ قام الباحث بتوزيع واسترداد استبانات الدراسة خلال المدة المذكورة، وتم تصميم استبانة باللغة العربية واحتوت على البيانات التالي:

- أولاً: البيانات الشخصية: وذلك من أجل ربط هذه البيانات مع آراء المستجيبين لإيجاد العلاقة فيما بينها.
- ثانياً: المتغيرات المستقلة: وتضمنت استراتيجيات إدارة الأزمات ( إستراتيجية تغيير المسار و إنكار الأزمة وتفتيت الأزمة واحتواء الأزمة والتوسع والانتشار وكبت الأزمة
- ثالثاً: المتغيرات التابعة: وتضمنت الأداء المالي ( معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق المساهمين ومعدل العائد على السهم الواحد) والأداء التسويقي ( معدل التغير في المبيعات ومعدل التغير في الحصة السوقية).

### 3-5 أدوات الدراسة :

هناك مصدران أساسيان تم اعتمادهما في هذه الدراسة وهما:

#### 3-5-1 الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بصيغة تتناسب وطبيعة عمل المديرين في الشركات الفلسطينية وقم الباحث بإعداد الاستبانة وتطويرها بعد الإطلاع على المعلومات والبيانات والأدبيات المتصلة بها والدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد اعتمد الباحث على هذه الاستبانة في التوصل إلى نتائج الدراسة الحالية. حيث تم الاستعانة بكتاب إدارة الأزمات لمحمد الصيرفي , وكتاب جادا لله في إدارة الأزمات وبعض الدراسات السابقة في صياغة الفقرات الخاصة لاستراتيجيات إدارة الأزمات , كما استعان الباحث بكتاب الإدارة المالية وكتاب استراتيجيات التسويق من منشورات جامعة القدس المفتوحة وكتاب تمويل الأعمال والإدارة المالية وكتاب المحاسبة الإدارية من إصدارات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين وبعض الدراسات السابقة في صياغة الفقرات الخاصة للأداء المنظمي وبلغ مجموع الفقرات في الاستبانة (67) فقرة. وقد روعي في بناء الاستبانة مدى مناسبتها للعينة من حيث الصياغة اللغوية، ووضح ما تسأل عنه الفقرات.

وقد تم تدريج الاستبانة بشكل خماسي حسب نظام (ليكرت) الخماسي كالآتي: (اتفق تماما، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماما). كما يتضح من الملحق رقم (1).

وقد تم صياغة فقرات الاستبانة ضمن ثلاثة أقسام كما يلي:

القسم الأول: بيانات عامة عن المستجيب، شملت على الموقع الإداري والمؤهل العلمي والتخصص وسنوات العمل في الموقع الحالي وهل اشترك بدورات في مجال إدارة الأزمة.

القسم الثاني: ويشتمل على ستة مجالات متعلقة بالمتغيرات المستقلة وفقراتها كما يلي:

1- المجال الأول: مجال إستراتيجية تغيير المسار، ويشمل (6) فقرات.

2- المجال الثاني: إستراتيجية إنكار الأزمة، وتشمل (7) فقرات.

3- المجال الثالث: إستراتيجية تفتيت الأزمة، وتشمل (7) فقرات.

4- المجال الرابع: إستراتيجية احتواء الأزمة وتشمل (7) فقرات.

5- المجال الخامس: إستراتيجية التوسع والانتشار وتشمل (7) فقرات.

6- المجال السادس: إستراتيجية كبت الأزمة وتشمل (8) فقرات.

القسم الثالث : ويشتمل على مجالي المتغيرات التابعة وفقراتها كما يلي :

1- المجال الأول : الأداء المالي ويشمل على ( 15 فقرة لكل مقياس 5 فقرات).

2- المجال الثاني : الأداء التسويقي ويشمل على (10 فقرات لكل مقياس 5 فقرات ).

3-1-5-1 اختبارات الصدق والثبات:

3-1-5-1 - 1 اختبار الصدق:

قام الباحث بعرض الاستبانة على ( 12 ) محكما من ذوي الاختصاص في العلوم الإدارية والمالية ( الملحق 2 ) وقد تم تزويد كل محكم بمقدمة عن موضوع الدراسة ومشكلتها وفرضياتها وأهمودجها والتعريفات الإجرائية التي استخدمتها الدراسة كي يتاح لهم إبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول فقرات الاستبانة وفقا لذلك .

واجري الباحث عدة لقاءات خلال فترة إعداد الاستبانة مع الأساتذة المحكمين بواقع لقاء واحد مع كل محكم وقد حصلت الإفادة من الآراء التي قدمها المحكمون وأجريت التعديلات اللازمة على الاستبانة لتخرج بالصورة النهائية التي تم توزيعها على المديرين في الشركات عينة الدراسة . ويبين الملحق ( 2 ) معلومات عن المحكمين .

3-1-5-2 اختبار الثبات :

من اجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس المتغيرات المراد قياسها والتأكد من ثباتها قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ - ألفا ( Cronbach Alpha ) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع إبعاده , وكانت قيم الثبات مقبولة , يبين الجدول (2-3) قيم معامل الثبات.



جدول (2-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد متغيرات الاستبانة (كرونباخ - ألفا)

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ الفا
استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال	إستراتيجية تغيير المسار	6-1	0.91
	إستراتيجية إنكار الأزمة	13-7	0.89
	إستراتيجية تفتيت الأزمة	20-14	0.86
	إستراتيجية احتواء الأزمة	27-21	0.82
	إستراتيجية التوسع والانتشار	34-28	0.83
	إستراتيجية كبت الأزمة	42-35	0.81
الأداء المنظمي	معدل العائد على الاستثمار	47 -43	0.79
	معدل العائد على حقوق المساهمين	52 -48	0.80
	معدل العائد على السهم الواحد	57 - 53	0.78
	معدل التغير في المبيعات	62 - 58	0.73
	معدل التغير في الحصة السلوكية	67 -63	0.75
	الاتساق ككل	67 -1	0.815

ويوضح الجدول ( 2-3 ) قيم معامل ثبات الاتساق الداخلي لإبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية التي تضمنها

النموذج الدراسة . وقد بلغت نسبة ألفا المعيارية للاستبانة ككل ( 81.5 % )

وهي نسبة أعلى من النسب المقبولة ( 60 % ) في بحوث العلوم الاجتماعية . كما سجلت قيمة ألفا لإبعاد متغيرات امودج الدراسة قيما أعلى من ( 60 % ) . وتدل قيم معاملات الثبات هذه على تمتع الاستبانة أداة للقياس بصورة عامة بمعامل ثبات عال وعلى قدرة الاستبانة على تحقيق أغراض الدراسة . وهو ما يعكس ثبات الاستبانة كأداة للقياس وتسمح هذه النتيجة بالاعتماد على النتائج في عملية معالجة بيانات الدراسة وتحليلها .

### 3-1-1-5-3 اختبار التحقق من مدى ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

ولإغراض التحقق من موضوع نتائج الدراسة فقد تم إجراء اختبار ( Kolmogorov-Smirnov ) وذلك للتحقق من خلو بيانات الدراسة من المشكلات الإحصائية التي قد تؤثر سلبا على نتائج اختبار فرضيات الدراسة , ويشترط هذا الاختبار توافر التوزيع الطبيعي في البيانات وبمعكس ذلك ينشأ ارتباط غير صحيح بين متغيرات الدراسة المستقلة وهي استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال , والتابع وهو الأداء المنظمي , وبالتالي يضعف الارتباط قدرته على تفسير الظاهرة محل الدراسة أو التنبؤ بها . ويظهر الجدول ( 3 - 3 ) انه عند مستوى دلالة إحصائية ( 0.05 ) فأكثر , إن جميع أبعاد متغيرات امودج الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كانت نسبة التوزيع الطبيعي لكل إجابات المديرين أكبر من ( 0.05 ) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة .

### جدول ( 3 - 3 )

#### نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الرقم	أبعاد المتغيرات	Kolmogorov-Smirnov	Sig.*	النتيجة
1	إستراتيجية تغيير المسار	1.933	0.058	يتبع التوزيع الطبيعي
2	إستراتيجية إنكار الأزمة	2.822	0.097	يتبع التوزيع الطبيعي
3	إستراتيجية تفتيت الأزمة	2.431	0.060	يتبع التوزيع الطبيعي
4	إستراتيجية احتواء الأزمة	1.222	0.159	يتبع التوزيع الطبيعي
5	إستراتيجية التوسع والانتشار	2.966	0.072	يتبع التوزيع الطبيعي

6	إستراتيجية كبت الأزمة	2.253	0.111	يتبع التوزيع الطبيعي
7	معدل العائد على الاستثمار	1.432	0.094	يتبع التوزيع الطبيعي
8	معدل العائد على حقوق المساهمين	1.113	0.089	يتبع التوزيع الطبيعي
9	معدل العائد على السهم الواحد	1.676	0.096	يتبع التوزيع الطبيعي
10	معدل التغير في المبيعات	1.467	0.088	يتبع التوزيع الطبيعي
11	معدل التغير في الحصة السوقية	1.897	0.122	يتبع التوزيع الطبيعي

### 2-5-3 المقابلة:

قام الباحث بإجراء مقابلات مبرمجة لمديري الشركات ومديري الدوائر وبعض رؤساء الأقسام التي تشكل عينة الدراسة للحصول على المعلومات اللازمة للبحث، وقام الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة لهذه الغاية فيما يتعلق بموضوع الدراسة لطرحها على أفراد العينة.

### 3-5-3 مراجعة الوثائق:

ويتمثل ذلك بمراجعة الوثائق والتقارير المالية السنوية لمنظمات الأعمال التي تستخدم للحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء المالي للشركات.

### 6-3 المصادر الثانوية:

قام الباحث بالرجوع إلى المعلومات والبيانات والأدبيات المتصلة بالدراسة ذات العلاقة من كتب متخصصة بالعلوم الإدارية والأبحاث العلمية المحكمة المنشورة في المجلات المتخصصة، والدراسات السابقة لباحثين أو رسائل الماجستير والدكتوراه غير المنشورة ذات العلاقة، بالإضافة إلى الدراسات المنشورة عبر المواقع الإلكترونية المختلفة على شبكة الإنترنت العالمية والمتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى التقارير المالية والإدارية التي سعى الباحث للحصول عليها من أفراد عينة الدراسة.

### 3-7 الاساليب الاحصائية ومعالجة البيانات:

تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لاغراض معالجة وتحليل استجابات المديرين في الشركات الفلسطينية , اذ تم اختيار الاساليب المناسبة لتحقيق اغراض الدراسة والتعرف على خصائص المديرين وحدة التحليل واختبار فرضياتها للوصول الى النتائج التي تسمح للباحث تقديم ما يمكن تقديمه من توصيات حول موضوع الدراسة للشركات مجتمع الدراسة .

وقد تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي التالية :

- 1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين وحدة التحليل .
- 2- المتوسط الحسابي , وتم استخدامه لمعرفة مستوى اجابة المديرين حول متغيرات النموذج الدراسة .
- 3- الانحراف المعياري , وتم استخدامه لتحديد درجة تشتت اجابات المديرين عن قيم المتوسط الحسابي , وهي استراتيجيات ادارة ازمات الاعمال والاداء المالي والاداء التسويقي .

كما استخدم الباحث عدد من اساليب الاحصاء الاستدلالي وكما يلي:

- 1- اختبار كرونباخ ألفا لإيجاد الثبات على الدرجة الكلية للأداة، وعلى كل مجال من مجالاتها.
- 2- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Matures): بغرض عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، وللتعرف على مدى تشتت استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبانة ومن المقاييس التي تم استخدامها:

- معامل التحديد والذي يوضح نسبة ما يفسره المتغير المستقل من التابع
- اختبار (ت) (Independent T-test).
- الإحصاء التحليلي (Analytical Statistic)، وذلك لغرض اختبار الفرضيات وفحص العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

- انحدار الخط البسيط والمتعدد وذلك لقياس تأثير التغيرات المستقلة على التغيرات التابعة

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).

### 8-3 عرض خصائص عينة الدراسة:

تتضمن هذه الخصائص تحليلاً للبيانات والمعلومات التي جمعها الباحث من خلال الاستبانة التي تم توزيعها على وحدة المعاينة في الدراسة الحالية في أول شهرين من عام 2010. ولتوضيح خصائص وحدة المعاينة في هذه الدراسة، فقد تم استخراج الخصائص الشخصية والمهنية للمبحوثين كما يلي:

#### 1-8-3 متغير المسمى الوظيفي:

يوضح هذا المتغير توزيع أفراد العينة في الدراسة حسب مواقعهم الإدارية ومسمياتهم الوظيفية في الشركات التي يعملون بها والجدول (4-3) يبين ذلك.

#### جدول (4-3)

توزيع أفراد العينة في الدراسة حسب مسماهم الوظيفي

توزيع العينة حسب متغير الموقع الإداري في قطاعات الدراسة الخمسة

القطاع	المسمى الوظيفي	عدد الأفراد لكل موقع إداري	نسبة أفراد الموقع الإداري من القطاع	نسبة الأفراد لكل موقع إداري من العدد الكلي (ن=140)
الخدمات	مدير عام	3	%11.11	%2.14
	مدير دائرة	14	%51.85	%10
	رئيس قسم	10	%37.04	%7.14
	المجموع	27	%100	%19.28
البنوك	مدير عام	4	%18.18	%2.85
	مدير دائرة	6	%27.27	%4.29

رئيس قسم	12	%54.55	%8.58
المجموع	22	%100	%15.72
مدير عام	3	%9.68	%2.14
مدير دائرة	18	%58.06	%12.86
رئيس قسم	10	32.26	%7.14
المجموع	31	%100	%22.14
مدير عام	2	%6.66	%1.42
مدير دائرة	12	%40	%8.57
رئيس قسم	16	%53.34	%11.44
المجموع	30	%100	%21.43
مدير عام	6	%20	%4.29
مدير دائرة	14	%46.67	%10
رئيس قسم	10	%33.33	%7.14
المجموع	30	%100	%21.43
المجموع الكلي	140	%100	%100

يظهر من الجدول السابق (3-4) توزيع العينة حسب متغير المسمى الوظيفي في قطاعات الدراسة الخمسة، حيث يظهر أن نسبة المستجيبين في قطاع الخدمات ضمن فئة مدير عام 11.11% من عينة نفس القطاع، و2.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وهي أقل النسب وهو أمر طبيعي لأنهم يشغلون المناصب العليا وهي عادة أقل من غيرها ضمن الهرم الوظيفي والهيكلية الوظيفية في المنشآت المعنية في الدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة مدير دائرة 51.85%

من عينة نفس القطاع، و 10% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وأخيراً يتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة رئيس قسم 37.04% من عينة نفس القطاع، و 7.14% من نسبة العينة الكلية، كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الخدمات 27 فرداً وبنسبة 19.28% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يظهر من نفس الجدول السابق (3-4) أن نسبة المستجيبين في قطاع البنوك ضمن فئة مدير عام 18.08% من عينة نفس القطاع، و 2.85% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وهي أقل النسب، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة مدير دائرة 27.27% من عينة نفس القطاع، و 4.29% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وأخيراً يتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة رئيس قسم 54.55% من عينة نفس القطاع، و 8.58% من نسبة العينة الكلية، وهي أعلى نسبة كونها القطاع الأوسع الذي يتعامل مع الزبائن وحاجة العمل أيضاً تفرض هذا العدد أكثر من الفئات الوظيفية الأعلى مرتبة. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع البنوك 22 فرداً وبنسبة 15.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يتضح من نفس الجدول السابق (3-4) أن نسبة المستجيبين في قطاع التأمين ضمن فئة مدير عام 9.68% من عينة نفس القطاع، و 2.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وهي أقل النسب، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة مدير دائرة 58.06% من عينة نفس القطاع، و 12.86% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وهي أعلى نسبة كونها الفئة الوظيفية الأوسع التي تتعامل مع الزبائن وحاجة العمل أيضاً تفرض هذا العدد أكثر من الفئات الوظيفية الأخرى كحلقة وصل بين فئة مدير عام ورئيس قسم. وأخيراً يتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة رئيس قسم 32.26% من عينة نفس القطاع، و 7.14% من نسبة العينة الكلية. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع التأمين 31 فرداً وبنسبة 22.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يظهر من نفس الجدول السابق (3-4) أن نسبة المستجيبين في قطاع الاستثمار ضمن فئة مدير عام 6.66% من عينة نفس القطاع، و 1.42% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وهي أقل النسب، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة مدير دائرة 40% من عينة نفس القطاع، و 8.57% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وأخيراً يتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة رئيس قسم 53.54% من عينة نفس القطاع، و 11.44% من نسبة العينة الكلية،

وهي أعلى نسبة كونها الفئة الوظيفية الأوسع التي تتعامل مع الزبائن وحاجة العمل أيضاً تفرض هذا العدد أكثر من الفئات الوظيفية الأخرى ضمن هذا القطاع. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الاستثمار 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يتضح من نفس الجدول السابق (3-4) أن نسبة المستجيبين في قطاع الصناعة ضمن فئة مدير عام 20% من عينة نفس القطاع، و 4.29% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وهي أقل النسب، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة مدير دائرة 46.67% من عينة نفس القطاع، و 10% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وهي أعلى نسبة كونها الفئة الوظيفية الأوسع التي تتعامل مع الزبائن وحاجة العمل أيضاً تفرض هذا العدد أكثر من الفئات الوظيفية الأخرى كحلقة وصل بين فئة مدير عام ورئيس قسم. وأخيراً يتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة رئيس قسم 33.33% من عينة نفس القطاع، و 7.14% من نسبة العينة الكلية. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الصناعة 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

### 2-8-3 متغير المؤهل العلمي:

يوضح هذا المتغير توزيع أفراد العينة في الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية في الشركات التي يعملون بها والجدول (3-5) يبين ذلك.

جدول (3-5)

توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي في قطاعات الدراسة الخمسة

القطاع	المؤهل العلمي	عدد الأفراد لكل مؤهل علمي	نسبة أفراد المؤهل العلمي من القطاع	نسبة الأفراد لكل مؤهل علمي من العدد الكلي (ن=140)
الخدمات	بكالوريوس	11	40.74%	7.85%
	ماجستير	11	40.74%	7.85%
	أعلى من دبلوم عالي	5	18.52%	3.58%



-	-	-	دكتوراه	
%19.28	%100	27	المجموع	
%5.72	%36.37	8	بكالوريوس	البنوك
%8.58	%54.55	12	ماجستير	
%0.71	%4.54	1	أعلى من دبلوم عالي	
%0.71	%4.54	1	دكتوراه	
%15.72	%100	22	المجموع	
%10	%45.17	14	بكالوريوس	التأمين
%5.71	%25.80	8	ماجستير	
%6.43	%29.03	9	أعلى من دبلوم عالي	
-	-	-	دكتوراه	
%22.14	%100	31	المجموع	
%10.71	%50	15	بكالوريوس	الاستثمار
%7.14	%33.33	10	ماجستير	
%3.58	%16.67	5	أعلى من دبلوم عالي	
-	-	-	دكتوراه	
%21.43	%100	30	المجموع	
-	-	-	بكالوريوس	الصناعة
%17.86	%83.34	25	ماجستير	
%0.71	%3.33	1	أعلى من دبلوم عالي	
%2.86	%13.33	4	دكتوراه	

المجموع	30	%100	%21.43
المجموع الكلي	140	%100	%100

يظهر من الجدول السابق (3-5) توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي في قطاعات الدراسة الخمسة، حيث يظهر أن نسبة المستجيبين في قطاع الخدمات ضمن فئة بكالوريوس 40.74% من عينة نفس القطاع، و 7.85% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة ماجستير 40.74% من عينة نفس القطاع، و 7.85% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أعلى من دبلوم عالي 18.52% من عينة نفس القطاع، و 3.58% من نسبة العينة الكلية، ويظهر عدم وجود مستجيبين ضمن فئة دكتوراه. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الخدمات 27 فرداً وبنسبة 19.28% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يظهر من نفس الجدول السابق (3-5) أن نسبة المستجيبين في قطاع البنوك ضمن فئة بكالوريوس 36.37% من عينة نفس القطاع، و 5.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة ماجستير 54.55% من عينة نفس القطاع، و 8.58% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أعلى من دبلوم عالي 4.54% من عينة نفس القطاع، و 0.71% من نسبة العينة الكلية، ويظهر كذلك أن نسبة المستجيبين ضمن فئة دكتوراه 4.54% من عينة نفس القطاع، و 0.71% من نسبة العينة الكلية.

كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع البنوك 22 فرداً وبنسبة 15.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يظهر من نفس الجدول السابق (3-5) أن نسبة المستجيبين في قطاع التأمين ضمن فئة بكالوريوس 45.17% من عينة نفس القطاع، و 10% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة ماجستير 25.80% من عينة نفس القطاع، و 5.71% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أعلى من دبلوم عالي 29.03% من عينة نفس القطاع، و 6.43% من نسبة العينة الكلية، ويظهر عدم وجود مستجيبين ضمن فئة دكتوراه.

كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع التأمين 31 فرداً وبنسبة 22.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يظهر نفس الجدول السابق (3-5) أن نسبة المستجيبين في قطاع الاستثمار ضمن فئة بكالوريوس 50% من عينة نفس القطاع، و 10.71% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة ماجستير 33.33% من عينة نفس القطاع، و 7.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أعلى من دبلوم عالي 16.67% من عينة نفس القطاع، و 3.58% من نسبة العينة الكلية، ويظهر عدم وجود مستجيبين ضمن فئة دكتوراه. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الاستثمار 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يظهر من نفس الجدول السابق (3-5) عدم وجود مستجيبين في قطاع الصناعة ضمن فئة بكالوريوس، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة ماجستير 83.34% من عينة نفس القطاع، و 17.86% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أعلى من دبلوم عالي 3.33% من عينة نفس القطاع، و 0.71% من نسبة العينة الكلية، ويظهر كذلك أن نسبة المستجيبين ضمن فئة دكتوراه 13.33% من عينة نفس القطاع، و 2.86% من نسبة العينة الكلية. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الصناعة 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

3-8-3 متغير التخصص: يوضح هذا المتغير توزيع أفراد العينة في الدراسة حسب تخصصاتهم في الشركات التي يعملون بها والجدول (3-6) يبين ذلك.

#### جدول (3-6)

توزيع العينة حسب متغير التخصص في قطاعات الدراسة الخمسة

القطاع	التخصص	عدد الأفراد لكل تخصص	نسبة أفراد العينة حسب التخصص ضمن القطاع	نسبة الأفراد لكل تخصص من العدد الكلي (ن=140)
الخدمات	محاسبة	4	14.81%	2.85%

%1.43	%7.41	2	إدارة أعمال	
%7.14	%37.04	10	تمويل	
%7.86	%40.74	11	تسويق	
%19.28	%100	27	المجموع	
%5	%31.81	7	محاسبة	البنوك
%2.86	%18.19	4	إدارة أعمال	
%2.86	%18.19	4	تمويل	
%5	%31.81	7	تسويق	
%15.72	%100	22	المجموع	
%5.71	%25.80	8	محاسبة	التأمين
%2.86	%12.91	4	إدارة أعمال	
%8.57	%38.71	12	تمويل	
%5	%22.58	7	تسويق	
%22.14	%100	31	المجموع	
%4.28	%20	6	محاسبة	الاستثمار
%5.72	%26.67	8	إدارة أعمال	
%6.43	%30	9	تمويل	
%5	%23.33	7	تسويق	
%21.43	%100	30	المجموع	
%3.58	%16.67	5	محاسبة	الصناعة
%0.7	%3.33	1	إدارة أعمال	

9.29%	43.33%	13	تمويل	
7.86%	36.67%	11	تسويق	
21.43%	100%	30	المجموع	
100%	100%	140	المجموع الكلي	

يظهر من الجدول السابق (3-6) توزيع العينة حسب متغير التخصص في قطاعات الدراسة الخمسة، حيث يظهر أن نسبة المستجيبين في قطاع الخدمات ضمن فئة محاسبة 14.81% من عينة نفس القطاع، و 1.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة إدارة أعمال 7.41% من عينة نفس القطاع، و 1.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تمويل 37.04% من عينة نفس القطاع، و 7.14% من نسبة العينة الكلية، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تسويق 40.74% من عينة نفس القطاع، و 7.86% من نسبة العينة الكلية. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الخدمات 27 فرداً ونسبة 19.28% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

يظهر من الجدول السابق (3-6) أن نسبة المستجيبين في قطاع البنوك ضمن فئة محاسبة 31.81% من عينة نفس القطاع، و 5% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة إدارة أعمال 18.19% من عينة نفس القطاع، و 2.86% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تمويل 18.19% من عينة نفس القطاع، و 2.86% من نسبة العينة الكلية، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تسويق 31.81% من عينة نفس القطاع، و 5% من نسبة العينة الكلية. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع البنوك 22 فرداً ونسبة 15.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

يظهر من الجدول السابق (3-6) أن نسبة المستجيبين في قطاع التأمين ضمن فئة محاسبة 25.80% من عينة نفس القطاع، و 5.71% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة إدارة أعمال 12.91% من عينة نفس القطاع، و 2.86% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تمويل 38.71%

من عينة نفس القطاع، و 8.57% من نسبة العينة الكلية، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تسويق 22.58% من عينة نفس القطاع، و 5% من نسبة العينة الكلية. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع التأمين 31 فرداً وبنسبة 22.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

يظهر من الجدول السابق (3-6) أن نسبة المستجيبين في قطاع الاستثمار ضمن فئة محاسبة 20% من عينة نفس القطاع، و 4.28% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة إدارة أعمال 26.67% من عينة نفس القطاع، و 5.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تمويل 30% من عينة نفس القطاع، و 6.43% من نسبة العينة الكلية، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تسويق 23.33% من عينة نفس القطاع، و 5% من نسبة العينة الكلية. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الاستثمار 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

يظهر من الجدول السابق (3-6) أن نسبة المستجيبين في قطاع الصناعة ضمن فئة محاسبة 16.67% من عينة نفس القطاع، و 3.58% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة إدارة أعمال 3.33% من عينة نفس القطاع، و 0.7% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تمويل 43.33% من عينة نفس القطاع، و 9.29% من نسبة العينة الكلية، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة تسويق 36.67% من عينة نفس القطاع، و 7.86% من نسبة العينة الكلية. كما يظهر أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الصناعة 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

#### 4-8-3 متغير سنوات العمل في الموقع الحالي:

يوضح هذا المتغير توزيع أفراد العينة في الدراسة حسب سنوات العمل في الموقع الحالي في الشركات التي يعملون بها والجدول (3-7) يبين ذلك.

جدول (7-3)

توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل في الموقع الحالي في قطاعات الدراسة الخمسة

القطاع	سنوات العمل في الموقع الحالي	عدد الأفراد حسب سنوات العمل في الموقع الحالي	نسبة أفراد العينة حسب سنوات العمل في الموقع الحالي ضمن القطاع	نسبة الأفراد في سنوات العمل في الموقع الحالي من العدد الكلي (ن=140)
الخدمات	1-5 سنوات	3	11.12%	2.14%
	أكثر من 5-10 سنوات	12	44.44%	8.57%
	أكثر من 10-15 سنة	12	44.44%	8.57%
	أكثر من 15 سنة	-	-	-
	المجموع	27	100%	19.28%
البنوك	1-5 سنوات	6	27.27%	4.29%
	أكثر من 5-10 سنوات	4	18.19%	2.85%
	أكثر من 10-15 سنة	6	27.27%	4.29%
	أكثر من 15 سنة	6	27.27%	4.29%
	المجموع	22	100%	15.72%
التأمين	1-5 سنوات	2	6.45%	1.43%
	أكثر من 5-10 سنوات	15	48.39%	10.72%

أكثر من 15-10 سنة	13	%41.94	%9.29	
أكثر من 15 سنة	1	%3.22	%0.7	
المجموع	31	%100	%22.14	
1-5 سنوات	9	%30	%6.43	الاستثمار
أكثر من 10-5 سنوات	14	%46.66	%10	
أكثر من 15-10 سنة	7	%23.33	%5	
أكثر من 15 سنة	-	-	-	
المجموع	30	%100	%21.43	
1-5 سنوات	-	-	-	الصناعة
أكثر من 10-5 سنوات	14	%46.67	%10	
أكثر من 15-10 سنة	14	%46.67	%10	
أكثر من 15 سنة	2	%6.66	%1.43	
المجموع	30	%100	%21.43	
المجموع الكلي	140	%100	%100	

يظهر من الجدول السابق (3-7) توزيع العينة حسب متغير سنوات العمل في الموقع الحالي في قطاعات الدراسة الخمسة، حيث يظهر أن نسبة المستجيبين في قطاع الخدمات ضمن فئة 1-5 سنوات 11.12% من عينة نفس القطاع، و 2.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة،



كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 5-10 سنوات 44.44% من عينة نفس القطاع، و 8.57% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 10-15 سنة 44.44% من عينة نفس القطاع، و 8.57% من نسبة العينة الكلية، ويتبين عدم وجود مستجيبين ضمن فئة أكثر من 15 سنة.

كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الخدمات 27 فرداً وبنسبة 19.28% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

يبين الجدول السابق (3-7) أن نسبة المستجيبين في قطاع البنوك ضمن فئة 1-5 سنوات 27.27% من عينة نفس القطاع، و 4.29% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 5-10 سنوات 18.19% من عينة نفس القطاع، و 2.85% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 10-15 سنة 27.27% من عينة نفس القطاع، و 4.29% من نسبة العينة الكلية، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 15 سنة 27.27% من عينة نفس القطاع، و 4.29% من نسبة العينة الكلية.

كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع البنوك 22 فرداً وبنسبة 15.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

يوضح الجدول السابق (3-7) أن نسبة المستجيبين في قطاع التأمين ضمن فئة 1-5 سنوات 6.45% من عينة نفس القطاع، و 1.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 5-10 سنوات 48.39% من عينة نفس القطاع، و 10.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 10-15 سنة 41.49% من عينة نفس القطاع، و 4.29% من نسبة العينة الكلية، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 15 سنة 3.22% من عينة نفس القطاع، و 0.7% من نسبة العينة الكلية.

كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع التأمين 31 فرداً وبنسبة 22.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يتبين من الجدول السابق (3-7) أن نسبة المستجيبين في قطاع الاستثمار ضمن فئة 1-5 سنوات 30% من عينة نفس القطاع، و 6.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 5-10 سنوات 46.66% من عينة نفس القطاع، و 10% من نسبة العينة الكلية للدراسة، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 10-15 سنة 23.33% من عينة نفس القطاع، و 5% من نسبة العينة الكلية، ويتبين عدم وجود مستجيبين ضمن فئة أكثر من 15 سنة. كما يتبين أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الاستثمار 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

كما يتبين من الجدول السابق (3-7) عدم وجود مستجيبين في قطاع الصناعة ضمن فئة 1-5 سنوات، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 5-10 سنوات 46.67% من عينة نفس القطاع، و 10% من نسبة العينة الكلية للدراسة، وكذلك نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 10-15 سنة 46.67% من عينة نفس القطاع، و 10% من نسبة العينة الكلية، ويتبين أن نسبة المستجيبين ضمن فئة أكثر من 15-10 سنة 6.66% من عينة نفس القطاع، و 1.43% من نسبة العينة الكلية. كما يظهر أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الصناعة 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

### 5-8-3 متغير مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة:

يوضح هذا المتغير توزيع أفراد العينة في الدراسة حسب مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة في الشركات التي يعملون بها والجدول (3-8) يبين ذلك.

جدول (3-8)

توزيع العينة حسب متغير مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة في قطاعات الدراسة الخمسة

القطاع	مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة	عدد الأفراد حسب مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة	نسبة الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة ضمن القطاع	نسبة الأفراد في سنوات العمل في الموقع الحالي من العدد الكلي (ن=140)
الخدمات	نعم	10	37.04%	7.14%

%12.14	%62.96	17	لا	
%19.28	%100	27	المجموع	
%10	%63.63	14	نعم	البنوك
%5.72	%36.37	8	لا	
%15.72	%100	22	المجموع	
%5	%22.58	7	نعم	التأمين
%17.14	%77.42	24	لا	
%22.14	%100	31	المجموع	
%2.86	%13.33	4	نعم	الاستثمار
%18.57	%86.67	26	لا	
%21.43	%100	30	المجموع	
%20.73	%96.67	29	نعم	الصناعة
%0.7	%3.33	1	لا	
%21.43	%100	30	المجموع	
%100	%100	140	المجموع الكلي	

يظهر من الجدول السابق (3-8) توزيع العينة حسب متغير مدى الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمة في قطاعات الدراسة الخمسة، حيث يظهر أن نسبة المستجيبين في قطاع الخدمات ضمن فئة نعم 37.04% من عينة نفس القطاع، و 7.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة لا 62.96% من عينة نفس القطاع، و 12.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة. أي أن غالبية أفراد العينة ضمن قطاع الخدمات لم يشتركوا في دورات

في مجال إدارة الأزمة، مما يؤثر على أدائهم عكسياً في حال تعرضوا لأزمات في العمل تحتاج للتعامل معها بشكل علمي وإلى تدريب متخصص مسبق. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الخدمات 27 فرداً وبنسبة 19.28% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

يظهر من الجدول السابق (3-8) أن نسبة المستجيبين في قطاع البنوك ضمن فئة نعم 63.63% من عينة نفس القطاع، و 10% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة لا 36.37% من عينة نفس القطاع، و 5.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة. أي أن غالبية أفراد العينة ضمن قطاع البنوك قد اشتركوا في دورات في مجال إدارة الأزمة، مما يؤثر على أدائهم إيجاباً في حال تعرضوا لأزمات في العمل تحتاج للتعامل معها بشكل مباشر. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع البنوك 22 فرداً وبنسبة 15.72% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

ويظهر من الجدول السابق (3-8) أن نسبة المستجيبين في قطاع التأمين ضمن فئة نعم 22.58% من عينة نفس القطاع، و 5% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة لا 77.42% من عينة نفس القطاع، و 17.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة. أي أن غالبية أفراد العينة ضمن قطاع التأمين لم يشتركوا في دورات في مجال إدارة الأزمات، مما يؤثر على أدائهم عكسياً في حال تعرضوا لأزمات في العمل تحتاج للتعامل معها بشكل علمي وإلى تدريب متخصص مسبق، وخاصة في هذا القطاع بالذات حيث من المتوقع أن يتعرض العاملون فيه لمثل هذه الأزمات نظراً لطبيعة عملهم في مجال الحوادث باختلاف أنواعها. كما يتضح أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع التأمين 31 فرداً وبنسبة 22.14% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

ويظهر من الجدول السابق (3-8) أن نسبة المستجيبين في قطاع الاستثمار ضمن فئة نعم 13.33% من عينة نفس القطاع، و 2.86% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة لا 86.67% من عينة نفس القطاع، و 18.57% من نسبة العينة الكلية للدراسة. أي أن غالبية أفراد العينة ضمن قطاع الاستثمار لم يشتركوا في دورات في مجال إدارة الأزمات، مما يؤثر على أدائهم عكسياً في حال تعرضوا لأزمات في العمل تحتاج للتعامل معها. كما يتبين أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الاستثمار 30 فرداً وبنسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

يظهر من الجدول السابق (3-8) أن نسبة المستجيبين في قطاع الصناعة ضمن فئة نعم 96.67% من عينة نفس القطاع، و 20.73% من نسبة العينة الكلية للدراسة، كما يظهر أن نسبة المستجيبين ضمن فئة لا 3.33% من عينة نفس القطاع، و 0.7% من نسبة العينة الكلية للدراسة. أي أن الغالبية العظمى من أفراد العينة ضمن قطاع الصناعة قد اشتركوا في دورات في مجال إدارة الأزمات، مما يؤثر على أدائهم إيجاباً في حال تعرضوا لأزمات في العمل، خاصة في قطاع الصناعة، حيث لا يحتمل الأمر التأخر في التعامل مع الأزمات لأن الأمر يتعلق بحياة الأفراد العاملين في المصانع أحياناً في حال فشل المسؤولين في التعامل مع هذه الأزمات باختلافها سواء كانت إدارية أو مهنية بحتة. كما يظهر أن عدد أفراد العينة ضمن قطاع الصناعة 30 فرداً ونسبة 21.43% من نسبة العينة الكلية للدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض وتحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج

1-4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

2-4 اختبار فرضيات الدراسة

1-2-4 الفرضية الأولى

2-2-4 الفرضية الثانية

2-4-3 الفرضية الثالثة

4-2-4 الفرضية الرابعة

5-2-4 الفرضية الخامسة

3-4 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها الباحث من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المتعلقة باختبار أثر إستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية للقطاعات الخمسة المشاركة في الدراسة وهي (الخدمات والبنوك والصناعة والاستثمار والتأمين).

#### 4-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

الذي نصه : ( ما واقع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال في الشركات الفلسطينية ؟ )

قام الباحث بعرض وتحليل البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة أولاً مرتبة تنازلياً حسب الدرجة الكلية الأعلى من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. ثم عرض البيانات التفصيلية المتعلقة بكل مجال على حدة. وذلك بالاعتماد على الاستبانة (أداة الدراسة) كمقياس مكون من خمس قيم وضعت إزاء كل فقرة من فقرات كل مجال وعلى الاستبانة ككل.

##### 4-1-1 ترتيب مجالات الدراسة حسب الدرجة الكلية لكل منها:

فيما يلي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المتعلقة باختبار أثر إستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية للقطاعات الخمسة (الخدمات، والبنوك، والصناعة، والاستثمار، والتأمين).

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة علمياً والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالآتي:

- (80%) فأكثر درجة أهمية كبيرة جداً.

- (من 70%-79.99%) درجة أهمية كبيرة.

- (من 60%-69.99%) درجة أهمية متوسطة.

- (من 50%-59.99%) درجة أهمية قليلة.

- (أقل من 50%) درجة أهمية قليلة جداً.

وكانت نتائج الدراسة للاستراتيجيات الستة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الأعلى كما في الجدول

(1-4):

#### جدول (1-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على استراتيجيات الدراسة مرتبة تنازلياً.

الاستراتيجية	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
التوسع والانتشار	4.2408	0.4621	%84.816	كبيرة جداً
تفنييت الأزمة	3.8755	0.5811	%77.51	كبيرة
كبت الأزمة	3.8384	0.6264	%76.768	كبيرة
إنكار الأزمة	3.7357	0.6850	%74.714	كبيرة
تغيير المسار	3.7286	0.6186	%74.572	كبيرة
احتواء الأزمة	3.5375	0.5524	%70.75	كبيرة
الدرجة الكلية	3.8261	0.3484	%76.522	كبيرة

يوضح الجدول (1-4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للاستراتيجيات الستة بلغت (3.8261) وانحراف معياري مقداره (0.3484)، ونسبة مئوية (76.522%). ومن الجدير بالذكر أن إستراتيجية التوسع والانتشار قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.2408) وانحراف معياري مقداره (0.4621) ونسبة مئوية (84.816%) وبدرجة أهمية (كبيرة جداً)، وجاءت أخيراً إستراتيجية احتواء الأزمة وبدرجة أهمية (كبيرة) وبمتوسط حسابي بلغ (3.5375) وانحراف معياري مقداره (0.5524)، ونسبة مئوية (70.75%).



2-1-4 النتائج المتعلقة بالمجال الأول: إستراتيجية تغيير المسار:

كانت نتائج الدراسة للمجال الأول كما في الجدول (2-4):

جدول (2-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إستراتيجية تغيير المسار

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
1	أثرت التغييرات الاقتصادية ما بين عام 2000-2007 على مسار عمل الشركة.	4.73	0.70	%94.6	كبيرة جدا
2	يرتبط تعامل إدارة الشركة مع الأزمات باختيار الخيارات الملائمة لشدتها.	4.76	0.48	%95.2	كبيرة جدا
3	تشكل إستراتيجية تغيير المسار إحدى الخيارات التي تلجأ إليها إدارة الشركة في التعامل مع الأزمات.	2.87	1.08	%57.4	قليلة
4	تستعين إدارة الشركة بإستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.	2.80	1.13	%56	قليلة
5	تمتلك إدارة الشركة سيناريوهات أخرى للتعامل مع الأزمات عندما تفكر باختيار إستراتيجية تغيير مجال عمل الشركة.	3.58	1.15	%71.6	كبيرة
6	يؤثر أداء الشركة المتوقع ايجابيا عند اختيار إستراتيجية تغيير المسار للتعامل مع الأزمات.	3.60	0.94	%72	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الأول	3.72	0.61	%74.4	كبيرة

يوضح الجدول (2-4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإستراتيجية تغيير المسار بلغت (3.72) وانحراف معياري مقداره (0.61)، وبنسبة (74.4%)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أهمية إستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية للقطاعات الخمسة (الخدمات، والبنوك، والصناعة، والاستثمار، والتأمين) للمجال الأول كانت بدرجة أهمية (كبيرة). وحصلت الفقرة (2) (يرتبط تعامل إدارة الشركة مع الأزمات باختيار الخيارات الملائمة لشدتها) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.76) وانحراف معياري مقداره (0.48)، وبنسبة (95.2%)، وبدرجة أهمية (كبيرة جداً). وحصلت الفقرة (4) (تستعين إدارة الشركة بإستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم) على الترتيب السادس والأخير بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري مقداره (1.13)، وبنسبة (56%)، وبدرجة أهمية (قليلة).

