



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها

Crisis Management in the Palestinian Cellular Communications Company "Jawwal" and Strategies for Dealing With them from the Point of View of its Employees

إعداد

عرفات صلاح الدين الهشلمون

إشراف

أ.د. سمير أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2023 م / 1444 هـ

إجازة الرسالة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت من لجنة المناقشة

يوم ___ بتاريخ ___/___/2023 م، الموافق ___ من ___ 1444 هـ

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
_____	1. د. سمير أبو زنيد (مشرفاً ورئيساً):
_____	2. د. يوسف أبو فارة (ممتحناً خارجياً):
_____	3. د. محمد الجعبري (ممتحناً داخلياً):

الخليل - فلسطين

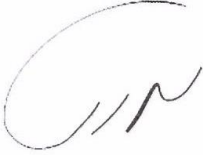
2023 م / 1444 هـ

شهادة التدقيق اللغوي

شهادة تدقيق لغوي

دُقِّت الرسالة المعنونة - بإدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها - والتي أعدها الطالب "عرفات الهشلمون" بوساطة الأستاذ "مراد جوايرة".

والله وليّ التوفيق.



أ. مراد جوايرة

التاريخ: ٢٠٢٣/٠٢/٢٧

الإهداء

إلى من فاضت عيناه فخراً بنجاحاتنا وتحقيق أمنياتنا، أبي الحنون.

إلى أمي بصمت، لأن صمت الكلمات أبلغ أمام فيض فضلها ودعائها.

إلى صديقتي، وملهمتي، ونصفي الثاني.. إلى من شاطرتني الأمل والأمل ومن كانت لي سندا قويا

في كل خطوة أخطوها إلى النجاح؛ وقد امتلأت عينها فرحا وفخرا.. زوجتي علياء.

إلى العيون التي غابت شمسها عن دنيا البشر، وأشرفت في جنات النعيم بإذن الله... إلى الشهيذة

التي أدمت القلب بفراقها... إلى أختي "هديل".

إلى العيون اللائي أستمدّ منهنّ القوة والاستمرار.. أعذب ما في عمري.. بناتي (هديل، وتالين)

إلى أمي الثانية، والدّة زوجتي.

إلى صاحبة الهيبة والوقار جدتي الغالية.... إلى من رافقنا دعاءها بكل لحظات حياتنا إلى القلب

الحنون جدتي الغالية.

إلى رفقاء الدرب.. جمال الدنيا.. وعون الحياة وسندها.. القلوب الطاهرة الرقيقة.. النفوس البريئة.

إلى رياحين حياتي.. إخواني وأخواتي وأبنائهم الأعراء.

إلى البعيد القريب أخي الغالي... أحمد.

إلى من كانوا بجانبني دوما.. عائلتي الثانية.. أهل زوجتي.

إلى أختي اللذين لم تلههم أمي.. إلى من تحلّوا بالإخاء وتميّزوا بالوفاء.. أصدقائي الغاليين..

إلى كل من يؤمن بأن بذور التغيير هي في ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى..

إلى كل من ابتسم لي وجهه، وتمنى لي الخير والنجاح بعد كل هذا التعب ...

شكرا لأنكم هدايا الله لي ولأنني بكم أكون

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذه الدراسة العلمية، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد والشكر لله حمدا كثيرا.

إلى من كان له قدم السبق في ركب العلم والتعليم، إلى من بذل ولم ينتظر العطاء، إلى من لم يتوان عن تقديم يد العون والمساعدة، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد مشرف رسالتي لما قدمه من توجيهات، وإرشادات سديدة، وما أبداه من صبر وتقهم كبيرين في سبيل تحقيق الهدف من هذا العمل، والذي أثنى بوضع اسمه على رسالتي؛ لأنه مثال مشرف لرجل العلم الأكاديمي، زاده الله من فضله.

والشكر موصول أيضاً لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية التمويل والإدارة، وكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل على الجهود الكبيرة التي كان لها عظيم الأثر في إخراج هذه الرسالة بصورتها الصحيحة، كما وأتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة مناقشة الرسالة لتفضلهم بمناقشتها وإثرائها بالملاحظات البناءة، وإلى جميع الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة لما كان لملاحظاتهم القيمة دور كبير في إثراء هذه الرسالة، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى شركتي جوال من إدارة وزملاء؛ لحسن تعاونهم وتسهيل مهمتي في توزيع الاستبانات، ولما أبدوه من اهتمام وحسن استقبال.

وأخيراً أقدم شكري وتقديري لكل من قدم لي رأياً، أو نصحاً، أو توجيهاً.