#### 3-1-4 النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: إستراتيجية إنكار الأزمة:

كانت نتائج الدراسة للمجال الثاني كما في الجدول (3-4):

##### جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إستراتيجية إنكار الأزمة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
7	تقوم إدارة الشركة في الشركة بالتعقيم الإعلامي للآزمة باستمرار.	3.65	1.23	73%	كبيرة
8	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المعالجة العملية للآزمة الاقتصادية التي تواجهها الشركة.	3.84	0.93	76.8%	كبيرة

9	النتائج المترتبة على استمرار الأزمة وتضخم الخسائر ناتج عن سوء اختيار إدارة الشركة الإستراتيجية الملائمة في مواجهتها.	3.68	0.92	%73.6	كبيرة
10	يخضع قرار التعامل مع الأزمات لدراسات معمقة من جميع المستويات الإدارية في الشركة .	4.07	0.88	%81.4	كبيرة جدا
11	تستطيع إدارة الشركة إنكار الأزمة لعدم شموليتها لجميع وحدات الشركة.	3.64	0.74	%72.8	كبيرة
12	تعتمد إدارة الشركة إستراتيجية إنكار الأزمة في مواجهة الأزمة في البيئة الحالية.	3.59	1.01	%71.8	كبيرة
13	لدى إدارة الشركة المعرفة التامة في تبعات استخدام إستراتيجية إنكار الأزمة على أدائها.	3.66	0.94	%73.2	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال الثاني		3.73	0.68	%74.6	كبيرة

يوضح الجدول (4-3) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإستراتيجية إنكار الأزمة بلغت (3.73) وانحراف معياري مقداره (0.68)، ونسبة (%74.6). وحصلت الفقرة (10) (يخضع قرار التعامل مع الأزمات لدراسات معمقة من جميع المستويات الإدارية في الشركة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.88)، ونسبة (%81.4)، وبدرجة أهمية (كبيرة جدا). وحصلت الفقرة (12) (تعتمد إدارة الشركة إستراتيجية إنكار الأزمة في مواجهة الأزمة في البيئة الحالية) على الترتيب السابع والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري مقداره (1.01)، ونسبة (%71.8)، وبدرجة أهمية (كبيرة).

4-1-4 النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: إستراتيجية تفتيت الأزمة:

كانت نتائج الدراسة للمجال الثالث كما في الجدول (4-4):

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات استراتيجيه تفتيت الأزمة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
14	تمتلك إدارة الشركة معرفة تامة عن مسببات أزمات الأعمال.	4.34	0.72	%86.8	كبيرة جدا
15	تجري إدارة الشركة دراسات عميقة لتحديد المصالح المتعارضة المسببة لازمات الأعمال.	4.14	0.88	%82.8	كبيرة جدا
16	تواجه إدارة الشركة صعوبة بالغة في تفتيت أزمات الأعمال.	3.80	1.00	%76	كبيرة
17	ترى إدارة الشركة أن إستراتيجية تفتيت الأزمة غير ملائمة لمواجهة الأزمة الاقتصادية في الشركة.	3.52	0.90	%70.4	كبيرة
18	لدى إدارة الشركة المرونة التامة في اختيار الإستراتيجية الملائمة لإدارة الأزمة.	3.88	0.82	%77.6	كبيرة
19	تتمكن إدارة الشركة من تفتيت أزمات الأعمال.	3.68	0.84	%73.6	كبيرة
20	تمتلك إدارة الشركة المعلومات الكاملة حول طبيعة الأزمات في الشركة.	3.74	0.55	%74.8	كبيرة
	الدرجة الكلية للمجال الثالث	3.87	0.58	%77.4	كبيرة

يوضح الجدول (4-4) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإستراتيجية تفتيت الأزمة بلغت (3.87)

وانحراف معياري مقداره (0.58)، وبنسبة (77.4%). وحصلت الفقرة (14) (تمتلك إدارة الشركة معرفة

تامة عن مسببات أزمات الأعمال) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.34)

وانحراف معياري مقداره (0.72)، ونسبة (86.8%)، وبدرجة أهمية (كبيرة جدا). وحصلت الفقرة (17) (تري إدارة الشركة أن إستراتيجية تفتيت الأزمة غير ملائمة لمواجهة الأزمة الاقتصادية في الشركة) على الترتيب السابع والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري مقداره (0.90)، ونسبة (70.4%)، وبدرجة أهمية (كبيرة).

4-1-5 النتائج المتعلقة بالمجال الرابع: إستراتيجية احتواء الأزمة:

كانت نتائج الدراسة للمجال الرابع كما في الجدول (4-5):

جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات إستراتيجية احتواء الأزمة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
21	تمتلك إدارة الشركة الخبرة والقدرة التي تتطلب منها احتواء الأزمات.	3.82	0.72	76.4%	كبيرة
22	تعتمد إدارة الشركة فرق عمل مختلفة لاحتواء الأزمات.	3.66	0.99	73.2%	كبيرة
23	يتفهم العاملون عدم التزام الشركة دفع مستحقاتهم المالية في مواعييدها المعتادة.	3.37	1.03	67.4%	متوسطة
24	يستمر العاملون بإعمالهم عند حدوث الأزمات في الشركة.	3.69	0.88	73.8%	كبيرة
25	تقوم إدارة الشركة باحتواء الأزمة بما يساعد على تجاوزها.	3.45	0.85	69%	متوسطة
26	تعلم إدارة الشركة أن طبيعة الأزمة تتطلب استخدام إستراتيجية الاحتواء للأزمة.	3.42	0.93	68.4%	متوسطة
27	واجهت إدارة الشركة صعوبة في احتواء الأزمة خلال سنوات الانتفاضة.	3.32	0.89	66.4%	متوسطة
	الدرجة الكلية للمجال الرابع	3.53	0.55	70.6%	كبيرة

يوضح الجدول (4-5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإستراتيجية احتواء الأزمة بلغت (3.53)

وانحراف معياري مقداره (0.55)، ونسبة (70.6%). وحصلت الفقرة (21) (تمتلك إدارة الشركة الخبرة

والقدرة التي تتطلب منها احتواء الأزمات) على الترتيب الأول

بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري مقداره (0.72)، وبنسبة (76.4%)، وبدرجة أهمية (كبيرة)..  
 وحصلت الفقرة (27) (واجهت إدارة الشركة صعوبة في احتواء الأزمة خلال سنوات الانتفاضة) على الترتيب  
 السابع والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.32) وانحراف معياري مقداره (0.89)، وبنسبة (66.4%)، وبدرجة  
 أهمية (متوسطة).

#### 4-1-6 النتائج المتعلقة بالمجال الخامس: إستراتيجية التوسع والانتشار:

كانت نتائج الدراسة للمجال الخامس كما في الجدول (4-6):

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ل فقرات إستراتيجية التوسع والانتشار

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
28	تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات استحداث أساليب إنتاج جديدة.	4.33	0.53	86.6%	كبيرة جدا
29	تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات تطوير الخدمات التسويقية.	4.25	0.48	85%	كبيرة جدا
30	تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على فتح فروع لها في الدول المجاورة.	4.30	0.69	86%	كبيرة جدا
31	تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على الاندماج مع أعمال شركات أخرى.	4.02	0.70	80.4%	كبيرة جدا
32	تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على تنويع مصادر تمويلها.	4.20	0.46	84%	كبيرة جدا

كبيرة جدا	86.2%	0.64	4.31	تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على تنويع سياسة الاستثمار.	33
كبيرة جدا	85%	0.59	4.25	تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على تنويع مواقع الإنتاج.	34
كبيرة جدا	84.8%	0.46	4.24	الدرجة الكلية للمجال الخامس	

يوضح الجدول (4-6) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإستراتيجية التوسع والانتشار بلغت (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.46)، ونسبة (84.8%). وحصلت الفقرة (28) (تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات استحداث أساليب إنتاج جديدة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري مقداره (0.53)، ونسبة (86.6%). وبدرجة أهمية (كبيرة جدا). وحصلت الفقرة (31) (تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على الاندماج مع أعمال شركات أخرى) على الترتيب السابع والأخير بمتوسط حسابي بلغ (4.02)، وانحراف معياري مقداره (0.70)، ونسبة (80.4%). وبدرجة أهمية (كبيرة جدا).

#### 4-1-7 النتائج المتعلقة بالمجال السادس: إستراتيجية كبت الأزمة:

كانت نتائج الدراسة للمجال السادس كما في الجدول (4-7):

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات إستراتيجية كبت الأزمة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الأهمية
35	تتباطأ إدارة الشركة بالاعتراف بظهور الأزمة عند حدوثها.	3.93	1.01	78.6%	كبيرة
36	تقوم إدارة الشركة بغلق مصادر المعلومات حول حدوث أزمة.	4.13	0.97	82.6%	كبيرة جدا

37	تواجه إدارة الشركة الأزمة بقرارات سرية.	3.76	0.83	%75.2	كبيرة
38	يصعب على إدارة الشركة المحافظة على السرية المطلوبة لكبت أزمات الأعمال.	3.78	0.83	%75.6	كبيرة
39	تلتزم الإدارة سياسة التعقيم للتحكم بإدارة الأزمات.	3.77	0.83	%75.4	كبيرة
40	يواجه العاملون الذين يعلنون عن الأزمات إلى عقوبات صارمة.	3.74	0.87	%74.8	كبيرة
41	تري إدارة الشركة أن السرية في التعامل مع الأزمات يساعد في التقليل من أضرارها على عمل الشركة.	3.89	0.71	%77.8	كبيرة
42	تواجه إدارة الشركة صعوبة في كبت الأزمة بسبب عموميتها.	3.67	0.84	%73.4	كبيرة
الدرجة الكلية للمجال السادس					
		3.83	0.62	%76.6	كبيرة
الدرجة الكلية لجميع المجالات					
		3.82	0.34	%76.4	كبيرة

يوضح الجدول (4-7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لإستراتيجية كبت الأزمة بلغت (3.83) وانحراف معياري مقداره (0.62)، وبنسبة (76.6%). وحصلت الفقرة (36) (تقوم إدارة الشركة بغلق مصادر المعلومات حول حدوث أزمة) على الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.97)، وبنسبة (82.6%)، وبدرجة أهمية (كبيرة جدا). وحصلت الفقرة (42) (تواجه إدارة الشركة صعوبة في كبت الأزمة بسبب عموميتها) على الترتيب الثامن والأخير بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري مقداره (0.84)، وبنسبة (73.4%)، وبدرجة أهمية (كبيرة). وتشير هذه النتيجة إلى أن أهمية إستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية للقطاعات الخمسة (الخدمات والبنوك والصناعة والاستثمار والتأمين) لجميع المجالات كانت بدرجة أهمية (كبيرة).



#### 2-4 اختبار فرضيات الدراسة:

بعد الانتهاء من عرض وتحليل البيانات الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، تم اعتماد أسلوب الإحصاء الاستدلالي لمعرفة العلاقات ودلالاتها الإحصائية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وسيعتمد الباحث على فحص طبيعة العلاقات ومستويات المعنويات لتلك المتغيرات.

1-2-4 الفرضية الأولى: لا يوجد اثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية.

لاختبار صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية كما هو مبين في الجدول (8-4).

جدول (8-4)

المتوسطات الحسابية والتكرارات والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العدد	المجال
3%	.3189	4	إستراتيجية تغيير المسار
11%	.2328	15	
15%	.2086	21	
21%	.2131	30	
50%	.2408	70	
100%	.2314	140	

3%	.3189	4	إستراتيجية إنكار الأزمة
6%	.1617	8	
30%	.2335	42	
15%	.2382	22	
46%	.2309	64	
100%	.2314	140	
4%	.2084	5	إستراتيجية تفتيت الأزمة
20%	.2359	29	
30%	.2179	41	
46%	.2397	65	
100%	.2314	140	
4%	.2206	6	إستراتيجية احتواء الأزمة
2%	.1198	3	
53%	.2202	74	
.12339	.2393	27	
20%	.2616	30	
100%	.2314	140	

0.7%	.1406	1	إستراتيجية التوسع والانتشار
2%	.1598	3	
21%	.2139	30	
34%	.2107	46	
42.3%	.2392	60	
100%	.2314	140	
4%	.2329	5	إستراتيجية كبت الأزمة
4%	.2749	5	
20%	.1842	28	
21%	.2434	29	
51%	.2417	73	
100%	.2314	140	

يلاحظ من قيم التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية في الجدول (4-8) أن هناك فروق بين الاستراتيجيات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تم استخدام تحليل الانحدار للتحقق من وجود اثر لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية وكما هو موضح في الجدول (4-9)

الجدول (9-4)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال المختلفة والاداء المنظمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط البسيط	معنوية الارتباط	$R^2$	تقدير $\beta_0$	تقدير $\beta_1$	F المحسوبة	المعنوية
استراتيجية تغيير المسار	0.010	0.900	0.001	4.021	0.109	0.015	0.902
استراتيجية إنكار الأزمة	0.048	0.574	0.002	3.831	0.481	0.317	0.574
استراتيجية تفتيت الأزمة	0.059	0.492	0.003	4.063	0.466	0.475	0.492
استراتيجية احتواء الأزمة	0.143	0.093	0.021	3.193	1.265	2.869	0.093
استراتيجية التوسع والانتشار	0.151	0.075	0.023	4.530	0.728	3.215	0.075
استراتيجية كبت الأزمة	0.115	0.175	0.013	3.849	1.121	1.859	0.175

● يكون التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \geq \alpha$

يوضح الجدول (9-4) اثر استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية , إذ بلغ اكبر قيمة لمعامل

الارتباط R ( 0.114 ), أما اكبر قيمة لمعامل التحديد  $R^2$  بلغ ( 0.023 )

ومستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 لجميع الاستراتيجيات وهذا لا يعطي مؤشرا على فعالية معادلة خط الانحدار التي تصلح للتنبؤ بقيم الأداء المنظمي , وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي عنوانها: (لا يوجد اثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية).

2-2-4 الفرضية الثانية: لا يوجد اثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية.

1-2-2-4 النتائج المتعلقة بالمجال الأول: معدل العائد على الاستثمار:

كانت نتائج الدراسة للمجال الأول كما في الجدول (10-4):

جدول (10-4)

التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال التغير في معدل العائد على الاستثمار

الرقم	الفقرة	العدد	النسبة المئوية	المستوى
1	معدل العائد على الاستثمار اقل من 1%	84	60%	كبيرة
2	معدل العائد على الاستثمار من 1% - اقل من 5%	40	30%	متوسطة
3	معدل العائد على الاستثمار من 5% - اقل من 10%	6	4%	قليلة
4	معدل العائد على الاستثمار من 10% - اقل من 15%	6	4%	قليلة
5	معدل العائد على الاستثمار من 15% فأعلى.	4	3%	قليلة
	الدرجة الكلية	140	100%	

يوضح الجدول (10-4) أن النسب المئوية لمجال التغير في معدل العائد على الاستثمار كانت عند معدل التغير اقل من 1% اعلى نسبة وتساوي (60%) والتي تليها عند معدل التغير ما بين 1% الى اقل من 5% وتساوي (30%) وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر مجال معدل العائد على الاستثمار على الأداء المالي للشركات الفلسطينية كان بدرجة (قليلة جدا).

2-2-2-4 النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: معدل العائد على حقوق المساهمين:

كانت نتائج الدراسة للمجال الثاني كما في الجدول (11-4):

جدول (11-4)

التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال معدل التغير في العائد على حقوق

المساهمين

الرقم	الفقرة	العدد	النسبة المئوية	المستوى
1	معدل العائد على حقوق المساهمين اقل من 1%	86	61.3%	كبيرة جدا
2	معدل العائد على حقوق المساهمين من 1% - اقل من 5%	42	30%	متوسطة
3	معدل العائد على حقوق المساهمين من 5% - اقل من 10%	4	3%	قليلة
4	معدل العائد على حقوق المساهمين من 10% - اقل من 15%	6	4.3%	قليلة
5	معدل العائد على حقوق المساهمين من 15% فأعلى.	2	1.4%	قليلة جدا
الدرجة الكلية		140	100%	

يوضح الجدول (11-4) أن النسب المئوية لمجال التغير في معدل العائد على حقوق المساهمين كانت عند معدل التغير اقل من 1% اعلى نسبة وتساوي (61.3%) والتي تليها عند معدل التغير ما بين 1% الى اقل من 5% وتساوي (30%) . وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر مجال معدل العائد على حقوق المساهمين على الأداء المالي للشركات الفلسطينية كان بدرجة (قليلة جدا).

#### 3-2-2-4 النتائج المتعلقة بالمجال الثالث: معدل العائد على السهم الواحد:

كانت نتائج الدراسة للمجال الثالث كما في الجدول (12-4):

جدول (12-4)

التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال التغير في معدل العائد على السهم الواحد

الرقم	الفقرة	العدد	النسبة المئوية	المستوى
1	معدل العائد على السهم الواحد اقل من 1%	90	64.2%	كبيرة جدا
2	معدل العائد على السهم الواحد من 1 % - اقل من 5 %	36	25.7%	متوسطة
3	معدل العائد على السهم الواحد من 5 % - اقل من 10 %	8	5.7%	قليلة
4	معدل العائد على السهم الواحد من 10 % - اقل من 15 %	4	3%	قليلة
5	معدل العائد على السهم الواحد من 15 % فأعلى	2	1.4%	قليلة جدا
	الدرجة الكلية	140	100%	

يوضح الجدول (11-4) أن النسب المئوية لمجال التغير في معدل العائد على السهم الواحد كانت عند معدل التغير اقل من 1% اعلى نسبة وتساوي (64.2%) والتي تليها عند معدل التغير ما بين 1% الى اقل من 5% وتساوي (25.7%). وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر مجال معدل العائد على السهم الواحد على الأداء المالي للشركات الفلسطينية كان بدرجة (قليلة جدا).

ولاختبار الفرضية الثانية ( لا يوجد اثر دال احصائيا لاستراتيجيات ادارة ازمان الاعمال على الاداء المالي للشركات الفلسطينية). فقد استخدم الباحث تحليل الارتباط والابحدار البسيط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع الاول كما في الجدول (13-4)

جدول (4-13)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين الاستراتيجيات المختلفة والاداء المالي

المتغير المستقل	معامل الارتباط البسيط	معنوية الارتباط	$R^2$	تقدير $\beta_0$	تقدير $\beta_1$	F المحسوبة	المعنوية
استراتيجية تغيير المسار	0.033	0.695	0.001	4.093	-0.399	0.154	0.695
استراتيجية إنكار الأزمة	0.238	0.105	0.057	4.250	-2.741	8.289	0.105
استراتيجية تفتيت الأزمة	0.002	0.985	0.000	4.187	-0.015	0.000	0.985
استراتيجية احتواء الأزمة	0.239	0.105	0.057	3.265	2.424	8.264	0.105
استراتيجية التوسع والانتشار	0.153	0.071	0.023	4.631	0.848	3.315	0.071
استراتيجية كبت الأزمة	0.023	0.792	0.001	4.116	0.251	0.070	0.792

\* يكون التأثير عند مستوى  $(\infty \geq 0.05)$

يوضح الجدول (4-13) اثر استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية .حيث

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية , إذ بلغ اكبر قيمة لمعامل الارتباط R (

0.792), أما اكبر قيمة لمعامل التحديد  $R^2$  بلغ ( 0.057 )



ومستوى الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05 لجميع الاستراتيجيات وهذا لا يعطي مؤشرا على فعالية معادلة خط الانحدار التي تصلح للتنبؤ بقيم الأداء المالي , وعالية يتم قبول الفرضية الصفرية التي عنوانها : (لا يوجد اثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية).

وللتحقق من صحة البيانات من قبل عينة الدراسة , قام الباحث باستخدام البيانات المالية الحقيقية للشركات الفلسطينية مجتمع الدراسة كمؤشرات للأداء المالي , وباستخدام نتائج تحليل التباين الأحادي الدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لإستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية كما يظهر في الجدول (14-4) .

جدول (14-4)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات الفلسطينية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية تغيير المسار	بين المجموعات	.144	4	.036	0.4184	0.3
	خلال المجموعات	1.165	135	.009		
	المجموع	1.310	139			
إستراتيجية إنكار الأزمة	بين المجموعات	.119	4	.030	0.3381	0.1
	خلال المجموعات	1.191	135	.009		
	المجموع	1.310	139			

.503	.787	.007	3	.022	بين المجموعات	إستراتيجية تفتيت الأزمة
		.009	136	1.288	خلال المجموعات	
			139	1.310	المجموع	
0. 33	0.2699	.024	4	.097	بين المجموعات	إستراتيجية احتواء الأزمة
		.009	134	1.207	خلال المجموعات	
			138	1.304	المجموع	
0.159	1.866	.017	2	.035	بين المجموعات	إستراتيجية التوسع والانتشار
		.009	136	1.274	خلال المجموعات	
			138	1.309	المجموع	
0. 1	0.4967	.042	4	.168	بين المجموعات	إستراتيجية كبت الأزمة
		.008	135	1.142	خلال المجموعات	
			139	1.310	المجموع	
0.5 5	0.5594	.050	2	.100	بين المجموعات	الدرجة الكلية للأداة
		.009	135	1.203	خلال المجموعات	
			137	1.303	المجموع	

يوضح الجدول (4-14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) في المتوسطات

الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المالي للشركات

الفلسطينية وعليه تقبل الفرضية الصفرية .

3-2-4 الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية.

1-3-2-4 النتائج المتعلقة بالمجال الأول: معدل التغير في المبيعات:

كانت نتائج الدراسة للمجال الأول كما في الجدول (15-4):

جدول (15-4)

التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال معدل التغير في المبيعات

الرقم	الفقرة	العدد	النسبة المئوية	المستوى
1	معدل التغير في المبيعات اقل من 10 %	90	64.3%	كبيرة جدا
2	معدل التغير في المبيعات من 10 % - اقل من 40 %	32	22.8%	متوسطة
3	معدل التغير في المبيعات من 40 % - اقل من 70 %	8	5.7%	قليلة
4	معدل التغير في المبيعات من 70 % - اقل من 100 %	5	3.6%	قليلة
5	معدل التغير في المبيعات من 100 % فأعلى	5	3.6%	قليلة
	الدرجة الكلية	140	100%	

يوضح الجدول (15-4) أن النسب المئوية لمجال التغير في معدل التغير في المبيعات كانت عند معدل التغير اقل من 1% اعلى نسبة وتساوي (64.3%) والتي تليها عند معدل التغير ما بين 1% الى اقل من 5% وتساوي (22.8%). وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر مجال معدل التغير في المبيعات على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية كان بدرجة (قليلة جدا).

2-3-2-4 النتائج المتعلقة بالمجال الثاني: معدل التغير في الحصة السوقية:

كانت نتائج الدراسة للمجال الثاني كما في الجدول (16-4):

الجدول (16-4)

التكرارات والنسب المئوية ومستوى الاستجابة لفقرات مجال معدل التغير في الحصة السوقية

الرقم	الفقرة	العدد	النسبة المئوية	المستوى
1	معدل التغير في الحصة السوقية اقل من 10 %	94	67.1%	كبيرة جدا
2	معدل التغير في الحصة السوقية من 10 % - اقل من 40 %	32	22.8%	متوسطة
3	معدل التغير في الحصة السوقية من 40 % - اقل من 70 %	6	4.3%	قليلة
4	معدل التغير في الحصة السوقية من 70 % - اقل من 100 %	4	2.9%	قليلة جدا
5	معدل التغير في الحصة السوقية من 100 % فأعلى	4	2.9%	قليلة جدا
	الدرجة الكلية	140	100%	

يوضح الجدول (16-4) أن النسب المئوية لمجال التغير في معدل التغير في الحصة السوقية كانت عند معدل التغير اقل من 1% اعلى نسبة وتساوي (67.1%) والتي تليها عند معدل التغير ما بين 1% الى اقل من 5% وتساوي (22.8%) . وتشير هذه النتيجة إلى أن أثر مجال معدل التغير في الحصة السوقية على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية كان بدرجة (قليلة جدا).

وكانت نتائج الدراسة لمجالي الأداء التسويقي مرتبة تنازليا حسب المتوسط الأعلى كما في الجدول (4-17):

جدول (4-17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على مجالي الأداء التسويقي مرتبة تنازليا.

المجال	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
معدل التغير في المبيعات	2.671	1.295	53.4%	قليلة
معدل التغير في الحصة السوقية	2.490	1.270	49.8%	قليلة جدا
الدرجة الكلية	2.580	1.279	51.6%	قليلة

يوضح الجدول (4-20) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجالي الأداء التسويقي بلغت (2.580) وانحراف معياري مقداره (1.279)، ونسبة مئوية (51.6%).

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة (لا يوجد اثر دال إحصائي لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية). فقد استخدم الباحث نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين الاستراتيجيات المختلفة والاداء التسويقي كما في الجدول (4-18)

الجدول (4-18)

نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي البسيط بين الاستراتيجيات المختلفة والاداء التسويقي

المتغير المستقل	معامل الارتباط البسيط	معنوية الارتباط	$R^2$	تقدير $\beta_0$	تقدير $\beta_1$	F المحسوبة	المعنوية
استراتيجية تغيير المسار	0.029	0.730	0.001	3.975	0.180	0.120	0.730

0.053	4.537	1.054	3.517	0.032	0.053	0.178	استراتيجية إنكار الأزمة
0.413	0.676	0.327	4.049	0.005	0.413	0.070	استراتيجية تفتيت الأزمة
0.586	0.298	0.243	3.424	0.002	0.586	0.047	استراتيجية احتواء الأزمة
0.244	1.368	0.281	4.604	0.010	0.244	0.099	استراتيجية التوسع والانتشار
0.144	2.160	0.710	3.846	0.015	0.144	0.124	استراتيجية كبت الأزمة

\* يكون التأثير عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$

يوضح الجدول (4-18) اثر استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية , إذ بلغ أكبر قيمة لمعامل الارتباط  $R (0.73)$ , أما أكبر قيمة لمعامل التحديد  $R^2$  بلغ  $(0.032)$  ومستوى الدلالة الإحصائية أكبر من  $0.05$  لجميع الاستراتيجيات وهذا لا يعطي مؤشرا على فعالية معادلة خط الانحدار التي تصلح للتنبؤ بقيم الأداء التسويقي , وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي عنوانها : (لا يوجد اثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية).

#### 4-2-4 الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائصها.

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة المتعلقة باختبار أثر إستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال لنوع وطبيعة القطاعات الخمسة (الخدمات، والبنوك، والصناعة، والاستثمار، والتأمين). كما هو مبين في الجدول (4-19).

جدول (4-19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات  
إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية حسب طبيعتها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع القطاع	المجال
0.8660	3.7222	27	خدمات	إستراتيجية تغيير المسار
0.4872	3.7500	22	بنوك	
0.4253	3.7957	31	صناعة	
0.3705	4.0389	30	استثمار	
0.634	3.3389	30	تأمين	
0.6185	3.7286	140	المجموع	
0.7837	3.5079	27	خدمات	إستراتيجية إنكار الأزمة
0.7837	3.6883	22	بنوك	
0.7837	3.4654	31	صناعة	
0.7837	3.6190	30	استثمار	
0.7837	4.3714	30	تأمين	
0.7837	3.7357	140	المجموع	
0.6061	3.8836	27	خدمات	إستراتيجية تفتيت الأزمة

0.3983	3.6883	22	بنوك	
0.6750	3.8479	31	صناعة	
0.6514	3.7667	30	استثمار	
0.4057	4.1429	30	تأمين	
0.5810	3.8755	140	المجموع	
0.4890	3.7460	27	خدمات	إستراتيجية احتواء الأزمة
0.4812	3.3247	22	بنوك	
0.5564	3.6636	31	صناعة	
0.7507	3.6238	30	استثمار	
0.1452	3.2808	30	تأمين	
0.5523	3.5375	140	المجموع	
0.4294	4.4339	27	خدمات	إستراتيجية التوسع والانتشار
0.5674	4.2273	22	بنوك	
0.5054	4.2258	31	صناعة	
0.3857	4.2667	30	استثمار	
0.3802	4.0667	30	تأمين	
0.4620	4.2408	140	المجموع	



0.8327	3.8333	27	خدمات	إستراتيجية كبت الأزمة
0.7182	3.6023	22	بنوك	
0.5655	3.9798	31	صناعة	
0.4373	4.0458	30	استثمار	
0.4724	3.6625	30	تأمين	
0.6264	3.8384	140	المجموع	
0.4361	3.8545	27	خدمات	الدرجة الكلية للأداة
0.3455	3.7135	22	بنوك	
0.4132	3.8297	31	صناعة	
0.3375	3.8935	30	استثمار	
0.1238	3.8116	30	تأمين	
0.3484	3.8261	140	المجموع	

يوضح الجدول (4-19) أن هناك فروق بين المتوسطات الحسابية ، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما في الجدول

(4-20).

جدول (4-20)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات

إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية حسب خصائصها

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية تغيير المسار	بين المجموعات	7.595	4	1.899	5.622	0.0003
	خلال المجموعات	45.590	135	338.		
	المجموع	53.186	139			
إستراتيجية إنكار الأزمة	بين المجموعات	16.247	4	4.062	11.19	0.000
	خلال المجموعات	48.974	135	0.362		
	المجموع	65.221	139			
إستراتيجية تفتيت الأزمة	بين المجموعات	3.296	4	0.823	2.34	0.1421
	خلال المجموعات	43.636	135	0.323		
	المجموع	46.932	139			
إستراتيجية احتواء الأزمة	بين المجموعات	4.798	4	1.200	4.30	0.003
	خلال المجموعات	37.307	134	0.278		
	المجموع	42.105	138			
إستراتيجية التوسع والانتشار	بين المجموعات	1.947	4	0.486	2.37	0.156
	خلال المجموعات	27.730	135	0.205		
	المجموع	29.677	139			
إستراتيجية كبت الأزمة	بين المجموعات	4.067	4	1.017	2.719	0.132
	خلال المجموعات	50.480	135	0.373		
	المجموع	54.547	139			

0.459	0.910	0.110	4	0.443	بين المجموعات	الدرجة الكلية للأداة
		0.121	134	16.311	خلال المجموعات	
			138	16.755	المجموع	

\* يكون التأثير عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$ ، F الجدولية 2.44 عند درجات حرية (4,138)

يوضح الجدول (4-20) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية على استراتيجيات تغيير المسار وإنكار الأزمة واحتواء الأزمة فقط تعزى إلى متغير نوع وخصائص الشركات، حيث كانت الدالة الإحصائية قيمها أقل من (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائصها.

ولتحديد هذه الفروق تم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (4-21) تبين ذلك.

#### جدول (4-21)

نتائج اختبار "شيفيه" (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق

استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى خصائصها

الخصائص					الاستراتيجيات
تأمين	استثمار	صناعة	بنوك	خدمات	تغيير المسار
0.383	0.316-	0.073-	0.0277-		خدمات
0.411	0.2888-	0.0456-			بنوك

صناعة				0.2431-	0.456
استثمار					*0.7000
تأمين					
إنكار الأزمة	خدمات	بنوك	صناعة	استثمار	تأمين
خدمات		0.1804-	4.250	0.1111-	*0.8635-
بنوك			0.2229	6.926	*0.6831-
صناعة				0.1536-	*0.9060-
استثمار					*0.7524-
تأمين					
احتواء الأزمة	خدمات	بنوك	صناعة	استثمار	تأمين
خدمات		0.4214	8.244	0.1222	*0.4652
بنوك			0.3389-	0.2991-	4.389
صناعة				3.978	0.3828
استثمار					0.3430
تأمين					

يوضح الجدول (4-21) أن الفروق كانت دالة إحصائياً تبعاً لخصائص الشركات على جميع مجالات أداة

الدراسة كما يلي:

#### 1-4-2-4 مجال إستراتيجية تغيير المسار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين شركات الاستثمار والتأمين ولصالح شركات الاستثمار. بمعنى أن أفراد العينة في شركات الاستثمار قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تغيير المسار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم في شركات التأمين. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 2-4-2-4 مجال إستراتيجية إنكار الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين شركات الخدمات والبنوك والصناعة والاستثمار من جهة وشركات التأمين من جهة أخرى ولصالح شركات التأمين، بمعنى أن أفراد العينة في شركات التأمين قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية إنكار الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم في شركات الخدمات والبنوك والصناعة والاستثمار. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 3-4-2-4 مجال إستراتيجية احتواء الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين شركات الخدمات والتأمين ولصالح شركات الخدمات. بمعنى أن أفراد العينة في شركات الخدمات قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية احتواء الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم في شركات التأمين. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 5-2-4 الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائص مديريها.

#### 1-5-2-4 النتائج المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية المتعلقة بالموقع الإداري تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي. كما هو مبين في الجدول (4-22).

جدول (4-22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الموقع الإداري	المجال
0.3484	3.268	18	مدير عام	إستراتيجية تغيير المسار
0.3108	3.862	64	مدير إدارة	
0.8386	3.724	58	رئيس قسم	
0.6186	3.728	140	المجموع	
0.1010	4.309	18	مدير عام	إستراتيجية إنكار الأزمة
0.6016	3.738	64	مدير إدارة	
0.7770	3.554	58	رئيس قسم	
0.6850	3.735	140	المجموع	
0.1885	4.182	18	مدير عام	إستراتيجية تفتيت الأزمة
0.6164	3.765	64	مدير إدارة	
0.5907	3.901	58	رئيس قسم	
0.5811	3.875	140	المجموع	
0.1222	3.206	18	مدير عام	إستراتيجية احتواء الأزمة

0.5560	3.630	64	مدير إدارة	
0.5948	3.539	58	رئيس قسم	
0.5524	3.537	140	المجموع	
0.3835	4.833	18	مدير عام	إستراتيجية التوسع والانتشار
0.3269	4.138	64	مدير إدارة	
0.4805	4.170	58	رئيس قسم	
0.4621	4.240	140	المجموع	
0.3335	4.479	18	مدير عام	إستراتيجية كبت الأزمة
0.6571	3.752	64	مدير إدارة	
0.5452	3.734	58	رئيس قسم	
0.6264	3.838	140	المجموع	
0.1296	4.046	18	مدير عام	الدرجة الكلية للأداة
0.3475	3.814	64	مدير إدارة	
0.3727	3.770	58	رئيس قسم	
0.3484	3.826	140	المجموع	

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (4-22) أن هناك فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (4-23).

جدول (4-23)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية تغيير المسار	بين المجموعات	4.950	2	2.475	7.029	0.001
	خلال المجموعات	48.236	137	0.352		
	المجموع	53.186	139			
إستراتيجية إنكار الأزمة	بين المجموعات	7.838	2	3.919	9.357	0.000
	خلال المجموعات	57.383	137	0.419		
	المجموع	65.221	139			
إستراتيجية تفتيت الأزمة	بين المجموعات	2.509	2	1.254	3.868	0.023
	خلال المجموعات	44.424	137	0.324		
	المجموع	46.932	139			
إستراتيجية احتواء الأزمة	بين المجموعات	2.518	2	1.259	4.325	0.015
	خلال المجموعات	39.588	136	0.291		
	المجموع	42.105	138			
إستراتيجية التوسع والانتشار	بين المجموعات	7.282	2	3.641	22.274	0.000
	خلال المجموعات	22.395	137	0.163		
	المجموع	29.677	139			
إستراتيجية كبت الأزمة	بين المجموعات	8.490	2	4.245	12.627	0.000
	خلال المجموعات	46.057	137	0.336		
	المجموع	54.547	139			



0.012	4.602	0.531	2	1.062	بين المجموعات	الدرجة الكلية للأداة
		0.115	136	15.693	خلال المجموعات	
			138	16.755	المجموع	

\* يكون التأثير عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$  , F الجدولية 3.07 عند درجات حرية (2,138)

يوضح الجدول (4-23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية على جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي، حيث كانت قيمة الدالة الاحصائية أقل من (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بالمسمى الوظيفي لأفراد العينة وتقبل الفرضية البديلة ( توجد فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال في الشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي ) ولتحديد هذه الفروق تم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (4-24) تبين ذلك.

#### جدول (4-24)

نتائج اختبار "شيفيه" (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي

المستويات			المجال
رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	إستراتيجية تغيير المسار
-0.4556*	-0.5935*		مدير عام
0.1372			مدير إدارة
			رئيس قسم
رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	إستراتيجية إنكار الأزمة

*0.7553	*0.5707		مدير عام
0.1847			مدير إدارة
			رئيس قسم
رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	إستراتيجية تفتيت الأزمة
0.2811	*0.4169		مدير عام
0.1359-			مدير إدارة
			رئيس قسم
رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	إستراتيجية احتواء الأزمة
0.3331-	*0.4240-		مدير عام
9.098			مدير إدارة
			رئيس قسم
رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	إستراتيجية التوسع والانتشار
*0.6634	*0.6949		مدير عام
3.16-			مدير إدارة
			رئيس قسم
رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	إستراتيجية كبت الأزمة
*0.7443	*0.7272		مدير عام
1.704			مدير إدارة

			رئيس قسم
رئيس قسم	مدير إدارة	مدير عام	الدرجة الكلية للأداة
*0.2759	*0.2324		مدير عام
4.349			مدير إدارة
			رئيس قسم

يوضح الجدول (4-24) أن الفروق كانت دالة إحصائياً تبعاً لمتغير الموقع الإداري على جميع مجالات أداة الدراسة كما يلي:

#### 4-2-5-1-1 مجال إستراتيجية تغيير المسار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (مدير عام) من جهة وفتتي (مدير دائرة ورئيس قسم) من جهة أخرى ولصالح (مدير دائرة ورئيس قسم). بمعنى أن أفراد العينة الذين مواقعهم الإدارية ضمن فتتي (مدير دائرة ورئيس قسم) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تغيير المسار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة مدير عام. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-5-2-1 مجال إستراتيجية إنكار الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (مدير عام) من جهة وفتتي (مدير دائرة ورئيس قسم) من جهة أخرى ولصالح فئة (مدير عام). بمعنى أن أفراد العينة الذين مواقعهم الإدارية ضمن فئة (مدير عام) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية إنكار الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فتتي (مدير دائرة ورئيس قسم). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-5-3-1 مجال إستراتيجية تفتيت الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (مدير عام) وفئة (مدير دائرة) ولصالح فئة (مدير عام). بمعنى أن أفراد العينة الذين مواقعهم الإدارية ضمن فئة (مدير عام)

قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تفتت الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة (مدير دائرة). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-1-5-2-4 مجال إستراتيجية احتواء الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (مدير عام) وفئة (مدير إدارة) ولصالح فئة (مدير إدارة). بمعنى أن أفراد العينة الذين مواقعهم الإدارية ضمن فئة (مدير إدارة) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية احتواء الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة (مدير عام). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-1-5-2-4 مجال إستراتيجية التوسع والانتشار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (مدير عام) من جهة وفئتي (مدير دائرة ورئيس قسم) من جهة أخرى ولصالح فئة (مدير عام). بمعنى أن أفراد العينة الذين مواقعهم الإدارية ضمن فئة (مدير عام) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية التوسع والانتشار ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئتي (مدير إدارة ورئيس قسم). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-1-5-2-4 مجال إستراتيجية كبت الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (مدير عام) من جهة وفئتي (مدير دائرة ورئيس قسم) من جهة أخرى ولصالح فئة (مدير عام). بمعنى أن أفراد العينة الذين مواقعهم الإدارية ضمن فئة (مدير عام) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية كبت الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئتي (مدير إدارة ورئيس قسم). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-1-5-2-4 الدرجة الكلية لمجالات متغير المسمى الوظيفي:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (مدير عام) من جهة وفئتي (مدير إدارة ورئيس قسم) من جهة أخرى ولصالح (مدير عام). بمعنى أن أفراد العينة الذين مسماهم الوظيفي ضمن فئة (مدير عام) قد أشاروا أنهم يطبقون استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئتي (مدير إدارة ورئيس قسم). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-5-2 النتائج المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية المتعلقة بالمؤهل العلمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. كما هو مبين في الجدول (4-25).

جدول (4-25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.5978	3.7222	48	بكالوريوس	إستراتيجية تغيير المسار
0.6539	3.8207	66	ماجستير	
0.3610	3.6825	21	دبلوم عالي	
0.4346	2.7667	5	دكتوراه	
0.6186	3.7286	140	المجموع	
0.6032	3.2857	48	بكالوريوس	إستراتيجية إنكار الأزمة
0.4363	4.2078	66	ماجستير	
0.4368	3.1973	21	دبلوم عالي	

0.4472	4.0857	5	دكتوراه	
0.6850	3.7357	140	المجموع	
0.5401	4.0060	48	بكالوريوس	إستراتيجية تفتيت الأزمة
0.4863	3.9610	66	ماجستير	
0.4671	3.1769	21	دبلوم عالي	
0.3194	4.4286	5	دكتوراه	
0.5811	3.8755	140	المجموع	
0.7032	3.7619	48	بكالوريوس	إستراتيجية احتواء الأزمة
0.4760	3.4571	66	ماجستير	
0.1000	3.3197	21	دبلوم عالي	
0.1917	3.3429	5	دكتوراه	
0.5524	3.5375	140	المجموع	
0.4738	4.2827	48	بكالوريوس	إستراتيجية التوسع والانتشار
0.5126	4.2835	66	ماجستير	
0.1559	4.0340	21	دبلوم عالي	
0.3194	4.1429	5	دكتوراه	
0.4621	4.2408	140	المجموع	

0.6899	3.8646	48	بكالوريوس	إستراتيجية كبت الأزمة
0.6655	3.8068	66	ماجستير	
0.3437	3.9345	21	أعلى من دبلوم	
0.3354	3.6000	5	دكتوراه	
0.6264	3.8384	140	المجموع	
0.4194	3.8205	48	بكالوريوس	الدرجة الكلية للأداة
0.2992	3.9246	66	ماجستير	
0.1618	3.5575	21	دبلوم عالي	
0.9708	3.7278	5	دكتوراه	
0.3484	3.8261	140	المجموع	

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (4-25) أن هناك فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (4-26).

#### جدول (4-26)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية تغيير المسار	بين المجموعات	5.233	3	1.744	4.947	0.003
	خلال المجموعات	47.953	136	0.353		
	المجموع	53.186	139			
إستراتيجية إنكار الأزمة	بين المجموعات	31.129	3	10.37	41.393	0.000
	خلال المجموعات	34.092	136	0.251		
	المجموع	65.221	139			
إستراتيجية تفتيت الأزمة	بين المجموعات	13.079	3	4.360	17.514	0.000
	خلال المجموعات	33.853	136	0.249		
	المجموع	46.932	139			
إستراتيجية احتواء الأزمة	بين المجموعات	4.022	3	1.341	4.753	0.015
	خلال المجموعات	38.083	135	0.282		
	المجموع	42.105	138			
إستراتيجية التوسع والانتشار	بين المجموعات	1.151	3	0.384	1.829	0.145
	خلال المجموعات	28.526	136	0.210		
	المجموع	29.677	139			
إستراتيجية كبت الأزمة	بين المجموعات	0.577	3	0.192	0.485	0.694
	خلال المجموعات	53.970	136	0.397		
	المجموع	54.547	139			
الدرجة الكلية للأداة	بين المجموعات	2.196	3	0.732	6.787	0.000
	خلال المجموعات	14.559	135	0.108		
	المجموع	16.755	138			

\* يكون التأثير عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$  , F الجدولية 2.67 عند درجات حرية (3,138)



يوضح الجدول (4-26) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية على جميع المجالات والدرجة الكلية على مجالات (إستراتيجية تغيير المسار، وإستراتيجية إنكار الأزمة، وإستراتيجية تفتيت الأزمة، وإستراتيجية احتواء الأزمة) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمها أقل من  $(0.05)$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بالمجالات المذكورة. وتقبل الفرضية الصفرية على مجالي (إستراتيجية التوسع والانتشار، وإستراتيجية كبت الأزمة).