الطالب: عرفات الهسلمون

فهرس المحتويات

ب.....	إجازة الرسالة
ت.....	شهادة التدقيق اللغوي
ث.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
ح.....	فهرس المحتويات
ذ.....	قائمة الجداول
ز.....	قائمة الملاحق
س.....	الملخص
ش.....	Abstract
1.....	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2.....	1.1 المقدمة
5.....	1.2 مشكلة الدراسة
7.....	1.3 أسئلة الدراسة
8.....	1.4 حدود ومحددات الدراسة:
8.....	1.5 أهداف الدراسة
9.....	1.6 أهمية الدراسة
10.....	1.7 مبررات الدراسة
10.....	1.7.1 مبررات ذاتية:
10.....	1.7.2 مبررات موضوعية:
10.....	1.8 أبعاد الدراسة
11.....	1.9 مصطلحات الدراسة
14.....	2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
15.....	2.1 أولاً: الإطار النظري للدراسة
15.....	2.1.1 مفهوم الأزمة في المؤسسات:
16.....	2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات:
17.....	2.1.3 إدارة الأزمات أم الإدارة بالأزمات:
17.....	2.1.4 كيفية نشوء الأزمات
18.....	2.1.5 تصنيف الأزمات
20.....	2.1.6 النموذج العام لإدارة الأزمة
23.....	2.1.7 استراتيجيات مواجهة الأزمات في المنظمات وأساليبها:
24.....	2.1.8 الاستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة) في إدارة الأزمات
26.....	2.1.9 منهجية التعامل مع الأزمات:

29	2.1.10	جاهزية المنظمة في مواجهة الأزمات
29	2.1.11	العوامل البيئية وتأثيرها في الأزمات
30	2.1.12	تحليل العوامل البيئية
36	2.1.13	نماذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات
42	2.1.14	نماذج حديثة في إدارة الأزمات
44	2.1.15	دور التفاوض في إدارة الأزمات
46	2.2	الدراسات السابقة:
46	2.2.1	الدراسات العربية
57	2.2.2	الدراسات الأجنبية
59	2.2.3	التعقيب على الدراسات السابقة:
61	2.2.4	مقارنة موضوع الدراسة بالدراسات السابقة (الفجوة العلمية)
63	3	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
64	3.1	تمهيد
64	3.2	منهج الدراسة
64	3.3	مصادر جمع البيانات
65	3.3.1	المقابلة:
66	3.3.2	الاستبانة:
68	3.4	مجتمع الدراسة
68	3.5	عينة الدراسة:
68	3.6	المعالجة الإحصائية للبيانات
69	3.7	خصائص عينة الدراسة:
70	3.8	صدق أداة الدراسة:
72	3.9	ثبات أداة الدراسة:
73	4	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
74	4.1	تمهيد
74	4.2	مفتاح التصحيح
75	4.3	نتائج الدراسة
75	4.3.1	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:
78	4.3.2	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة
86	4.3.3	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة
89	4.3.4	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة
99	4.3.5	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة
103	5	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
104	5.1	المقدمة
104	5.2	ملخص النتائج:
106	5.3	توصيات الدراسة

106.....	توصيات خاصة بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال":	5.3.1
106.....	توصيات للجهات الرسمية:	5.3.2
107.....	توصيات بحثية مستقبلية:	5.3.3
108.....	قائمة المصادر والمراجع	6
109.....	المصادر والمراجع العربية:	6.1
114.....	المصادر والمراجع الأجنبية:	6.2

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
69	خصائص عينة الدراسة الديموغرافية	جدول (1-3)
71	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه	جدول (2-3)
72	معامل ثبات كرونباخ ألفا	جدول (3-3)
75	مفتاح التصحيح الكمي	جدول (1-4)
75	الأزمات التي تعرضت لها شركة جوال حسب أفراد فريق الأزمة، وتصنيف هذه الأزمات من ناحية النوع، والحدة، والمصدر	جدول (2-4)
79	الإجراءات التي اتبعتها شركة جوال لمواجهة الأزمات في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة	جدول (3-4)
82	إجراءات إدارة شركة جوال للأزمات في مرحلة وقوعها حسب أفراد فريق الأزمة في الشركة	جدول (4-4)
83	أبرز الأضرار التي لحقت بشركة جوال جراء تعرضها للأزمات حسب أفراد فريق الأزمة في الشركة	جدول (5-4)
85	أبرز الإجراءات التي قامت بها شركة جوال في مرحلة ما بعد الأزمة حسب أفراد فريق الأزمة في الشركة	جدول (6-4)
87	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية للاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات في شركة جوال من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (7-4)
89	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تتعامل معها شركة جوال في إدارتها للأزمات من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (8-4)
91	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الاقتصادية التي تتعامل معها شركة جوال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (9-4)