ولتحديد الفروق على المجالات التي تحتوي على دلالة إحصائية تم استخدام اختبار "شيفيه" (Schafée test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (4-27) تبين ذلك.

#### جدول (4-27)

نتائج اختبار "شيفيه" (Schafée test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المستويات				المجال
دكتوراه	أعلى من دبلوم	ماجستير	بكالوريوس	إستراتيجية تغيير المسار
*0.9556	3.968	9.85-		بكالوريوس
*1.0540	0.1382			ماجستير
*0.9159				دبلوم عالي
				دكتوراه
دكتوراه	أعلى من دبلوم	ماجستير	بكالوريوس	إستراتيجية إنكار الأزمة
*0.8000-	8.844	*0.9221-		بكالوريوس

0.1221	*1.0105			ماجستير
*0.8884-				دبلوم عالي
				دكتوراه
دكتوراه	أعلى من دبلوم	ماجستير	بكالوريوس	إستراتيجية تفتيت الأزمة
0.4226-	*0.8291	4.491		بكالوريوس
0.4675-	*0.7842			ماجستير
*1.2517-				دبلوم عالي
				دكتوراه
دكتوراه	أعلى من دبلوم	ماجستير	بكالوريوس	إستراتيجية احتواء الأزمة
0.4190	*0.4422	*0.3048		بكالوريوس
0.1143	0.1374			ماجستير
2.3102-				دبلوم عالي
				دكتوراه
دكتوراه	أعلى من دبلوم	ماجستير	بكالوريوس	الدرجة الكلية للأداة
9.274	*0.2630	0.1041-		بكالوريوس
0.1968	*0.3671			ماجستير
0.1703-				دبلوم عالي
				دكتوراه

يوضح الجدول (4-27) أن الفروق كانت دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المؤهل العلمي على المجالات الموجودة والدرجة الكلية في الجدول أعلاه كما يلي:

#### 4-2-5-1 مجال إستراتيجية تغيير المسار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (دكتوراه) من جهة والفئات (بكالوريوس وماجستير ودبلوم عالي) من جهة أخرى ولصالح الفئات (بكالوريوس وماجستير ودبلوم عالي). بمعنى أن أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ضمن الفئات (بكالوريوس وماجستير ودبلوم عالي) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تغيير المسار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة دكتوراه. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-5-2 مجال إستراتيجية إنكار الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (بكالوريوس) من جهة وفئتي (ماجستير ودكتوراه) من جهة أخرى، ولصالح فئتي (ماجستير ودكتوراه). بمعنى أن أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ضمن فئتي (ماجستير ودكتوراه) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية إنكار الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة (بكالوريوس). كما كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (ماجستير) وفئة (دبلوم عالي)، ولصالح فئة (ماجستير). بمعنى أن أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ضمن فئة (ماجستير) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية إنكار الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة (أعلى من دبلوم). وكانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (دبلوم عالي) وفئة (دكتوراه)، ولصالح فئة (دكتوراه). بمعنى أن أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ضمن فئة (دكتوراه) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية إنكار الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة (دبلوم عالي). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-5-3 مجال إستراتيجية تفتيت الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (دبلوم عالي) وفئتي (بكالوريوس وماجستير) ولصالح فئتي (بكالوريوس وماجستير). بمعنى أن أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ضمن فئتي (بكالوريوس وماجستير) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تفتيت الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة (دبلوم عالي).

وكانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (أعلى من دبلوم) وفئة (دكتوراه)، ولصالح فئة (دكتوراه). بمعنى أن أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ضمن فئة (دكتوراه) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تفتيت الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة (دبلوم عالي). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-5-2-4 مجال إستراتيجية احتواء الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (بكالوريوس) وفئتي (ماجستير و دبلوم عال) ولصالح فئة (بكالوريوس). بمعنى أن أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ضمن فئة (بكالوريوس) قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية احتواء الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئتي (ماجستير و دبلوم عال). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-5-2-4 الدرجة الكلية لمجالات متغير المؤهل العلمي:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (دبلوم عال) وفئتي (بكالوريوس وماجستير) ولصالح فئتي (بكالوريوس وماجستير). بمعنى أن أفراد العينة الذين مؤهلاتهم العلمية ضمن فئتي (بكالوريوس وماجستير) قد أشاروا أنهم يطبقون استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن فئة (دبلوم عال). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-5-3 النتائج المتعلقة بمتغير التخصص:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير التخصص.

للتحقق من صحة الفرضية المتعلقة بالتخصص تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية وفقاً لمتغير التخصص. كما هو مبين في الجدول (4-28).

جدول (4-28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير التخصص

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	التخصص	المجال
3.6444	0.4564	30	محاسبة	إستراتيجية تغيير المسار
3.9123	0.4627	19	إدارة أعمال	
4.0313	0.4647	48	تمويل	
3.3682	0.7288	43	تسويق	
3.7286	0.6186	140	المجموع	
3.9571	0.7523	30	محاسبة	إستراتيجية إنكار الأزمة
3.3158	0.5142	19	إدارة أعمال	
3.8155	0.6416	48	تمويل	
3.6777	0.6802	43	تسويق	
3.7357	0.6850	140	المجموع	
4.0952	0.3078	30	محاسبة	إستراتيجية تفتيت الأزمة
3.7368	0.3905	19	إدارة أعمال	
3.4673	0.5448	48	تمويل	

0.5343	4.2392	43	تسويق	
0.5811	3.8755	140	المجموع	
0.4757	3.2143	30	محاسبة	إستراتيجية احتواء الأزمة
0.4092	3.6090	19	إدارة أعمال	
0.4728	3.4590	48	تمويل	
0.6047	3.8173	43	تسويق	
0.5524	3.5375	140	المجموع	
0.4559	4.6333	30	محاسبة	إستراتيجية التوسع والانتشار
0.5968	4.0451	19	إدارة أعمال	
0.3082	4.0089	48	تمويل	
0.3318	4.3123	43	تسويق	
0.4621	4.2408	140	المجموع	
0.5795	4.1958	30	محاسبة	إستراتيجية كبت الأزمة
0.7995	3.6711	19	إدارة أعمال	
0.4423	3.6120	48	تمويل	
0.6366	3.9157	43	تسويق	
0.6264	3.8384	140	المجموع	

0.3404	3.9567	30	محاسبة	الدرجة الكلية للأداة
0.3678	3.7150	19	إدارة أعمال	
0.2899	3.7307	48	تمويل	
0.3701	3.8884	43	تسويق	
0.3484	3.8261	140	المجموع	

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (4-28) أن هناك فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (4-29).

جدول (4-29)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير التخصص

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية تغيير المسار	بين المجموعات	10.835	3	3.612	11.598	0.000
	خلال المجموعات	42.351	136	0.311		
	المجموع	53.186	139			

0.009	3.986	1.757	3	5.271	بين المجموعات	إستراتيجية إنكار الأزمة
		0.441	136	59.950	خلال المجموعات	
			139	65.221	المجموع	
0.000	22.358	5.167	3	15.501	بين المجموعات	إستراتيجية تفتيت الأزمة
		0.231	136	31.431	خلال المجموعات	
			139	46.932	المجموع	
0.000	8.800	2.296	3	6.887	بين المجموعات	إستراتيجية احتواء الأزمة
		0.261	135	35.219	خلال المجموعات	
			138	42.105	المجموع	
0.000	17.164	2.717	3	8.151	بين المجموعات	إستراتيجية التوسع والانتشار
		0.158	136	21.526	خلال المجموعات	
			139	29.677	المجموع	
0.000	6.765	2.361	3	7.083	بين المجموعات	إستراتيجية كبت الأزمة
		0.349	136	47.464	خلال المجموعات	
			139	54.547	المجموع	
0.010	3.915	0.447	3	1.341	بين المجموعات	الدرجة الكلية للأداة
		0.114	135	15.414	خلال المجموعات	
			138	16.755	المجموع	

\* يكون التأثير عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$  , F الجدولية 2.67 عند درجات حرية (3,138)

يوضح الجدول (4-29) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$



في المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية على جميع المجالات والدرجة الكلية تعزى إلى متغير التخصص، حيث كانت قيمها أقل من (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير التخصص وتقبل الفرضية البديلة.

ولتحديد الفروق على المجالات تم استخدام اختبار "شيفيه" (Schafée test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (30-4) تبين ذلك.

جدول (30-4)

نتائج اختبار "شيفيه" (Schafée test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير التخصص

المستويات				المجال
تسويق	تمويل	إدارة أعمال	محاسبة	إستراتيجية تغيير المسار
0.2762	*0.3868-	0.267-		محاسبة
*0.5441	0.1190-			إدارة أعمال
*0.6630				تمويل
				تسويق
تسويق	تمويل	إدارة أعمال	محاسبة	إستراتيجية إنكار الأزمة
0.2794	0.1417	*0.6414		محاسبة
0.3620-	0.4997-			إدارة أعمال
0.1377				تمويل

				تسويق
تسويق	تمويل	إدارة أعمال	محاسبة	إستراتيجية تفتيت الأزمة
0.1440-	*0.6280	0.3584		محاسبة
0.5024-	0.2696			إدارة أعمال
*0.7719-				تمويل
				تسويق
تسويق	تمويل	إدارة أعمال	محاسبة	إستراتيجية احتواء الأزمة
*0.6030-	0.2447-	0.3947-		محاسبة
0.2083-	0.1501			إدارة أعمال
*0.3583-				تمويل
				تسويق
تسويق	تمويل	إدارة أعمال	محاسبة	إستراتيجية التوسع والانتشار
*0.3210	*0.6244	*0.5882		محاسبة
0.2672-	3.618			إدارة أعمال
0.3034-				تمويل
				تسويق
تسويق	تمويل	إدارة أعمال	محاسبة	إستراتيجية كبت الأزمة

0.2801	*0.5839	*0.5248		محاسبة
0.2446-	5.907			إدارة أعمال
0.3037-				تمويل
				تسويق
تسويق	تمويل	إدارة أعمال	محاسبة	الدرجة الكلية للأداة
6.831	*0.2260	0.2417		محاسبة
0.1734-	1.5702-			إدارة أعمال
0.1577-				تمويل
				تسويق

يوضح الجدول (4-30) أن الفروق كانت دالة إحصائياً تبعاً لمتغير التخصص على المجالات والدرجة الكلية كما يلي:

#### 4-2-5-3-1 مجال إستراتيجية تغيير المسار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (محاسبة) وفئة (تمويل) ولصالح (تمويل). بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصهم تمويل قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تغيير المسار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم المحاسبين. وكذلك كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (تسويق) وفئتي (إدارة أعمال وتمويل) ولصالح (إدارة أعمال وتمويل). بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصاتهم إدارة أعمال وتمويل قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تغيير المسار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن تخصص التسويق. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-3-5-2 مجال إستراتيجية إنكار الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (محاسبة) و(إدارة أعمال)، ولصالح (المحاسبة). بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية إنكار الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن تخصص إدارة الأعمال. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-3-5-3 مجال إستراتيجية تفتيت الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (محاسبة) و(إدارة أعمال)، ولصالح (المحاسبة). بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تفتيت الأزمة ضمن إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن تخصص إدارة الأعمال. وكذلك كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (تسويق) و(تمويل) ولصالح (تمويل). بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصهم تمويل قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تفتيت الأزمة في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن تخصص التسويق. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-3-5-4 مجال إستراتيجية احتواء الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (تسويق) وفتي (محاسبة و تمويل) ولصالح (محاسبة و تمويل). بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصاتهم محاسبة و تمويل قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية احتواء الأزمة في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن تخصص التسويق. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-2-3-5-5 مجال إستراتيجية التوسع والانتشار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (محاسبة) والفئات (إدارة أعمال و تمويل و تسويق) ولصالح المحاسبة، بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية التوسع والانتشار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن تخصصات (إدارة أعمال و تمويل و تسويق). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 6-3-5-2-4 مجال إستراتيجية كبت الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (محاسبة) والفئات (إدارة أعمال وتمويل) ولصالح المحاسبة، بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية كبت الأزمة في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم ضمن تخصصي (إدارة الأعمال والتمويل). بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 7-3-5-2-4 الدرجة الكلية لمجالات متغير التخصص:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئتي محاسبة وتمويل ولصالح المحاسبة، بمعنى أن أفراد العينة الذين تخصصهم محاسبة قد أشاروا أنهم يطبقون استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين تخصصهم تمويل. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-5-2-4 النتائج المتعلقة بمتغير سنوات العمل في الموقع الحالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات العمل في الموقع الحالي.

للتحقق من صحة الفرضية المتعلقة بسنوات العمل في الموقع الحالي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية وفقاً لمتغير سنوات العمل في الموقع الحالي. كما هو مبين في الجدول (4-31).

جدول (4-31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات العمل في الموقع الحالي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات العمل في الموقع الحالي	المجال
0.3345	4.0250	20	1-5 سنوات	إستراتيجية تغيير المسار

0.6031	3.8164	59	أكثر من 5-10 سنوات	
0.6441	3.5417	52	أكثر من 10-15 سنة	
0.7551	3.5741	9	أكثر من 15 سنة	
0.6186	3.7286	140	المجموع	
0.7728	3.4286	20	5-1 سنوات	إستراتيجية إنكار الأزمة
0.7253	3.8208	59	أكثر من 5-10 سنوات	
0.6003	3.7720	52	أكثر من 10-15 سنة	
0.5629	3.6508	9	أكثر من 15 سنة	
0.6850	3.7357	140	المجموع	
0.4178	3.7357	20	5-1 سنوات	إستراتيجية تفتيت الأزمة
0.5758	3.9831	59	أكثر من 5-10 سنوات	
0.6433	3.8049	52	أكثر من 10-15 سنة	
0.4937	3.8889	9	أكثر من 15 سنة	
0.5811	3.8755	140	المجموع	
0.6929	3.3571	20	5-1 سنوات	إستراتيجية احتواء الأزمة
0.6366	3.7044	59	أكثر من 5-10 سنوات	
0.3238	3.4011	52	أكثر من 10-15 سنة	
0.3854	3.6508	9	أكثر من 15 سنة	
0.5524	3.5375	140	المجموع	
0.4027	4.4357	20	5-1 سنوات	إستراتيجية التوسع والانتشار
0.4264	4.0678	59	أكثر من 5-10 سنوات	

0.4534	4.3929	52	أكثر من 10-15 سنة	
0.4410	4.0635	9	أكثر من 15 سنة	
0.4621	4.2408	140	المجموع	
0.8683	3.7000	20	1-5 سنوات	إستراتيجية كبت الأزمة
0.6179	3.7373	59	أكثر من 5-10 سنوات	
0.4789	4.0505	52	أكثر من 10-15 سنة	
0.5555	3.5833	9	أكثر من 15 سنة	
0.6264	3.8384	140	المجموع	
0.4073	3.7804	20	1-5 سنوات	الدرجة الكلية للأداة
0.3712	3.8551	59	أكثر من 5-10 سنوات	
0.2990	3.8272	52	أكثر من 10-15 سنة	
0.3582	3.7352	9	أكثر من 15 سنة	
0.3484	3.8261	140	المجموع	

يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (4-31) أن هناك فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (4-32).

جدول (4-32)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات العمل في الموقع الحالي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
إستراتيجية تغيير المسار	بين المجموعات	4.244	3	1.415	3.931	0.010
	خلال المجموعات	48.942	136	0.360		
	المجموع	53.186	139			
إستراتيجية إنكار الأزمة	بين المجموعات	2.447	3	0.816	1.767	0.156
	خلال المجموعات	62.774	136	0.462		
	المجموع	65.221	139			
إستراتيجية تفتيت الأزمة	بين المجموعات	1.334	3	0.445	1.326	0.269
	خلال المجموعات	45.599	136	0.335		
	المجموع	46.932	139			
إستراتيجية احتواء الأزمة	بين المجموعات	3.350	3	1.117	3.890	0.000
	خلال المجموعات	38.756	135	0.287		
	المجموع	42.105	138			



0.000	7.084	1.337	3	4.011	بين المجموعات	إستراتيجية التوسع والانتشار
		0.189	136	25.666	خلال المجموعات	
			139	29.677	المجموع	
0.017	3.501	1.304	3	3.911	بين المجموعات	إستراتيجية كبت الأزمة
		0.372	136	50.636	خلال المجموعات	
			139	54.547	المجموع	
0.720	0.447	5.495	3	0.165	بين المجموعات	الدرجة الكلية للأداة
		0.123	135	16.590	خلال المجموعات	
			138	16.755	المجموع	

\* يكون التأثير عند مستوى  $(0.05 \geq \infty)$  , F الجدولية 2.67 عند درجات حرية (3,138)

يوضح الجدول (4-32) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  في المتوسطات الحسابية لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية على مجالات (إستراتيجية تغيير المسار، وإستراتيجية احتواء الأزمة، وإستراتيجية التوسع والانتشار، وإستراتيجية كبت الأزمة) تعزى إلى متغير سنوات العمل في الموقع الحالي، حيث كانت قيمها أقل من (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير سنوات العمل في الموقع الحالي على هذه المجالات، وتقبل الفرضية الصفرية على مجالي (إستراتيجية إنكار الأزمة، وإستراتيجية تفتيت الأزمة) وعلى الدرجة الكلية للأداة. حيث قيمها أعلى من (0.05).

ولتحديد الفروق على المجالات التي بها دلالة إحصائية تم استخدام اختبار "شيفيه" (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدول (4-33) تبين ذلك.

جدول (4-33)

نتائج اختبار "شيفيه" (Scheffe test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتطبيق استراتيجيات

إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير سنوات العمل في الموقع الحالي

المستويات				المجال
أكثر من 15 سنة	أكثر من 10-15 سنة	أكثر من 5-10 سنوات	5-1 سنوات	إستراتيجية تغيير المسار
0.4509	*0.4833	0.2086		5-1 سنوات
0.2423	0.2747			أكثر من 10-5 سنوات
0.324-				أكثر من 15-10 سنة
				أكثر من 15 سنة
أكثر من 15 سنة	أكثر من 10-15 سنة	أكثر من 5-10 سنوات	5-1 سنوات	إستراتيجية احتواء الأزمة
0.2937-	4.40-	0.3478-		5-1 سنوات
5.364	*0.3033			أكثر من 10-5 سنوات
0.2497-				أكثر من 15-10 سنة
				أكثر من 15 سنة
أكثر من 15 سنة	أكثر من 10-15 سنة	أكثر من 5-10 سنوات	5-1 سنوات	إستراتيجية التوسع والانتشار

0.3722	4.286	*0.3679		5-1 سنوات
4.305	*0.3251-			أكثر من 10-5 سنوات
0.3294				أكثر من 15-10 سنة
				أكثر من 15 سنة
أكثر من 15 سنة	أكثر من 15-10 سنة	أكثر من 10-5 سنوات	5-1 سنوات	إستراتيجية كبت الأزمة
0.1167	0.3505-	3.73-		5-1 سنوات
0.1540	0.3132-			أكثر من 10-5 سنوات
*0.4671				أكثر من 15-10 سنة
				أكثر من 15 سنة

يوضح الجدول (4-33) أن الفروق كانت دالة إحصائياً تبعاً لمتغير سنوات العمل في الموقع الحالي على المجالات والدرجة الكلية في الجدول أعلاه كما يلي:

#### 1-4-5-2-4 مجال إستراتيجية تغيير المسار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (5-1 سنوات) وفئة (أكثر من 15-10 سنة) ولصالح (5-1 سنوات). بمعنى أن أفراد العينة الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي 5-1 سنوات أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تغيير المسار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي أكثر من 10-15 سنة. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 2-4-5-2-4 مجال إستراتيجية احتواء الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (أكثر من 10-5 سنوات) وفئة (أكثر من 10-15 سنة) ولصالح (أكثر من 10-5 سنوات). بمعنى أن أفراد العينة الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي أكثر من 10-5 سنوات أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية احتواء الأزمة في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي أكثر من 10-15 سنة. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 3-4-5-2-4 مجال إستراتيجية التوسع والانتشار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (1-5 سنوات) وفئة (أكثر من 10-5 سنوات) ولصالح (1-5 سنوات). بمعنى أن أفراد العينة الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي 1-5 سنوات أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية التوسع والانتشار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي أكثر من 10-5 سنوات. وكذلك كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (أكثر من 10-5 سنوات) وفئة (أكثر من 10-15 سنة) ولصالح (أكثر من 10-15 سنة). بمعنى أن أفراد العينة الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي أكثر من 10-15 سنة أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية التوسع والانتشار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي أكثر من 10-5 سنوات. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 4-4-5-2-4 مجال إستراتيجية كبت الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين فئة (أكثر من 10-15 سنة) وفئة (أكثر من 15 سنة) ولصالح فئة (أكثر من 10-15 سنة). بمعنى أن أفراد العينة الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي أكثر من 10-15 سنة أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية كبت الأزمة في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين سنوات عملهم في الموقع الحالي أكثر من 15 سنة. بينما لم تكن المقارنات الأخرى دالة إحصائياً.