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
92	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل السياسية التي تتعامل معها شركة جوال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (4-10)
94	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الاجتماعية التي تتعامل معها شركة جوال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (4-11)
95	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل التكنولوجية التي تتعامل معها شركة جوال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (4-12)
97	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل التنافسية التي تتعامل معها شركة جوال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (4-13)
98	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الطبيعية التي تتعامل معها شركة جوال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (4-14)
100	المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل البيئية الداخلية التي تتعامل معها شركة جوال في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها	جدول (4-15)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
115	الاستبانة	1
119	أداة المقابلة	2
122	نبذة عن شركة الاتصالات الخلوية " جوال "	3
124	كتاب تسهيل المهمة	4
125	قائمة محكمي الاستبانة	5
125	قائمة المُقابلين	6

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبرز الأزمات التي مرت بها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" منذ تأسيسها في مراحل ما قبل، وأثناء، وبعد الأزمات، بالإضافة إلى معرفة مدى فاعلية الشركة في تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية في مواجهتها للأزمات، والاستراتيجيات المتبعة في الشركة للتعامل مع هذه الأزمات.

واستخدم الباحث الأسلوب الكمي والنوعي في جمع البيانات التي تخدم أغراض الدراسة، إذ كان الأسلوب النوعي متمثلاً في إعداد مقابلة شبه مهيكلة، وُجّهت لأعضاء فريق الأزمات في الشركة، أما الأسلوب الكمي فتمثل بتطوير استبانة، وُزعت على أفراد عينة الدراسة، وهم شريحة المديرين في الشركة، إذ كان عددهم 90 مديرًا موزعين على المقر الرئيس للشركة، ومقرات الشركة في أنحاء الضفة الغربية جميعها استجاب منهم (68) مديرًا.

انتهج الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي في إجراء الجانب العملي للدراسة مستعينًا ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بياناته، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج توافقت فيها البيانات الواردة من أداتي الدراسة (المقابلة والاستبانة) كان أهمها: إن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" مرت بأزمات متفاوتة في شدتها ونوعها وسبب نشوئها، وقد دلت النتائج على قدرة مرضية للشركة في التعامل مع هذه الأزمات بمراحلها الثلاث: (قبل، وأثناء، وبعد) بالرغم من وجود العديد من السلبيات التي كانت بمثابة دافعًا للمزيد من الاهتمام بإدارة الأزمات فيها لاحقًا، وكانت النتائج المرتبطة بمدى فاعلية استخدام الشركة لعناصر البيئة الخارجية والداخلية مرتفعة في حين كانت النتائج المرتبطة باتباع الشركة لاستراتيجيات واضحة لإدارة الأزمات متوسطة.

أخيرًا خرجت الدراسة بتوصيات وُجّهت لعدة جهات، وهي: شركة جوال نفسها، والجهات المسؤولة عن قطاع الاتصالات الخلوية في فلسطين، وللباحثين المهتمين بهذا القطاع ودراسة أبعاده.

Abstract

Abstract

The study aims to investigate the worst crises which Palestine Cellular Communications Company (Jawwal) encountered since its inception, including pre-, during-, and post-crisis phases. It also seeks to explore Jawwal's effectiveness in analyzing correlated external and internal environmental factors, as well as the best strategies used to deal with these crises.

The qualitative and quantitative methods were used to collect the study data. As part of the qualitative method, a semi-structured interview was designed and targeted at the company's crisis team members. As part of the quantitative method, a questionnaire was developed and distributed to the study sample, which consisted of 90 managers working in Jawwal's headquarters and offices in the West Bank. Of those, 68 managers provided their responses.

To carry out the practical aspect of the study, the descriptive analytical approach was adopted, and the data were analyzed by means of the SPSS. The data collected from the two study instruments (the interview and the questionnaire) were combined to achieve a number of conclusions that were found consistent. Jawwal Company was found to have experienced crises of various degrees, natures, and origins, which was one of the most significant results. Despite the fact that there were many adverse situations, the results showed that the company was adequately able to manage these crises in the three phases (pre-, during-, and post- crisis phases), which provided a justification for paying more attention to crisis management in the future. The effectiveness of the Company's application of internal and external environmental factors was highly rated in the results. The Company's implementation of defined crisis management measures did, however, yield moderate results.

The study is concluded with recommendations for a number of stakeholders, including Jawwal itself, the decision-makers in charge of Palestine's cellular

communications sector, and researchers seeking to study and understand the dimensions of this sector.

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أسئلة الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. مبررات اختيار الموضوع
7. حدود الدراسة
8. أبعاد الدراسة
9. تعريفات الدراسة الإجرائية

1.1 المقدمة

تتعرض المنظمات في العالم سواء أكانت هادفة الربح أو غير هادفة الربح لعناصر مفاجئة تحتاج لقرارات حاسمة عند حدوثها، وعليه أصبح من الضرورة إيجاد مجموعة من الإجراءات الإدارية لمواجهة هذه الحالة، لتجنبها أو التخفيف من تهديداتها، والتي تُترجم في المنظمات هادفة الربح إلى تقليل الخسائر بأشكالها كافة، إذ يعتبر التعامل معها في العصر الحالي أمرًا ذا أهمية بالغة، يحتاج لعلم وفن يمتاز به أصحاب القرار في أي منظمة على اختلاف تصنيفها وأهدافها (عبابنة وعاشور، 2018).

إن التعامل مع الأزمات بمختلف أنواعها أصبح أكثر تعقيدًا، لاسيما في عالم الأعمال الذي يشهد تطورًا ملفتًا في جميع المناحي، فهذا العالم شهد وسيشهد تطورات كبيرة وسريعة، إذ يُشير غالبية المهتمين إلى أن هذا التطور غير مسبوق، ويحتاج إلى سرعة في التكيف، ويعتبرون أن عامل الوقت أمر بالغ الأهمية لاحتوائه (الناجي، 2012)، ومن الممكن أن يكون هذا التطور سلاح ذو حدين في تعاطي المنظمات مع الأزمات التي تتعرض لها، فقد يكون أكبر من قدرتها على مواكبتها، وبالتالي سيصعب التعامل معه، أو أن يكون فرصة لإعادة النظر في أي سلوك إداري أو تنظيمي ووضعه في مساره الصحيح.

وتولي الشركات للتعامل مع الأزمات اهتمامًا بتحليل المتغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، لما لها من أثر كبير في جاهزيتها على مواجهة الأزمات التي قد تعصف بها، وتعتبر عناصر البيئة الخارجية هي الأكثر مفاجئة كونها تؤثر على المنظمة، وهي في الحقيقة بعيدة عن رقابتها، وتختلف أي منظمة عن الأخرى بمدى استجابتها لهذه المتغيرات، وعلى ما ذكر فإن التعامل مع هذه المتغيرات هي مسؤولية الإدارة بمستوياتها المختلفة (صالح، 2019).

وهنا يبرز قدرة المنظمة على استيعاب أي أزمة مهما كان حجمها ومدى تأثير عبر فهمها لما يحيط بها من متغيرات متسارعة في بيئتها الخارجية سواءً كانت هذه المتغيرات مرتبطة بالاقتصاد أو السياسة أو التقدم في مجال التكنولوجيا، وعليه فعلى أي منظمة أن تترك ما هي عناصر البيئة الخارجية التي لا بد أن تهتم بها أكثر من غيرها، والذي بدوره يعتمد على طبيعة المنظمة والمجال الذي تمارس نشاطها فيه.

أما فيما يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة وأهميتها في مواجهة الأزمات، فإنه يستوجب على كل منظمة أن تعمل على بناء استراتيجيات تتطلب تحليلاً للبيئة الداخلية وفق معايير تدرس عناصر هذه البيئة كافة، حتى تقيس مدى جاهزية عناصرها البشرية والمادية في مواجهة الأزمات بمختلف أنواعها وتأثيراتها (داود، 2018)، إذ لا بد لأي منظمة أن يكون لديها إحاطة بمدى قدرة عنصرها المادية والبشرية في الاستجابة لأي طارئ أو أزمة قد يعصف بها دون أي سابق إنذار، فقد تجد المنظمة بأنها تفتقد لنظام اتصال فعال نتيجة لعدم وجود عناصر بشرية مؤهلة تدعم هذا النظام، أو لعدم وجود أدوات ومعدات اتصال فعالة تفي بالحاجة عند وقوع هذا الطارئ.

وكما ويمثل بناء استراتيجيات واضحة ومضبوطة في منظمات الأعمال الأسلوب الأمثل في مواجهة التحديات المرافقة لظهور أي أزمة، وتأتي هنا قدرة المنظمة في تكيفها مع الحداثة والتسارع في القطاع الذي تمارس نشاطها فيه، فاتباع المنظمة استراتيجيات تقليدية أو حديثة يعتمد على مدى أهمية هذا القطاع وتصنيفه، وأن تعامل المنظمة في إدارة الأزمات التي تواجهها يتطلب استخدام الأساليب العلمية، بعض النظر عن قدمها أو حداثةها، إذ يظن البعض أن التعامل مع الأزمة ينحصر في مرحلة واحدة، وهي مرحلة حدوث الأزمة، ولكن الأسلوب العلمي يتطلب التعامل معها قبل، وأثناء، وبعد حدوثها (الناجي، 2012)، وعليه فإن هذا الأسلوب يحتم على أي منظمة بناء استراتيجيات واضحة تأخذ في حسابها التعامل مع الأزمة بمختلف مراحلها وعدم إعطاء أهمية لمرحلة على حساب