#### 5-5-2-4 النتائج المتعلقة بمتغير مدى الاشتراك بدورات في مجال إدارة الأزمة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير مدى الاشتراك بدورات في مجال إدارة الأزمة.

ولفحص الفرضية الصفرية تم استخدام اختبار (ت) (t-test)، وكانت نتائج الاختبار مبيّنة في الجدول التالي (34-4):

جدول (34-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير مدى الاشتراك بدورات في مجال إدارة الأزمة

المجال	نعم (العدد = 64)		لا (العدد = 76)		درجات الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية*
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
إستراتيجية تغيير المسار	3.458	0.6939	3.956	0.4358	138	5.163	0.000
إستراتيجية إنكار الأزمة	3.984	0.7173	3.526	0.5833		4.167	0.000
إستراتيجية تفتيت الأزمة	3.991	0.4181	3.778	0.6767		2.189	0.030
إستراتيجية احتواء الأزمة	3.371	0.3419	3.674	0.6501		3.335	0.001
إستراتيجية التوسع والانتشار	4.296	0.5274	4.193	0.3964		1.321	0.189
إستراتيجية كبت الأزمة	3.746	0.7241	3.916	0.5230		1.609	0.110
الدرجة الكلية للاستبانة	3.808	0.2812	3.840	0.3969		0.547	0.585

\* (ت) الجدولية عند مستوى (  $\alpha = 0.05$  ) تساوي (1.96).

يوضح الجدول (34-4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha = 0.05$  ) لمستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى إلى متغير مدى الاشتراك بدورات في مجال إدارة الأزمة على مجالات (إستراتيجية تغيير المسار، وإستراتيجية إنكار الأزمة، وإستراتيجية تفتيت الأزمة، وإستراتيجية احتواء الأزمة)،

حيث كانت قيمها أقل من (0.05)، وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الصفرية عليها. في حين لم تكن القيم دالة إحصائياً على مجالي (إستراتيجية التوسع والانتشار، وإستراتيجية كبت الأزمة)، وعلى الدرجة الكلية للاستبانة. وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الصفرية عليها في الدراسة الحالية.

كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير مدى الاشتراك بدورات في مجال إدارة الأزمة على المجالات كما يلي:

#### 4-2-5-1 مجال إستراتيجية تغيير المسار:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة الذين اشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة والذين لم يشتركوا ولصالح الذين لم يشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة. بمعنى أن أفراد العينة الذين لم يشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تغيير المسار في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين شاركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة.

#### 4-2-5-2 مجال إستراتيجية إنكار الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة الذين اشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة والذين لم يشتركوا ولصالح الذين اشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة. بمعنى أن أفراد العينة الذين اشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية إنكار الأزمة في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين لم يشاركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة.

#### 4-2-5-3 مجال إستراتيجية تفتيت الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة الذين اشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة والذين لم يشتركوا ولصالح الذين اشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة. بمعنى أن أفراد العينة الذين اشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية تفتيت الأزمة في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين لم يشاركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة.

#### 4-5-5-2-4 مجال إستراتيجية احتواء الأزمة:

كانت الفروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة الذين اشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة والذين لم يشتركوا ولصالح الذين لم يشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة. بمعنى أن أفراد العينة الذين لم يشتركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة قد أشاروا أنهم يطبقون إستراتيجية احتواء الأزمة في الشركات الفلسطينية أكثر من زملائهم الذين شاركوا بدورات في مجال إدارة الأزمة.

#### 4-3 النتائج المتعلقة بأسئلة المقابلة:

قام الباحث بطرح بعض الأسئلة على مجموعة من الأفراد العاملين في منظمات الأعمال المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية أثناء مقابلتهم والاجتماع بهم. ولغرض دعم الدراسة بمزيد من المصادقية والثبات، وللحصول على بعض الحقائق العلمية المتعلقة بالأداء المالي والتسويق لمنظمات الأعمال، فقد تم اختيار عينة تكونت من مديرين ماليين، ورؤساء الأقسام الماليين في منظمات الأعمال وعددهم 22 شخصا، وفق أسئلة مهيكلية بلغ عددها (11) سؤالاً، كما هو موضح في الملحق رقم (2). وكانت الإجابات على الأسئلة كما هي أدناه، مع التنويه أن التجاوب مع هذه الأسئلة كان بشكل مرض.

1- فيما يخص السؤال الأول (من النتائج التي توصلت إليها دراستنا أن منظمات الأعمال في فلسطين واجهت مجموعة من الأزمات المختلفة). فما هو السبب؟

أشار 15 فرداً من أفراد العينة أن الاحتلال الإسرائيلي والاجتياح العسكري والاغلاقات بين المدين والقرى هو السبب الرئيسي. في أزمات منظماتهم، بينما أشار 5 أفراد من أفراد العينة أن سوء الإدارة، وسوء التخطيط، وقلة الخبرات في إدارة منظمات الأعمال هو السبب في ذلك، بينما كانت إجابة باقي أفراد العينة غير واضحة وغير واقعية.

2- بالنسبة إلى السؤال الثاني ما هي مقترحاتك حول استراتيجيات إدارة الأزمات التي تبنتها منظماتكم؟

أجاب 12 فرداً من أفراد العينة بأنها كانت بلا تخطيط أو دراسة، إنما كانت ردات فعل غير مدروسة وغير محسوبة بشكل علمي، بينما أجاب 7 أفراد من أفراد العينة أنها كانت منهجية في التخطيط والإعداد، لكن شدة الأزمة كانت أقوى مما هو متوقع، بينما لم يجب باقي أفراد العينة عن السؤال.

3- بالنسبة إلى السؤال الثالث هل تعتقد أن منظمتمكم لديها إستراتيجية واضحة محددة في مواجهة الأزمات؟

أجمعت عينة الدراسة انه لا يوجد إستراتيجية واضحة مسبقا، إنما يتم البحث عن حلول واستراتيجيات حسب الحالة والواقع.

4- بالنسبة إلى السؤال الرابع هل تساعد المنافسة مع منظمات الأعمال الأخرى على تطوير إمكانيات منظمتمكم لمواجهة الأزمة؟

أجاب 13 فردا من أفراد العينة بنعم، وان كلما كانت المنافسة بين منظمات الأعمال كبيرة كانت إمكانيات تطوير استراتيجيات لمواجهة الأزمات أكثر فاعلية، بينما أجاب 5 من أفراد العينة على أن المنافسة تؤثر سلبا على كفاءة تطوير استراتيجيات مواجهة الأزمات، بينما أجاب باقي أفراد العينة على أن التعاون وليست المنافسة ما يساعد في تطوير استراتيجيات مواجهة الأزمة.

5- بالنسبة إلى السؤال الخامس باعتقادك هل هناك علاقة ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات، والأداء المنظمي لمنظمتمكم؟

أجاب 6 أفراد من أفراد العينة بنعم، حيث أن العلاقة واضحة من خلال النتائج المالية والتسويقية خلال فترة الانتفاضة الثانية، وأجاب 10 أفراد من أفراد العينة بلا، حيث أن النتائج المالية والتسويقية لم تكن بالمستوى المطلوب، وأجاب باقي أفراد العينة بعدم معرفتهم لطبيعة العلاقة.

6- بالنسبة إلى السؤال السادس (هل شاركت في وضع إستراتيجية إدارة الأزمة في منظمتمكم؟

أجاب 12 فردا من أفراد العينة بلا؛ لان قرارات منظماتهم مركزية تحت مسؤولية الإدارة العليا، بينما أجاب باقي أفراد العينة بنعم، وان قرارات منظماتهم في إدارة الأزمات لا مركزية.

7- أما بالنسبة إلى السؤال السابع (باعتقادكم ما هي أفضل إستراتيجية تم استخدامها لمواجهة الأزمات في فلسطين؟

أجاب 11 فردا من أفراد العينة بان إستراتيجية النمو والتوسع هي الأفضل حيث ظهرت فعاليتها في مواجهة الأزمات، بينما أجاب 4 أفراد من أفراد العينة أن أفضل استراتيجيات هي إستراتيجية احتواء الأزمة، وأجاب 3 أفراد من أفراد العينة بان إستراتيجية تغيير المسار هي أفضل استراتيجيات وبينما أجاب باقي أفراد العينة بعدم معرفتهم للإجابة بالإستراتيجية الأفضل لإدارة الأزمات.



8- بالنسبة إلى السؤال الثامن (هل شاركتكم في أي دورات لها علاقة في إدارة الأزمات؟)

أجاب 10 أفراد من أفراد العينة بنعم، بينما أجاب باقي أفراد العينة بلا.

9- بالنسبة إلى السؤال التاسع (هل أنت راض عن أداء الإدارة لإدارة الأزمات في منظمته؟)

أجاب 9 أفراد من أفراد العينة بنعم، وأنهم واثقون من كفاءة إداراتهم في ذلك، وأجاب 7 أفراد

بلا ويعزون ذلك لقلّة خبرة إداراتهم، وأجاب الباقي بعدم معرفتهم لذلك.

10- بالنسبة إلى السؤال العاشر (هل فكرت في ترك العمل أثناء موجهة منظمته للآزمة؟)

أجاب جميع أفراد العينة بلا، لأسباب مختلفة منها: الانتماء، والأخلاق، والحرص على المصلحة

العامة، وعدم إمكانية وجود عمل آخر.

11- بالنسبة إلى السؤال الحادي عشر— (من خلال تحليل بيانات شركتكم المالية خلال سنوات

الانتفاضة حتى الآن والمرفقة في الجدول رقم (4-35) والجدول رقم (4-36) للأداء المالي والأداء

التسويقي. هل توافق على هذه النتائج؟

جدول رقم (4-35)

الأداء المالي

1- معدل العائد على الاستثمار :

قطاعات السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغيير	الحالة
قطاعات البنوك	0.104	0.007	0.097	تناقص
قطاع الخدمات	-0.58	0.34	0.614	زيادة
قطاع الصناعة	0.046	0.04	0.006	تناقص
قطاع الاستثمار	0.046	0.014	0.032	تناقص
قطاع التأمين	0.073	0.027	0.046	تناقص

المتوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	- 0.07	0.086	0.016	زيادة

2- معدل العائد على حقوق المساهمين

قطاعات السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغيير	الحالة
قطاعات البنوك	0.1005	0.04	0.06	تناقص
قطاع الخدمات	- 0.211	0.059	0.27	زيادة
قطاع الصناعة	0.098	0.067	0.03	تناقص
قطاع الاستثمار	0.073	0.013	0.06	تناقص
قطاع التأمين	0.026	0.19	0.164	زيادة
المتوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	0.017	0.074	0.057	زيادة

3- معدل العائد على السهم الواحد

قطاعات السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغيير	الحالة
قطاعات البنوك	0.186	0.06	0.123	تناقص
قطاع الخدمات	0.126	0.109	0.017	تناقص
قطاع الصناعة	0.198	0.146	0.052	تناقص
قطاع الاستثمار	0.1	0.025	0.075	تناقص

قطاع التأمين	0.07	0.062	0.008	تناقص
المتوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	0.136	0.08	0.056	تناقص

جدول رقم ( 4-36 )

الأداء التسويقي

1- معدل التغيير في نمو المبيعات

قطاع السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغيير	الحالة
قطاعات البنوك	%64	%62.5	%1.5	تناقص
قطاع الخدمات	%105	%193	%88	زيادة
قطاع الصناعة	%76	%174	%98	زيادة
قطاع الاستثمار	%188	%300	%112	زيادة
قطاع التأمين	%63.5	%21	%42.5	تناقص
الوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	%99.3	%150.1	%50.8	زيادة

## 2-معدل التغيير في الحصة السلوكية

قطاعات السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغيير	الحالة
قطاعات البنوك	%12	%32	%20	زيادة
قطاع الخدمات	%44	%62	%18	زيادة
قطاع الصناعة	%8	%15	%7	زيادة
قطاع الاستثمار	%72	%60	%12	تناقص
قطاع التأمين	%84	%92	%6	زيادة
الوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	%44	%52.4	%8.4	زيادة

أجاب 20 فردا من أفراد العينة بنعم، بينما باقي أفراد العينة بعدم قدرتهم على تأكيد أو نفي ذلك.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### 1-5 النتائج

##### 1-1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة

##### 1-1-1-5 متغير المسمى الوظيفي

##### 2-1-1-5 المؤهل العلمي

##### 3-1-1-5 التخصص

##### 4-1-1-5 سنوات العمل في الموقع الحالي

##### 5-1-1-5 الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمات

##### 2-1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة المطروحة على عينة الدراسة

##### 3-1-5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

##### 4-1-5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

#### 2-5 التوصيات

##### 1-2-5 التوصيات العامة

##### 2-2-5 اتجاهات البحث المستقبلية

بعد أن قام الباحث بدراسة وتحليل البيانات كافة التي جمعها من عينة الدراسة عن طريق الاستبانة والمقابلة , استطاع أن يتوصل إلى مجموعة من النتائج التي تخص أبعاد ومتغيرات الدراسة , وقد كانت نتائج الدراسة على النحو التالي

#### 1-5 النتائج:

##### 1-1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص العامة لعينة الدراسة :

###### 1-1-1-5 متغير المسمى الوظيفي:

أظهرت النتائج أن ( 51.44% ) من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة رئيس قسم , وكانت أكبر نسبة منها في قطاع الخدمات , مما يدل على طبيعة الهيكل التنظيمي لها , وأن طبيعة العمل فيها يتطلب رؤساء أقسام , وبالتالي اعتمدت على الأنظمة الحديثة في العمل ضمن ثلاثة مستويات إدارية , أما أقل النسب فكان من نصيب قطاع الصناعة بنسبة ( 7.14% ) وهذا بسبب قلة أقسامها أو اندماج أقسامها في قسم واحد ينجزه رئيس قسم واحد , ويعود السبب إلى أن قطاع الخدمات هو أكثر نشاطا في فلسطين وبالتالي يحتاج إلى أقسام منفصلة عن بعضها , مما أدى إلى عدد رؤساء الأقسام لها أكثر من غيرها في القطاعات الأخرى .

كما يتبين أن 35.72% من عينة الدراسة كانت من فئة مدير دائرة , وكانت أكبر نسبة منها في قطاع التأمين بنسبة 286% 12.86% مما يدل على كثرة الأقسام التي تتم داخل قطاع التأمين , ويلى ذلك كل من قطاع الصناعة وقطاع الخدمات بنسبة 10% وهذا يدل على كثرة الأقسام فيها أيضا .

وأقل هذه النسب في قطاع البنوك بنسبة 4.29% بسبب اعتماد البنوك في أعمالها على رؤساء الأقسام وليس مديري الدوائر , ويرجع السبب إلى طبيعة عمل هذه القطاعات وهيكلها التنظيمية وحدثة أو قدم إنشائها. كما يتبين أن 19.28% من عينة الدراسة كانت من فئة مدير عام , وكانت أكبر نسبة منها في قطاع الصناعة وقطاع البنوك 4.29% يليها . وهذا دليل على أن اعتماد هذه القطاعات من فئة مديرين عامين بسبب هيكلها التنظيمي , وأقل هذه النسب لدى قطاع الاستثمار 1.14% لأن اعتماد هذا القطاع في كثير من دوائره على مديري الدوائر.

وبالطبع هذه التقسيمات هي في الحالات الطبيعية حيث يكون عدد رؤساء الأقسام أكبر من مديري الدوائر ومديري الدوائر أكثر من المديرين العامين.

#### 2-1-1-5 المؤهل العلمي :

أظهرت النتائج أن ( 52.14 % ) من عينة الدراسة كانت حملة شهادة البكالوريوس . وكانت أكبر النسب في قطاع الصناعة بنسبة ( 17.86 ) واقل هذه النسب في قطاع البنوك بنسبة 5.72 % ) مما يدل على اعتماد معظم قطاعات الأعمال على حملة البكالوريوس وذلك بسبب انخفاض مستويات حملة الشهادات العلمية من المستويات الأخرى , أضف إلى ذلك إلى التركيز من قبل هذه القطاعات على هذه المستويات من الشهادات لتخفيف الأجور , وطبيعة العمل الذي يتطلب مثل هذه المستويات من حملة الشهادات العلمية وهذه النسب تتناسب مع معظم القطاعات في العالم . في حين أن اقل النسب في عينة الدراسة كانت من نصيب حملة شهادات الدكتوراه بنسبة ( 3.57 ) وكانت أكبر نسبة منها في قطاع الصناعة بنسبة 2.86 % كما يتبين أن كل من قطاع الاستثمار والخدمات وقطاع التأمين خالية من الشهادات العلمية من حملة الدكتوراه ؛ مما يدل على قلة عدد الشهادات العلمية من درجة الدكتوراه في فلسطين بسبب حداثة الاهتمام بالتعليم بالمستويات العلمية العليا , بالإضافة إلى خروج أصحاب الشهادات العلمية من حملة الدكتوراه للعمل في الدول العربية والأجنبية رغبة في الحصول على أجور وامتيازات أعلى وأفضل .

#### 3-1-1-5 التخصص

أظهرت النتائج أن ( 34.29 % ) من عينة الدراسة كانت من تخصص التمويل وكانت أكبر نسبة من القطاعات في قطاع الصناعة 9.29 % مما يدل على طبيعة التوظيف في فلسطين التي لا تعتمد بالدرجة الأولى على التخصص ؛ إنما على القدرة في انجاز الأعمال .

وكانت اقل هذه النسب في قطاع البنوك بنسبة 2.86 % وهذا يؤكد فوضوية التوظيف في قطاعات الأعمال في فلسطين التي في الغالب بدأت بالمحسوبية والمعرفة . وبالطبع طبيعة التوظيف سوف تؤثر على كفاءة العمل وضعف الإنتاجية . ويعود السبب لهذه الفوضوية ربما بسبب حداثة الاقتصاد الفلسطيني , وحجم البطالة الكبيرة في صفوف الخريجين من كافة التخصصات بحيث أصبحت التعيينات لا تتبع مجال المنافسة الحقيقية بالقدر المطلوب.

كما أظهرت النتائج أن ( 13.57 % ) من عينة الدراسة كانت من تخصص إدارة الأعمال , وكانت أكبر نسبة من القطاعات في قطاع الاستثمار بنسبة ( 5.72 % ) أما أقل نسبة في قطاع الصناعة بنسبة ( 0.7 % ) وهذا مؤشر آخر على عدم المهنية في التعيين والتوظيف في قطاعات الأعمال في فلسطين .

#### 1-5-1 سنوات العمل في الموقع الحالي:

تبين من النتائج أن نسبة ( 42.14 % ) من عينة الدراسة تنحصر خبراتهم العملية بين ( أكثر من 5 - 15 سنة ) وكانت أكبر النسب لدى قطاع التأمين بنسبة ( 10.72 ) وتعتبر هذه النسب لدى قطاع البنوك بنسبة ( 2.85 % ) وتعتبر هذه النسب عادية نظرا لحدثة الاقتصاد الفلسطيني وحدثه مؤسساته . أما نسبة ذوي الخبرات العالية في القطاعات بلغت ( 6.42 % ) حتى أن بعض القطاعات لا يوجد فيها خبرات عالية بسبب حداثة العمل والعاملين فيها , فعمر السلطة الفلسطينية لم يتجاوز 15 عاما أما أصحاب الخبرات العالية فهم بالغالب أفراد عائدون من العمل من الدول المختلفة بالعالم . فالتوزيع لسنوات الخبرة حالة تبين حداثة البيئة والأعمال في فلسطين , وان الأفراد في الغالب كانوا عاطلين عن العمل في مجال تخصصاتهم , وكانت نسبة منهم يعملون في الخارج .

#### 1-5-1-5 : الاشتراك في دورات في مجال إدارة الأزمات

أظهرت النتيجة أن نسبة ( 54.27 % ) من عينة الدراسة لم يشتركوا في أي دورات لها علاقة بإدارة أو مواجهة الأزمات , وأن قطاع الاستثمار لديه النسبة الأكبر بنسبة ( 18.57 % ) وان قطاع الصناعة لديه النسبة الأقل بنسبة ( 0.7 % ) , وهذا يبين عدم الاستعداد والتخطيط لدى قطاعات الأعمال في فلسطين لمواجهة الأزمة بسبب اعتمادها على المركزية في اتخاذ القرارات ومعالجة الأزمات وعدم إشراك باقي الموظفين في مواجهة الأزمات .