الأخرى، فقد يكون استشعار الأزمة قبل وقوعها سبباً في التخفيف من حدتها بنسبة كبيرة جداً، وفي حال وقعت دون استشعارها ولكن كان لدى المنظمة قدرة عالية في مواجهتها لوجود عناصر مادية وبشرية مؤهلة هو أيضاً عاملاً هاماً في التخفيف من حدتها وتبعاتها، وأخيراً لا بد من تأكد المنظمة في حال انتهاء الأزمة من إخراجها بالشكل اللائق حتى لا تترك آثاراً سلبية على المنظمة نفسها، فقد يتطلب الأمر حصر الأضرار المادية وإجراء نظام تعويض أو مكافئة للعناصر التي كانت أكثر تفاعلاً أثناء حدوث الأزمة.

تتفاوت المنظمات بمختلف أنواعها والأماكن التي تمارس نشاطها فيه في طبيعة الأزمات التي تتعرض لها، وهذا يبرر أهمية تحليل بيئة المنظمات وما يحيطها من عوامل تسهم في نشوء الأزمات بمختلف أشكالها، ففي فلسطين تعاني الشركات الرائدة من أزمات لأسباب مرتبطة بسياسة الاحتلال الإسرائيلي، تطل معظم الأعمال التجارية، إذ تشير الإحصائيات الصادرة عن مركز الإحصاء الفلسطيني بأن سياسة الإغلاقات التي تنتهجها سلطات الاحتلال تؤدي إلى وقف الإمدادات الداخلة في الإنتاج ومستلزماته، مما يؤدي إلى تراجعها، والتأثير سلباً على حجم المبيعات أي الإيرادات، مما يدفع هذه الشركات لإنهاء خدمات جزء من طواقمها العاملة، أي زيادة نسبة البطالة التي بدورها تخلخل مؤشرات الاقتصاد الفلسطيني ككل (الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني، 2020).

وليس بالضرورة أن تكون مضايقات الاحتلال سبباً مباشراً في نشوء أزمة لأي من الشركات في فلسطين، وذلك لتعدد العوامل التي من شأنها أن تسهم في هذا النشوء، فشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" واحدة من الشركات الرائدة في فلسطين، وهي كغيرها من مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني التي تواجه عقبات، منها ما هو مرتبط بتقييد الاحتلال الإسرائيلي على العديد من القطاعات التكنولوجية الهامة، ومنها ما هو نتيجة لعوامل: محلية، وإقليمية، ودولية، كما تواجه الشركة منافسة، اعتبرتها غير شرعية مع شركات الاتصالات الإسرائيلية التي تنتشر أبراجها في أنحاء الضفة الغربية

جميعها، في محاولة لاستقطاب المواطن الفلسطيني، وحصوله على هذه الخدمات منها، ولكن هذا لا يمنعها من المضي قدماً في تطوير خدماتها، وزيادة رفاة المواطن الفلسطيني (الصفحة الإلكترونية لشركة جوال، 2022).

1.2 مشكلة الدراسة

تتأثر الدول التي تُصنف بالنامية ومنها الدول العربية من تداعيات الأزمات العالمية الاقتصادية والسياسية، وذلك للارتباط القوي بين اقتصاديات الدول الاقتصادية الكبرى، وبين اقتصاديات هذه الدول، فالانكماش الاقتصادي الذي حصل خلال السنوات الماضية بسبب جائحة كورونا كان له تأثير واضح على حالة الركود الاقتصادي، الذي طال دول العالم، ولكن هذا التأثير كان وسيكون أكثر وقعاً على الدول التي تعاني في الأصل من قلاقل سياسية، واقتصاد معقد، كما هو الحال في أغلب الدول العربية، إذ تشير التوقعات إلى أن المؤشرات الاقتصادية السلبية لهذه الدول ستبقى في ازدياد خلال الأعوام القادمة، إلا أن هذا لا يمنع أنه بقدر ما كانت جائحة كورونا صعبة على العالم بأكمله، إلا أنها كانت درساً واقعياً لواضعي سياسات الاستجابة الفعالة في مواجهة الأزمات والكوارث (جيل، 2022)

وفلسطين كغيرها من دول العالم تأثرت، وستتأثر بتبعات الأزمات العالمية، وبالتأكيد فإن تأثيرها سيكون أكثر صعوبة، لا سيما أنها لا تمتلك الأدوات الاقتصادية والمالية التي تستطيع من خلالها التخفيف من هكذا أزمات، وما يجري على مستوى السلطة الفلسطينية بالضرورة سينعكس على الشركات الكبرى فيها، والتي من أهمها شركات الاتصالات الخلوية كجوال، وغيرها التي تعتبر واحدة من أهم الشركات الرافدة للاقتصاد الفلسطيني، وتؤكد معظم التقارير الصادرة عن جهات رسمية في فلسطين إلى تحديات عدة تضع هذه الشركات في أزمات، ففي تقرير صادر عن قسم الدراسات التابع لقناة الجزيرة الفضائية بعنوان: "تحديات تواجه قطاع الاتصالات والإنترنت في فلسطين" إن هذا القطاع

يعاني من تحكم الاحتلال الإسرائيلي في الفضاء الفلسطيني كما وصفه التقرير، بالإضافة للسماح للشركات الإسرائيلية بتقديم خدماتها في أراضي السلطة الفلسطينية، فهي تسيطر على 20% من هذا القطاع في فلسطين، الأمر الذي يؤدي لخسارة تُقدر بـ 200 مليون دولار سنويًا (الجهاز المركز للإحصاء الفلسطيني، 2020؛ الرجوب، 2014).

وتعتبر "مجموعة الاتصالات الفلسطينية" التي تضم أغلب قطاع الاتصالات بفلسطين من أكثر الشركات ريادة في مجالها، وشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" لها دور هام في هذا القطاع، وبالنظر إلى رؤيتها، والتحديات التي تواجهها، ونظرتها المستقبلية نجد أنها تتبنى استراتيجيات كي يكون لها الحصة السوقية الكبرى ضمن الشركات المنافسة، وتحاول الشركة وضع المعايير الإدارية والتكنولوجية حتى تصبح من الجاهزية بمكان في مواجهة أي عقبات أو أزمات قد تطرأ على وضعها المالي أو التنافسي، وأنها تسعى للتطور المستقبلي والنمو للإبقاء على مكانتها في السوق الفلسطيني (الصفحة الإلكترونية لشركة جوال، 2022)

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث ضرورة تسليط الضوء على دراسة واقع شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" ورؤيتها، والتحديات التي تسعى لمواجهتها، ونظرتها المستقبلية لريادتها في مجالها، ويرى الباحث أن أفضل خيار لدراسة هذا الواقع، هو كيفية تعامل هذه الشركة مع الأزمات التي واجهتها والتي قد تواجهها، في المستقبل القريب أو البعيد، وما يترتب على ذلك من استراتيجيات متبعة لتفادي هذه الأزمات، أو التخفيف من آثارها، كما أن مطالعة الباحث للدراسات التي اهتمت بتقييم إدارة الأزمات التي مرت بها الشركات الفلسطينية الرائدة في مجالها كانت محدودة، وما توفر من دراسات كانت لقطاعي الصحة، التعليم والجانب الأمني، إذ إن زيادة عدد الدراسات التي تعالج قضية إدارة الأزمات في المؤسسات الفلسطينية أمر لا بد منه، لما لهذه المنطقة من خصوصية تتفرد بها عن دول العالم جميعها. كما أن الباحث هو أحد العاملين في الشركة، ومن خلال عمله تبين له

وجود فريق شكل لإدارة الأزمات منذ سنوات، الأمر الذي حفزه لإجراء دراسته في هذا المجال، وعليه تكمن مشكلة الدراسة في:

"إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، والاستراتيجيات المتبعة في التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها "

1.3 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في سؤال رئيس، ينبثق عنه عدد من الأسئلة الفرعية، أما السؤال الرئيس فهو كالتالي: ما واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" من وجهة نظر العاملين فيها؟، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أهم الأزمات التي واجهتها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" خلال مسيرة

عملها في فلسطين؟

2. كيف تعاملت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" مع هذه الأزمات قبل، وأثناء،

وبعد كل أزمة؟

3. ما الاستراتيجيات التي تستخدمها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في التعامل

مع الأزمات؟

4. ما مستوى فاعلية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من خلال

الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية؟

5. ما مستوى فاعلية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من خلال

الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية؟

1.4 حدود ومحددات الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

1. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تقييم واقع إدارة الأزمات، وبحث استراتيجيات التعامل معها في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة المديرين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" (أي كل من يحمل مسمىً وظيفياً "مدير").

3. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة ما بين الفصل الدراسي الأول والثاني للعام الدراسي 2021-2022.

4. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على فروع شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في جميع فروعها المنتشرة في الضفة الغربية.

فيما تتلخص أهم محددات الدراسة بالآتي:

1. محدودية الأبحاث والمصادر الفلسطينية المرتبطة ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة، الأمر الذي حد من التوسع في طرح الجانب النظري للدراسة المتعلق بالأزمات في الشركات الفلسطينية ومقارنتها بالدراسة.