#### 2-1-5 نتائج الدراسة المتعلقة بالأسئلة المطروحة على عينة الدراسة

- إن تحليل الأسئلة المطروحة على عينة الدراسة يشير إلى أن هناك مؤشراً واضحاً , وهو أن نسبة من منظمات الأعمال في فلسطين تعطي اهتماماً للمؤشرات غير المالية في قياس الأداء المنظمي مثل: رضا العاملين ورضا العملاء والاستمرارية والبقاء. ولكن مثل هذه المؤشرات غير المالية لم يكن لها التركيز في هذه الدراسة لأن منظمات الأعمال في دول الجوار يركز بشكل أساسي على المؤشرات المالية لقياس الأداء المنظمي أسوة بكثير من منظمات الأعمال في العالم .
- إن هيمنة المؤشرات المالية يظهر بأن أنظمة قياس الأداء المنظمي ضمن قطاعات الأعمال في فلسطين ليست متوازنة . ولم تكن هناك أدلة كثيرة تشير إلى تبني أي من الأطر الجديدة لقياس الأداء المنظمي التي تطرق إليها الباحث في الإطار النظري .
- التطور الآخر الذي أظهره البحث هو أن درجة الارتباك الذي تواجهه إدارة منظمات الأعمال الفلسطينية في صياغة الاستراتيجيات الملائمة في مواجهة الأزمات المختلفة لدرجة الاستخدام المتعدد للاستراتيجية بين فترة وأخرى لأسباب قد تعود لعدم خبرة الإدارة العليا أو لأسباب تعود لحجم الأزمات وصعوبة مواجهتها .

#### 3-1-5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة بعنوان ( ما واقع مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة

##### أزمات الأعمال في الشركات الفلسطينية)

تبين وجود تباين في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لنوع وطبيعة الإستراتيجية فقد جاءت إستراتيجية التوسع والانتشار في المرتبة الأولى بنسبة مئوية ( 84.8 % ) وبدرجة أهمية كبيرة جداً, وجاءت إستراتيجية تفتيت الأزمة في المرتبة الثانية بنسبة 77,5 % وبدرجة أهمية كبيرة , وجاءت إستراتيجية احتواء الأزمة أخيراً بنسبة 70.7 % . وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة ( Countney,2002 ) حيث بينت الدراسة أن هناك تباين في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات وذلك بالاعتماد على حدتها واتجاهها . وهذا يشير إلى اختلاف تأثير الأزمات على الشركات وتباين الإداريين في مواجهتها.

#### 4-1-5 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أما فيما يخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد كانت على النحو التالي :

- اختبار الفرضية الأولى : فيما يخص الفرضية الأولى , فقد تبين أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية , حيث اتضح أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\infty = 0.05$  ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية . وهذا يتفق مع دراسة ( Albert,1998 ) من الدراسات السابقة , التي بينت أن إدارة المطاعم نوعت في استراتيجيات إدارة الأزمات حسب طبيعة الأزمة وعدم الثبات على إستراتيجية واحدة , كما تتفق مع دراسة ( Chong,1998 ) والتي بينت أن من عوامل النجاح التنظيمي لإستراتيجية إدارة الأزمات البقاء والاستمرارية , كما اتفقت مع دراسة ( Ting,2006 ) حيث بينت أن بقاء المنظمة واستمراريتها في العمل مؤشر نجاح إدارة الأزمات, كما اتفقت مع دراسة ( Andersen,2007 ) التي بينت أيضا أن من مؤشرات النجاح في إدارة الأزمات بقاء المنظمة واستمراريتها في العمل , ويعود السبب للحالة الخاصة الفلسطينية , والظروف السياسية التي تمر بها , وحجم الأزمة ومسبباتها التي يتطلب أن تكون هناك مقاييس متعددة للأداء المنظمي مالية وغير مالية وقد تكون هناك دلالة إحصائية في ذلك , فقد تبين من المقابلات التي أجراها الباحث مع عينة الدراسة من موظفي منظمات الأعمال الفلسطينية في عينة الدراسة أن التركيز لم يكن على الحالة المالية بقدر الاستمرارية , ورضا العملاء , ورضا الموظفين وهذه تعتبر أيضا من عناصر الأداء المنظمي .

- فيما يخص الفرضية الثانية , فقد تبين أنه لا يوجد أثر لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء المالي للشركات الفلسطينية وهذا يتفق مع دراسة ( العفية سبتي عزيز, 2002 ) حيث بينت النتائج مدى قدرة إدارة المنظمات على مواجهة الأزمات من خلال مجموعة من الاستراتيجيات منها الاحتواء والتفتيت والآثار الايجابية على المنظمات المالية وغير المالية .واتفقت مع دراسة ( Marija,2003 ) أن من مؤشرات النجاح المنظمي في إدارة الأزمات

تحقيق الربح والتوسع والنمو. وهذا يعود إلى طبيعة الأزمات التي أثرت على الشركات الفلسطينية والتي أدت إلى انخفاض الإيرادات وعدم الاعتماد عليها في معظم الشركات كأداء منظمي نتيجة إدارة الأزمات .

- فيما يخص الفرضية الثالثة فقد تبين أنه لا يوجد أثر دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية حيث اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\infty = 0.05$  ) في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لاستراتيجيات إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للشركات الفلسطينية . واتفقت مع دراسة ( Chong,1998 ) حيث بينت النتائج أن عوامل النجاح في إدارة الأزمات تظهر من خلال البقاء والاستمرارية وليست في عوامل مالية أو تسويقية . وقد يعود السبب لطبيعة الأزمة التي واجهت قطاعات الأعمال الفلسطينية من اغلاقات ومنع تجوال , مما يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض الحصة السوقية والمبيعات , وأن نجاح مواجهة الأزمات لن يظهر على من خلال مؤشرات الأداء التسويقي بطبيعة الحال

- فيما يخص الفرضية الرابعة : فقد تبين وجود فروق دالة إحصائيا في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائصها , وذلك ككل من إستراتيجية تغيير المسار فقد أشارت الدراسة أن شركات الاستثمار تطبق هذه الإستراتيجية أكثر من زملائهم في الشركات الأخرى , وهذا يعود لطبيعة العمل الذي يستوجب التغيير في ظل الظروف السياسية والاقتصادية السائدة في فلسطين .

وقد أشارت إستراتيجية إنكار الأزمة إلى أن شركات التأمين تطبق هذه الإستراتيجية أكثر من زملائهم من الشركات الأخرى , وهذا يعود إلى أن طبيعة عمل شركات التأمين يتطلب منه أن يشعر الأفراد الذين يلجئون لشركات التأمين بالشعور بالأمان , ولهذا تقوم شركات التأمين بإنكار وجود أزمة لديها حتى تشعر المواطنين بالاطمئنان .

وإستراتيجية احتواء الأزمة فقد كانت من نصيب شركات الخدمات , فهم يطبقون هذه الإستراتيجية أكثر من زملائهم من الشركات الأخرى , وهذا بسبب أن طبيعة عملهم في تقديم الخدمات يعطيهم المقدرة على احتواء الأزمة وتجاوزها .

وهذا يتفق مع دراسة ( Albert ,1998 ) والتي بينت أن قطاع الخدمات مثل مطاعم جاك تستخدم إستراتيجية احتواء الأزمة.

فيما يخص الفرضية الخامسة : فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة أزمات إدارة الأعمال للشركات الفلسطينية تعزى لخصائص مديريها حيث أنه كلما كان الموقع الإداري للمدير متقدماً ومؤهله العلمي مرتفعاً والخبرة أطول تظهر القدرة في تطبيق إستراتيجية إدارة الأزمة أكثر من غيرهم من زملائهم الأقل خبرة ومؤهل علمي وموقع إداري وهذا يتفق مع دراسة ( Anderson,200 ) وبينت الدراسة أن مهارات القائد أو المدير هي التي تعطي الشركة المقدرة على مواجهة الأزمات والنجاح .

## 2-5 التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة فإنها توصي بالاتي :

### 1-2-5 التوصيات العامة :

1- ضرورة اهتمام منظمات الأعمال الفلسطينية بكافة قطاعاتها بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في إدارة الأزمات لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد بشرية وتنظيمية بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق كفاءة في ذلك .

2- ينبغي على منظمات الأعمال الفلسطينية دمج الخبرة التي لديها في إدارة الأزمات مع المعرفة المكتسبة من الآخرين بهدف تشكيل طاقم ذو كفاءة ذهنية ومهنية في مواجهة الأزمات التي ستتكرر بين الحين والآخر وذلك لطبيعة فلسطين السياسية والاقتصادية حاضراً ومستقبلاً .

2- دعوة منظمات الأعمال الفلسطينية إلى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي والعلمي في استراتيجيات إدارة الأزمات المتاحة في دول الجوار والتي ستعطي هذه المنظمات الوسائل العلمية الغير تقليدية في إدارة الأزمات .

3- العمل على زيادة مهارات القيادات الإدارية في منظمات الأعمال الفلسطينية في ممارسة إدارة الأزمات وكيفية صياغة الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة الأزمات التي تواجه منظماتهم وذلك من خلال الدورات المتخصصة أو تبادل الآراء والأفكار مع الآخرين.

- 4- ضرورة العمل على إعادة توصيف الوظائف في الهياكل التنظيمية لمنظمات الأعمال الفلسطينية بما يتلاءم مع التطور العلمي في إدارة الأزمات وصياغة الاستراتيجيات .
  - 5- وضع سياسات محددة للتقويم والمراجعة تعتمد على معايير حديثة ومتطورة في قياس النتائج أثناء وبعد مواجهة الأزمات لتحديد الخلل وتصحيحه .
  - 6- استثمار القدرات المتاحة في الشركات الفلسطينية والمتعلقة في الموارد البشرية القادرة على إدارة الأزمات بالوسائل الغير تقليدية .
  - 7- ضرورة التعاون بين منظمات الأعمال في إدارة الأزمات بشكل جماعي مع تخفيض مستوى المنافسة بين تلك المنظمات .
  - 8- العمل على إتاحة وتوفير المعلومات اللازمة للباحثين والمهتمين من الأكاديميين لتطوير مفاهيم البحث العلمي وكيفية الاستفادة منها .
- 2-2-5 اتجاهات البحث المستقبلية :
- لأهمية مواكبة التطورات والتغيرات السريعة ولاسيما في مجالات متغيرات هذه الدراسة , وبغية استكمال هذا الجهد , يرى الباحث الحاجة إلى أن تتكرر هذه الدراسة ولاسيما في مجال قياس الأداء المنظمي ككل والذي يعد من الموضوعات التي لم يتم بحثها بشكل جيد وذلك من خلال :
- 1- إجراء دراسة مسحية شاملة لقطاعات الأعمال في فلسطين كافة لدراسة وتحديد مدى جاهزيتها في صياغة استراتيجيات إدارة الأزمات بشكل علمي يتلاءم مع نوع الأزمة
  - 2- إجراء دراسة للأداء المنظمي في منظمات الأعمال الفلسطينية يتم من خلالها بيان معايير قياس الأداء المنظمي في فلسطين وضمن بيئتها .
  - 3- إجراء دراسة لمعرفة الفجوة المعرفية في منظمات الأعمال الفلسطينية حول إستراتيجية إدارة الأزمات ومقارنتها بمثيلاتها في الدول المجاورة .
  - 4- القيام بدراسة حالة لإحدى منظمات الأعمال الرئيسية عن كيفية إدارة أزماتها من خلال صياغة استراتيجياتها وقياس أدائها المنظمي بشكل يعكس الواقع في منظمات الأعمال الفلسطينية
  - 5- القيام بدراسة أسباب عدم التنسيق وتبادل الخبرات والآراء بين منظمات الأعمال الفلسطينية عند حدوث الأزمات .

## المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية:

- 1- أمين , السيد لطفي , (2005) , التحليل المالي لإغراض تقييم ومراجعة الأداء والاستثمار في البورصة, الإسكندرية , الدار الجامعية
- 2- الالفي , اشرف, ( 2003 ) , ادارة ازمات التعليم في مصر " دراسة تحليلية مستقبلية " ,جامعة المنصورة , مصر
- 3- الباز , عفاف محمد, (2007), دور القيادة في إدارة الأزمات, بحث منشور في مجلة جامعة عين شمس , جامعة عين شمس, القاهرة.
- 4- أبو فارة, يوسف احمد, (2009), إدارة الأزمات من مدخل متكامل, مكتبة الجامعة , الشارقة , الإمارات.
- 5- القطب, محيي(2007), "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات "المجلة الأردنية في إدارة الأعمال , الجامعة الأردنية , عمان.
- 6- البلداوي , عبد الإله ( 2006 ) , عوامل النجاح في إدارة الأزمات , العراق , السنة الثانية, المثقف , العدد 620 .
- 7- العطاونة , أيمن سليمان , ( 2005 ) , إدارة الأزمات في الشركات الإستراتيجية الأردنية , رسالة ماجستير, جامعة مؤتة
- 8- جاد الله, محمود (2008), إدارة الأزمات, عمان, دار أسامة للنشر والتوزيع, ط1
- 9- الحملوي , محمد رشاد(1995), التخطيط لمواجهة الأزمات , عشر كوارث هزت مصر, القاهرة , مكتبة عين شمس .
- 10- الخضيري , محسن احمد , ( 2002 ) ,إدارة الأزمات, القاهرة , مكتبة مدلولي.
- 11- الخفاجي , نعمة عباس (2009) , الذكاء المنظمي : فكرة معاصرة في إدارة أزمات الأعمال.بحث غير منشور, مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع , جامعة الزرقاء الخاصة.
- 12- سعيقان , تغريد (2009), ممارسة استراتيجيات التغيير لمواجهة الأزمات وأثرها على الأداء المؤسسي,بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع ,جامعة الزرقاء الخاصة.

- 13- سليم, بطرس, (2005), تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى, الإسكندرية, الدار الجامعية
- 14- سليم , بطرس , ( 2010 ), الإستراتيجية الحديثة لإدارة أزمات في ظل عالم متغير , دار  
الرأية , ط (2) , عمان
- 15- السريدي , علي محمد , (2005) , تقييم عملية التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية  
بعد الخصخصة , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة ألبيت , المفرق , الأردن.
- 16- سيد, عبد القادر, (1999), سلسلة إدارة القدرة التنافسية, الجزء الأول , الطبعة الأولى ,  
سلسلة إصدارات المركز الاستشاري الدولي للبحوث (داس).
- 17- السيد عليوة , (2004) , إدارة الأزمات والكوارث , مخاطر العولمة والإرهاب الدولي,  
القاهرة دار الأمين للنشر, مصر
- 18- شذود , ماجد محمد , ( 2002 ), إدارة الأزمات في المنشآت التجارية الإسكندرية , مؤسسة  
شباب الجامعة, مصر.
- 19- الشماع . خليل محمد حسن . خضير كاظم , (2007) , نظرية المنظمة , ط ( 3 ) ,  
دارالمسيرة للنشر, عمان.
- 20- صلاح, منى, (2000), إدارة الأزمات في قطاع الغزل والنسيج , رسالة دكتوراه غير منشورة ,  
جامعة عين شمس , مصر.
- 21- الصيرفي , محمد , ( 2007 ) , إدارة الأزمات , الإسكندرية , مؤسسة حورس الدولية.
- 22- العارف , نادية , (2004), الإدارة الإستراتيجية , القاهرة , الدار الجامعية.
- 23- عباس , صلاح (2007) , إدارة الأزمات في المنشآت التجارية , الإسكندرية, مؤسسة شباب  
الجامعة.
- 24- عبد الغفار , حنفي , ( 2005 ) , تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى , الدار الجامعية ,  
الإسكندرية . مصر
- 25- عبيدات , محمد عبيدات , ( 2002 ) , استراتيجيات التسويق , منشورات جامعة القدس  
المفتوحة , عمان, الأردن.

- 26- عريقات , احمد (2009), دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال, بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع, جامعة الزرقاء الخاصة, الزرقاء , الاردن.
- 27- العزام , كمال ( 2004), إدارة الازمات في قطاع الصناعات الدوائية في الأردن, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , عمان, الاردن.
- 28- العزاوي , نجم , ملك الناظر , ( 2009 ) , التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية , بحث غير منشور, بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع , جامعة الزرقاء الخاصة, الزرقاء, الاردن.
- 29- العطيات , محمد بن يوسف النمران , ( 2006 ) , إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير , ط ( 1 ) , عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع
- 30- العفية , عزيز, (2002) , إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي الأردني, رسالة ماجستير غير منشورة , الجامعة الأردنية , عمان , الأردن
- 31- عنبتاي , غسان ( 2007 ) , الواقع الفلسطيني في ظل الاحتلال الإسرائيلي , رام الله , مجلة أجراس العودة.
- 32- عياصرة , محمود وآخرون , ( 2008 ) , إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل , الطبعة الأولى , عمان , دار الحامد .
- 33- الغالبي , طاهر محسن وآخرون , ( 2007 ) , الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل , عمان , دار وائل للنشر.
- 34- فارس , علي احمد, ( 2008 ) , إدارة الأزمات والأسباب والحلول ,الإسكندرية, شبكة النبأ المعلوماتية.
- 35- القيسي, مصعب حاتم , ( 2007 ) , التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمة, بحث قدم إلى كلية العلوم الإدارية والمالية , قسم إدارة الأعمال , الجامعة الأردنية , عمان
- 36- لكريني, إدريس , ( 2010 ) , إدارة الأزمات في عالم متغير ,وكالة المغرب العربي للأنباء , المغرب.
- 37- ماهر , احمد , ( 2006 ) , إدارة الأزمات , الإسكندرية , الدار الجامعية



- 38- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،(2005) ، تمويل الأعمال والإدارة المالية ، مطابع الشمس، عمان ، الأردن.
- 39- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،(2005) ، إدارة وإستراتيجية العمليات ، مطابع الشمس، عمان ، الأردن.
- 40- المجمع العربي للمحاسبين القانونيين،(2005) ، المحاسبة الادارية ، مطابع الشمس، عمان ، الأردن.
- 41- الكرجي ، محسن محمود ، ( 2007 )، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- 42- مهنا ، محمد نصر ، ( 2004 ) ، إدارة الأزمات ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة.
- 43- نصيرات ، فريد وآخرون ،(2005) ، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي : دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، الجامعة الأردنية المجلد ( 32 ) ، العدد (2) ، 415-433.
- 44- الهدمي ، ماجد سلامة ، ( 2007 ) ، إدارة الأزمات، دار زهران ، ط1 ، عمان.
- 45- الهندي ، منير، ( 1997 )، إدارة الأسواق والمنشآت المالية ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر.
- 46- الوقفي ، علي ،(2009) ، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع ،جامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء ، الاردن.

- 1- Albert, Steve, (1998). "**Crisis management, the art of self-defense firms**", AMACOM, USA
- 2- Anthonissen, Peter, (2008). "**Crisis Communication**", British Library Cata Loguingin Publication Data, UK.
- 3- Barton, Laurence, (2007). "**Crisis Leadership Now**", The McGraw Hill Companies, UK.
- 4- Beretta, S., Dossi, A., and Grove, H., (2002). "**Benchmarking from Guide to Cost Management**", Brinker, B., John Wiley and Sons, INC.
- 5- Boin, Arjen, (2008). "**Crisis Management**", Sage Publications, UK.
- 6- Boin, Arjen and Hart Paul, (2005). "**The Political of Crisis Management Public Leadership under Pressure**", Cambridge University Press, UK.
- 7- Chalk, Jack Gotts, (2002). "**Crisis Management**", Taylor and Francis Group, France.
- 8- Churchill, Winston, (2007). "**The Crisis**", Biblio Bazaar, LLC, UK.
- 9- Crandall, William, (2009). "**Crisis Management in the New Strategy Lands Cape**" SAGE, California.
- 10 - Christine M. Pearson, (1999). "**Reframing Crisis Management**", Academy of Management Review.
- 11 - Cook, Robin, (2007). "**Crisis**", Penguin Group, USA.
- 12 - Correia, Carlos. Flynn, David. Uliana, Enrico, (2007). "**Financial Management**", Juta and company, LLD, Capetown, South Africa.

- 13 - Countney, Hugh, (2002). "**Management in light of the crises require a change to future strategy and the foresight of the face**", Harvard Business School Press, USA.
- 14 - Daving, William.  
Elbert, Norb. Brown, Steve, (2004). "**Implementing strategic Planning Model for Small Manufacturing Firms**",  
Adaptation of the Balanced Scorecard, Sam Advanced Management Journal.
- 15 - Devlin, Edward, S., (2007). "**Crisis Management Planning and Execution**", Taylor and Francis Group, LLC, Parkway.
- 16 - Drucer, P.F., (1999). "**The Information Executives Truly Need**" Harvard Business Review, USA.
- 17 - Enron and Arthur Andersen, (2007). "**Crisis Management – easy to do badly, hard to do right**", Emerald Group Publishing Limited, ISSN.
- 18 - Farris, Paul W. Bendle, Neil T. Pfeifer, Phillip E. (2010). "**Marketing Metrics : The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance**" (2<sup>nd</sup> Edition), Wharton School, UK.
- 19 - Gattison, Ray. Noreen, Eric. Brewer, Peter, (2009). "**Managerial Accounting**", (13 Edition), McGraw- Hill/Irwin, USA.
- 20 - Gilpin, Dawn R. (2008). "**Crisis Management in Complex World**", Oxford University Press, New York.
- 21 - Gilliland, Burl E. and James, Richard k. (2004). "**Crisis Intervention Strategies**" (5<sup>th</sup> Edition), Wadsworth Publishing, USA.
- 22 - Goel, Suresh, (2009). "**Crisis Management**", Global India Publication.