2. محدودية الأبحاث الأجنبية المرتبطة ارتباطاً مباشراً بموضوع الدراسة مما حد من رفق الباحث دراسته بعدد أكبر من هذه الدراسات السابقة.

1.5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى طبيعة الأزمات التي تعرضت لها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

2. التعرف إلى كيفية إدارة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" للأزمات من خلال أهم عناصر بيئتها الخارجية.

3. التعرف إلى كيفية إدارة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" للأزمات من خلال أهم عناصر بيئتها الداخلية.

4. التعرف إلى الاستراتيجيات التي تتبعها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارتها للأزمات.

5. التعرف إلى الأزمات التي مرت بها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وكيفية التعامل معها في فترات قبل، وأثناء، وبعد انتهاء الأزمة.

6. الخروج بتوصيات من شأنها رفع مستوى إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

1.6 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. الأهمية العلمية: تمثل هذه الدراسة استكمالاً للجهود العلمية السابقة التي تناولت موضوعة

الدراسة، وذلك بتطرقها لجوانب وأبعاد أكثر شمولية مما تمت دراسته على مستوى قطاع

شركات الاتصالات الخلوية في فلسطين وفق حدود معرفة الباحث.

2. الأهمية العلمية: يسعى الباحث إلى أن تكون مخرجات هذه الدراسة عاملاً مساعداً لشركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" جوال لتحسين أدائها، واستغلال مواردها، بالإضافة

لاكتشاف معيقات التطور، وإيجاد حلول واستراتيجيات لإدارة الأزمات فيها.

3. أهمية خاصة بالباحث: التركيز على تخصص الباحث وتعمقه في موضوع إدارة الأعمال،

واهتمامه بالتخطيط الاستراتيجي لحل الأزمات، بالإضافة لطبيعة عمل الباحث في

الشركة، وحرصه على زيادة تطور هذه الشركة ونجاحها.

1.7 مبررات الدراسة

1.7.1 مبررات ذاتية:

- الارتباط المباشر بين عمل الباحث وموضوع الدراسة، مما يجعل نتائج الدراسة والتوصيات قابلة للتطبيق الفعلي بعد ظهور النتائج المبنية على الدراسة العلمية.
- رغبة الباحث في تطوير معرفته وقدراته بما يتعلق بموضوع الدراسة لأهميته وحدائته.

1.7.2 مبررات موضوعية:

- ندرة الأبحاث التي تناولت موضوع الدراسة لشركات الاتصالات الخلوية عمومًا، وفي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" على وجه الخصوص.
- تسليط الضوء على أهمية إدارة الأزمات في هذه الشركة، التي مرت بأزمات سيتم تسليط الضوء عليها لاحقًا.

1.8 أبعاد الدراسة

بعد مراجعة العديد من الأدبيات المرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع الدراسة، فإنه يمكن صياغة أبعاد الدراسة كما يأتي: الجانب الكمي في الدراسة يشتمل على بيانات كمية (Quantitative Data)، من شأنها قياس مستوى فاعلية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارتها للأزمات، من خلال اهتمامها لأهم عناصر البيئية الخارجية والداخلية، بالإضافة للتعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها هذه الشركة في إدارتها للأزمات.

عوامل بيئية داخلية

أسلوب الإدارة، نظام الاتصال، فريق الأزمة، القيم والسمعة، نظام التوظيف، تنوع الاستثمارات

فاعلية شركة جوال في إدارة الأزمات

الاستراتيجيات المتبعة

عوامل بيئية خارجية

الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، التنافسية، الطبيعية

أما الجانب النوعي في الدراسة يشتمل على بيانات نوعية (Qualitative Data)، من شأنها تسليط الضوء على الأزمات التي مرت بها الشركة خلال مسيرتها في قطاع الاتصالات الفلسطيني كما في الشكل أدناه:



1.9 مصطلحات الدراسة

1- الأزمة: Crisis: هو أمر استثنائي وطارئ يحصل في المنظمة، وقد يلحق تأثيره مكوناتها جميعها، فأضراره لها وقع حالي ومستقبلي، وعليه فإن هذا الأمر يحتاج لعملية إدارية متكاملة تختلف في أساليبها وآلياتها عما هو معهود في المنظمة، ولا بد من إدراك أهمية الوقت في معالجة هذا الأمر (جبريل، 2020).

2- إدارة الأزمة: هي عملية إدارية مستمرة، تهدف لاستشعار الأزمات المحتملة، وعليه فهي ترصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، ويكون ذلك بتعبئة الموارد، وحشد الطاقات الممكنة للتعامل مع الأزمات بفعالية، لتفادي الأضرار والخروج بأقل خسائر ممكنة (جبريل، 2020).