- 23 - Grant, Robert, M., (2010). "**Contemporarily Strategy Analysis**", (7<sup>th</sup>, Edition), Wiley, UK.
- 24 - Harvard Business School, (2004). "**Crisis Management**", Boston, John Wiley and Sons, UK.
- 25 - Hearit, Keith Michael, (2005). "**Crisis Management, Apology Corporate Response to Collection of Wrongdoing**", Lawrence Erlbaum ASSOCIATES, INC, New Jersey, USA
- 26 – International Communication Association, (2005) .:: "**Factors Affecting Relational Out Comes in Corporate Crisis Communicative Strategy to from of crisis response**", New York ,NY, USA.
- 27 - Johnson, H.T. (2000), "**The Rise and Fall of Management Accounting**", Harvard Business School Press , Boston.
- 28 - John K. S. Chong, (2004) . "**Six Steps to Better Crisis Management**", Journal of Business Strategy Emerald Group Publishing Limited, ISSN.
- 29 - Kaplan, R.S., and Norton, D.P., (2000). "**Using the Balanced Scorecard as A strategic Management System**", Harvard Business Review, USA.
- 30 - Kien Hwa Ting , (2006) . "**Impact of the Asian Financial Crisis on Corporate Real Estate Disposals**", Journal of Corporate Real Estate, vol.9 No.1. Emerald Group Publishing Limited.
- 31 - Kotler, Philip, (2000). "**Marketing Management**" (10<sup>th</sup>, Edition), Prentice- Hall , N.J.

- 32 -Langley, Gerald J. , Moen ,Ronald and Nolan, Kevin M.(2009). "**The Improvement Guide: A practical approach to Enhancing Organizational Performance**" (2ed Edition) , Jossey – Bass.
- 33 -Manuscript Submitted to the Public Relations Division,(2005).  
**"Factors Affecting Relation Outcomes in Corporate Crisis: From Organizational Reputation and Crisis Communicative Strategy to Form of Crisis Response, International Communication Association"**, New York, USA.
- 34 -Marija Jeciuviene,(2003). "**Aspect of Crisis Management**", Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai.
- 35 -McWatters, Cheryl, and Morse ,Dale,(2008). "**Management Accounting: Analysis and Interpretation**" , Prentice Hall. UK.
- 36 -Michael and Larkin Judy,(2005). "**Risk Issues and Crisis Management A Case book of Best Practice**", USA, Kogan page publishers.
- 37 – Mior,Lance,(1999). "**Effect :a crisis of liquidity on cash-flow management in business organizations.**" American management Association, USA.
- 38 -Mustapha Said Salem , (2008). "**Strategic Management and Business Policy**" , Case study about Callaway Golf Company.

- 39 -Narayanan,V., and Nath,R.,(2001)."**Organization theory: A strategic Approach**", Illinois: Richard D. Irwin.
- 40 -Poyer, David,(2009)."**The Crisis**", St. Martuns Press, NewYork,USA.
- 41 -Register, Michael and Larkin Judy,(2005) ."**Risk Issues & Crisis Management** ", Case book of Best Practice, USA , Kogan page publishers.
- 42 -Reid, Janine L, (2000)."**Crisis Management Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry**", Canada, John Wiley and Sons,Inc.
- 43 -Yew Ming Chia, (2007)."**Choice of Auditors and Earnings Management During the Asian Financial Crisis, Emerald Group Publishing Limited**" , The Financial Support of A University of Edinburgh.Regester.
- 44 -Warren, Carl S. and Reeve , James M.(2008)."**Financial and Management Accounting** ", (10th Edition), South – Western College PUB, USA.
- 45 -Warfield, Terry D. and kieso ,Donald E.(2007)."**Intermediate Accounting: Principle and Analysis**",(2ed Edition), Wiley,Hoboken,USA.
- 46 -Wright, P.,Kroll, M., and Parnell, J.(2000)."**Strategic Management Concept**", New Jersey: Prentice – Hall

## الملاحق

- 1- أسئلة المقابلة
- 2- المحكمون
- 3- الاستبانة
- 4- منظمات الأعمال الفلسطينية (مجتمع الدراسة)

## ملحق ( 1 )

### أسئلة المقابلة

سيقوم الباحث بطرح الأسئلة التالية على مجموعة من الأفراد العاملين في منظمات الأعمال المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية أثناء مقابلتهم والاجتماع بهم .

- 1- من النتائج التي توصلت إليها دراستنا أن منظمات الأعمال في فلسطين واجهت مجموعة من الأزمات المختلفة. فما هو السبب ؟
- 2- ما هي مقترحاتك حول استراتيجيات إدارة الأزمات التي تبنتها منظماتكم؟
- 3- هل تعتقد أن منظماتكم لديها إستراتيجية واضحة محددة في مواجهة الأزمات ؟
- 4- هل تساعد المنافسة مع منظمات الأعمال الأخرى على تطوير إمكانات منظماتكم لمواجهة الأزمة ؟.
- 5- باعتقادك هناك علاقة ما بين إستراتيجية إدارة الأزمات , والأداء المنظمي لمنظماتكم ؟
- 6- هل شاركت في وضع إستراتيجية إدارة الأزمة في منظماتكم ؟
- 7- باعتقادكم ما هي أفضل إستراتيجية تم استخدامها لمواجهة الأزمات في فلسطين ؟
- 8- هل شاركتكم في أي دورات لها علاقة في إدارة الأزمات ؟
- 9- هل أنت راض عن أداء الإدارة لإدارة الأزمات في منظماتكم ؟
- 10- هل فكرت في ترك العمل أثناء مواجهة منظماتكم للأزمة ؟
- 11- من خلال تحليلنا لبياناتكم المالية خلال سنوات الانتفاضة حتى الآن والمرفقة في الجدول رقم ( 1 ) والجدول رقم ( 2 ) للأداء المالي والأداء التسويقي . هل توافق على هذه النتائج ؟



جدول رقم (1)

الأداء المالي

4- معدل العائد على الاستثمار :

قطاعات السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغيير	الحالة
قطاعات البنوك	0.104	0.007	0.097	تناقص
قطاع الخدمات	-0.58	0.34	0.614	زيادة
قطاع الصناعة	0.046	0.04	0.006	تناقص
قطاع الاستثمار	0.046	0.014	0.032	تناقص
قطاع التأمين	0.073	0.027	0.046	تناقص
المتوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	- 0.07	0.086	0.016	زيادة

5- معدل العائد على حقوق المساهمين

قطاعات السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغيير	الحالة
قطاعات البنوك	0.1005	0.04	0.06	تناقص
قطاع الخدمات	- 0.211	0.059	0.27	زيادة
قطاع الصناعة	0.098	0.067	0.03	تناقص

قطاع الاستثمار	0.073	0.013	0.06	تناقص
قطاع التأمين	0.026	0.19	0.164	زيادة
المتوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	0.017	0.074	0.057	زيادة

#### 6- معدل العائد على السهم الواحد

قطاعات السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغيير	الحالة
قطاعات البنوك	0.186	0.06	0.123	تناقص
قطاع الخدمات	0.126	0.109	0.017	تناقص
قطاع الصناعة	0.198	0.146	0.052	تناقص
قطاع الاستثمار	0.1	0.025	0.075	تناقص
قطاع التأمين	0.07	0.062	0.008	تناقص
المتوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	0.136	0.08	0.056	تناقص

جدول رقم ( 2 )

الأداء التسويقي

9- معدل التغير في نمو المبيعات

قطاع السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغير	الحالة
قطاعات البنوك	%64	%62.5	%1.5	تناقص
قطاع الخدمات	%105	%193	%88	زيادة
قطاع الصناعة	%76	%174	%98	زيادة
قطاع الاستثمار	%188	%300	%112	زيادة
قطاع التأمين	%63.5	%21	%42.5	تناقص
الوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	%99.3	%150.1	%50.8	زيادة

10- معدل التغير في الحصة السوقية

قطاع السوق	الفترة الأولى	الفترة الثانية	التغير	الحالة
قطاعات البنوك	%12	%32	%20	زيادة

قطاع الخدمات	%44	%62	%18	زيادة
قطاع الصناعة	%8	%15	%7	زيادة
قطاع الاستثمار	%72	%60	%12	تناقص
قطاع التأمين	%84	%92	%6	زيادة
الوسط الحسابي لجميع القطاعات				
القطاعات	%44	%52.4	%8.4	زيادة

قام الباحث باحتساب النسب السابقة باستخدام الدوال التالية:

● الأداء المالي:

معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح / الأموال المستثمرة

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح القابل للتوزيع على المساهمين / حقوق الملكية

العائد على السهم = صافي الربح المعدل للتوزيع / عدد الأسهم الصادرة والمدفوعة

● الأداء السوقي:

معدل التغير في المبيعات = مقارنة كمية للمبيعات بين السنوات المطلوبة وتحديد معدل التغير.

معدل التغير في الحصة السوقية = مقارنة بين عدد العملاء بين السنوات المطلوبة وتحديد معدل التغير.

ملحق ( 2 )

المحكمون لأداة الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل	ملاحظات
1	أ.د محمد أبو صالح	جامعة عمان العربية	نائب رئيس الجامعة للشؤون الإدارية
2	أ.د موسى اللوزي	جامعة عمان العربية	عميد كلية الأعمال
3	أ.د بشير ألبنا	جامعة عمان العربية	نائب عميد كلية الأعمال
4	أ.د شوقي جواد	جامعة عمان العربية	
5	أ.د محمد منعم	جامعة المنوفية	أستاذ متعاقد مع جامعة عملن العربية
6	د. رولا الظامين	جامعة عمان العربية	
7	د. محمد النسور	جامعة عمان العربية	
8	د. بشير	جامعة عمان العربية	
9	أ.د عماد الأحمد	جامعة النجاح الوطنية	
10	د. نصر عبد الكريم	جامعة بير زيت	
11	د. نافز أيوب	جامعة القدس المفتوحة	
12	أ.د احمد جمعة	جامعة الزيتونة	

ملحق رقم ( 3 )

الاستبانة

حضرات مديري الإدارات المحترمين .

حضرات رؤساء الأقسام المحترمين.

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول:

" تحليل اثر إستراتيجيات إدارة أزمات الأعمال على الأداء المنظمي للشركات الفلسطينية "

لذا نرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة مستحضرين ما تتمتعون به من خبرات عملية وتجارب لوصف كيفية التعامل مع أزمات الأعمال , علما بان إجابتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لإغراض البحث العلمي , مع مراعاة الدقة وإعطائها الوقت والاهتمام الكافي من اجل التوصل إلى نتائج دقيقة ومفيدة , وذلك لتعميم الاستفادة من إدارة أزمات الأعمال التي تواجه الشركات. وسيقوم الباحث بتزويدكم بالنتائج والتوصيات العملية.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

القسم الأول: البيانات الشخصية :

أرجو وضع دائرة حول رمز الإجابة الملائمة:

1- الموقع الداري :

أ- مدير عام                      ب- مدير إدارة                      ج- رئيس قسم

2- المؤهل العلمي :

أ - بكالوريوس                      ب- دبلوم عالي                      ج- ماجستير                      د- دكتوراه

3- التخصص :

أ - محاسبة                      ب- إدارة أعمال                      ج- تمويل                      د- تسويق ه- اقتصاد

4- سنوات العمل في المسمى الوظيفي :

أ- اقل من 5 سنوات                      ب- من 5 - اقل 10 سنوات                      ج- 10 - اقل 15 سنة

د- اكثر من 15 سنة.

5- هل اشتركت بدورات في مجال إدارة الأزمة:

أ- نعم                      ب- لا

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة أزمات الأعمال:

الرقم	الفقرات	لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	غير متأكد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5
	أولا : إستراتيجية تغيير المسار					
1	أثرت التغييرات الاقتصادية ما بين عام 2000-2007 على مسار عمل الشركة.					
2	يرتبط تعامل إدارة الشركة مع الأزمات باختيار الخيارات الملائمة لشدتها.					
3	تشكل إستراتيجية تغيير المسار إحدى الخيارات التي تلجأ إليها إدارة الشركة في التعامل مع الأزمات.					
4	تستعين إدارة الشركة بإستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات غير واضحة المعالم.					
5	تمتلك إدارة الشركة سيناريوهات أخرى للتعامل مع الأزمات عندما تفكر باختيار إستراتيجية تغيير مجال عمل الشركة.					
6	يؤثر أداء الشركة المتوقع ايجابيا عند اختيار إستراتيجية تغيير المسار للتعامل مع الأزمات.					
	ثانيا : إستراتيجية إنكار الأزمة :					
7	تقوم إدارة الشركة بالتعتيم الإعلامي للالزمة باستمرار.					
8	تمتلك إدارة الشركة القدرة على المعالجة العملية للالزمة الاقتصادية التي تواجهها الشركة.					
9	النتائج المترتبة على استمرار الأزمة وتضخم الخسائر ناتج عن سوء اختيار إدارة الشركة الإستراتيجية الملائمة في مواجهتها.					
10	يخضع قرار التعامل مع الأزمات لدراسات معمقة من جميع المستويات الإدارية في الشركة .					
11	تستطيع إدارة الشركة إنكار الأزمة لعدم شموليتها لجميع وحدات الشركة.					
12	تعتمد إدارة الشركة إستراتيجية إنكار الأزمة في مواجهة الأزمة في البيئة الحالية.					



					لدى إدارة الشركة المعرفة التامة في تبعات استخدام إستراتيجية إنكار الأزمة على أدائها.	13
ثالثا : تفتيت الأزمة :						
					تمتلك إدارة الشركة معرفة تامة عن مسببات أزمات الأعمال.	14
					تجري إدارة الشركة دراسات عميقة لتحديد المصالح المتعارضة المسببة لازمات الأعمال	15
					تواجه إدارة الشركة صعوبة بالغة في تفتيت أزمات الأعمال.	16
					تري إدارة الشركة أن إستراتيجية تفتيت الأزمة غير ملائمة لمواجهة الأزمة الاقتصادية في الشركة.	17
					لدى إدارة الشركة المرونة التامة في اختيار الإستراتيجية الملائمة لإدارة الأزمة.	18
					تتمكن إدارة الشركة من تفتيت أزمات الأعمال.	19
					تمتلك إدارة الشركة المعلومات الكاملة حول طبيعة الأزمات في الشركة.	20
رابعا : احتواء الأزمة :						
					تمتلك إدارة الشركة الخبرة والقدرة التي تتطلب منها احتواء الأزمات.	21
					تعتمد إدارة الشركة فرق عمل مختلفة لاحتواء الأزمات.	22
					يتفهم العاملون عدم التزام الشركة دفع مستحققاتهم المالية في مواعيدها المعتادة.	23
					يستمر العاملون بإعمالهم عند حدوث الأزمات في الشركة .	24
					تقوم إدارة الشركة باحتواء الأزمة بما يساعد على تجاوزها .	25
					تعلم إدارة الشركة أن طبيعة الأزمة تتطلب استخدام إستراتيجية الاحتواء اللازمة.	26
					واجهت إدارة الشركة صعوبة في احتواء الأزمة خلال سنوات الانتفاضة.	27

خامسا : التوسع والانتشار						
					تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات استحداث أساليب إنتاج جديدة.	28
					تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات تطوير الخدمات التسويقية.	29
					تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على فتح فروع لها في الدول المجاورة.	30
					تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على الاندماج مع أعمال شركات أخرى.	31
					تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على تنويع مصادر تمويلها.	32
					تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على تنويع سياسة الاستثمار.	33
					تتعامل إدارة الشركة في مواجهة الأزمات على تنويع مواقع الإنتاج.	34
سادسا : إستراتيجية كبت الأزمة						
					تتباطأ إدارة الشركة بالاعتراف بظهور الأزمة عند حدوثها	35
					تقوم إدارة الشركة بغلق مصادر المعلومات حول حدوث أزمة.	36
					تواجه إدارة الشركة الأزمة بقرارات سرية	37
					يصعب على إدارة الشركة المحافظة على السرية المطلوبة لكبت أزمات الأعمال.	38
					تلتزم الإدارة سياسة التعتيم للتحكم بإدارة الأزمات.	39
					يواجه العاملون الذين يعلنون عن الأزمات إلى عقوبات صارمة.	40
					تري إدارة الشركة أن السرية في التعامل مع الأزمات يساعد في التقليل من أضرارها على عمل الشركة.	41
					تواجه إدارة الشركة صعوبة في كبت الأزمة بسبب عموميتها	42

القسم الثالث: الأداء المنظمي						
أولاً: الأداء المالي:						
أ- معدل التغير في العائد على الاستثمار						
					معدل العائد على الاستثمار اقل من 1%	43
					معدل العائد على الاستثمار بين 1% - اقل من 5%	44
					معدل العائد على الاستثمار بين 5%- اقل من 10%	45
					معدل العائد على الاستثمار بين 10%- اقل من 15%	46
					معدل العائد على الاستثمار من 15% فأعلى	47
ب- معدل التغير في العائد على حقوق المساهمين						
					معدل العائد على حقوق المساهمين اقل من 1%	48
					معدل العائد على حقوق المساهمين بين 1% - اقل من 5%	49
					معدل العائد على حقوق المساهمين بين 5%- اقل من 10%	50
					معدل العائد على حقوق المساهمين بين 10%- اقل من 15%	51
					معدل العائد على حقوق المساهمين من 15% فأعلى	52
ج- معدل التغير في العائد على السهم الواحد						
					معدل العائد على السهم الواحد اقل من 1%	53
					معدل العائد على السهم الواحد بين 1 % - اقل من 5 %	54
					معدل العائد على السهم الواحد بين 5 % - اقل من 10 %	55
					معدل العائد على السهم الواحد بين 10 % - اقل من 15 %	56
					معدل العائد على السهم الواحد من 15 % فأعلى	57
ثانياً: الأداء التسويقي						
أ- معدل التغير في المبيعات						
					معدل التغير في المبيعات اقل من 10 %	58
					معدل التغير في المبيعات بين 10 % - اقل من 40 %	59

					معدل التغير في المبيعات بين 40 % - أقل من 70 %	60
					معدل التغير في المبيعات بين 70 % - أقل من 100 %	61
					معدل التغير في المبيعات من 100 % فأعلى	62
ب- معدل التغير الحصة السوقية						
					معدل التغير في الحصة السوقية أقل من 10 %	63
					معدل التغير في الحصة السوقية بين 10 % - أقل من 40 %	64
					معدل التغير في الحصة السوقية بين 40 % - أقل من 70 %	65
					معدل التغير في الحصة السوقية بين 70 % - أقل من 100 %	66
					معدل التغير في الحصة السوقية من 100 % فأعلى	67

ملحق ( 4 )

شركات الأعمال المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية

قطاع البنوك

البنك الإسلامي العربي	<a href="#">AIB</a>
بنك الرفاه لتمويل المشاريع الصغيرة	<a href="#">AMB</a>
بنك فلسطين	<a href="#">BOP</a>
البنك التجاري الفلسطيني	CBP
بنك الاستثمار الفلسطيني	PIBC
بنك القدس	QUDS

قطاع الخدمات

المؤسسة العربية للفنادق	<a href="#">AHC</a>
المؤسسة العقارية العربية	<a href="#">ARE</a>
جراند بارك للفنادق والاستجمام	HOTEL
مركز نابلس الجراحي التخصصي	NSC
الاتصالات الفلسطينية	<a href="#">PALTEL</a>
الفلسطينية للكهرباء	PEC
العربية الفلسطينية لمراكز التسوق	<a href="#">PLAZA</a>
الفلسطينية للتوزيع والخدمات اللوجستية	<a href="#">WASSEL</a>

### قطاع الصناعة

العربية لمنتجات الباطون	ACPC
العربية لصناعة الدهانات	APC
دواجن فلسطين	<a href="#">AZIZA</a>
بيرزيت للأدوية	<a href="#">BPC</a>
مطاحن القمح الذهبي	<a href="#">GMC</a>
سجاير القدس	JCC
القدس للمستحضرات الطبية	<a href="#">JPH</a>
فلسطين لصناعات اللدائن	<a href="#">LADAEN</a>
الوطنية لصناعة الكرتون	<a href="#">NCI</a>
مصانع الزيوت النباتية	<a href="#">VOIC</a>

### قطاع التأمين

المؤسسة العربية للتأمين	<a href="#">AIE</a>
المجموعة الأهلية للتأمين	<a href="#">AIG</a>
المشرق للتأمين	<a href="#">MIC</a>
التأمين الوطنية	<a href="#">NIC</a>
ترست العالمية للتأمين	TRUST

قطاع الاستثمار

المستثمرون العرب	<a href="#">ARAB</a>
الائتمان للاستثمار والتنمية	IID
القدس للاستثمارات العقارية	JREI
فلسطين للتنمية والاستثمار	<a href="#">PADICO</a>
الفلسطينية للاستثمار والإملاء	PID
فلسطين للاستثمار الصناعي	PIIC
فلسطين للاستثمار العقاري	PRICO
الاتحاد للأعمار والاستثمار	<a href="#">UCI</a>