3- استراتيجية التعامل مع الأزمة: هي الأسلوب المتبع في التعامل مع الأزمة، بغرض التخفيف من آثارها مع الحفاظ على سمعة المنظمة، والاستراتيجيات منها التقليدية والحديثة في التعامل

مع الأزمات، ولكل أزمة خصائصها التي تستوجب اتباع استراتيجية تناسبها (الناجي، 2012)

4- العوامل البيئية: تُعرف بأنها القيود أو المواقف التي تؤثر على أي منظمة، ولكن لا رقابة أو سيطرة للمنظمة عليها، إذ قُسمت إلى عوامل: سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وكذلك عوامل التكنولوجيا، وبيئية التنافس (صالح، 2019).

5- البيئة السياسية: وهي من أعقد الأزمات وأصعبها التي تتعرض لها المنظمة، ولها أثر كبير، إلى درجة أنها قد تؤدي لانهايار المنظمة، كونها ذات تأثير شامل وحساس (صالح، 2019).

6- البيئة الاقتصادية: وهي حالة تواجهها المنظمة، وتتسم بالتشابك وتلاحق الأحداث التي تفرضها على المنظمة، كما أنها تتراقق بفقد سيطرة متخذي القرار في توجيهها أو إنهائها مستقبلاً، أما تأثيرها فهو مباشر على وضع المنظمة الاقتصادي (صالح، 2019).

7- التخطيط لإدارة الأزمات: هي عملية تتسم بالديمومة والتنظيم، لها ضوابطها المقنعة، ومن الأهمية وجود هذا النوع من التخطيط في الوقت المنتظر السابق للأزمة المحتملة (توفيق، 2004)

8- نظام المعلومات: يتكون من عدة عناصر تتصل فيما بينها بضوابط معينة، وتكون مهمتها الأساسية في فرز البيانات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها، وبالتالي تحويلها لمعلومات ذات قيمة لجميع مستويات المنظمة، وأهم هذه المعلومات هي التي يستخدمها متخذو القرار في الوقت المناسب (الخصيري، 1990).

9- نظام الاتصالات: وهي الأنشطة التي مارستها وستمارسها المنظمة خلال فترة الأزمة، والتي من أهمها الاتصالات المرتبطة بالعلاقات العامة، وتصريحاتها لوسائل المختلفة المرئية أو المسموعة (مكاوي، 2005).

10- فريق العمل: تنتقي الإدارة العليا في المنظمة مجموعة منتقاة، لدى عناصرها القدرة على التعامل المرن مع الأزمات، وما يتبع هذه الأزمات من تطورات متوقعة، وغير متوقعة (عباس، 2004).

11- تخطيط استراتيجية الأزمات: تتسم هذه الاستراتيجية بالوعي في فهم بيئة المنظمة المستقبلية، أي لديها القدرة على تحليل الواقع، والمستقبل على حد سواء، وبالتالي يمكن للقادة بناء استراتيجياتهم، وسياساتهم، وإجراءاتهم (الأوسي، الجبوري والعكدي، 2019).

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1. مفهوم الأزمة في المؤسسات
2. مفهوم إدارة الأزمات
3. كيف تنشأ الأزمة
4. تصنيف الأزمات
5. النموذج العام لإدارة الأزمات
6. استراتيجيات مواجهة الأزمات في المنظمات وأساليبها
7. الاستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة) في إدارة الأزمات
8. منهجية التعامل مع الأزمات
9. جاهزية المنظمة في مواجهة الأزمات
10. نماذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات
11. نماذج حديثة في إدارة الأزمات

ثانياً: الدراسات السابقة

2.1 أولاً: الإطار النظري للدراسة

يختص هذا القسم من الدراسة بتفاصيل الأدبيات التي تناولت موضوعة الدراسة، إذ إن الباحث لا يمكنه صياغة نموذج الدراسة أو تطوير أدواتها إلا بالرجوع لهذه الأدبيات، وفيما يأتي أهم الموضوعات ذات الصلة بالدراسة:

2.1.1 مفهوم الأزمة في المؤسسات:

الأزمة إحدى المصطلحات الإدارية التي يتناولها علماء الإدارة، وعليه فإن كلاً منهم يعرفها من وجهة نظره كغيرها من المفاهيم الإدارية، فبعضهم اعتبر الأزمة موقفاً أو حالة تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها، ومتخذو القرار في هذه المؤسسة أول من يواجهها، ومن سماتها الأساسية هو تلاحق الأحداث وتشابكها، حتى يفقد متخذ القرار القدرة على السيطرة أو التوقع بنتائجها أو اتجاهاتها (غول، 2014). بعضهم الآخر عرفها كتهديد يصل لمرحلة خطيرة لم تكن بالحسبان، وتضرب الأهداف والمعتقدات أو الممتلكات للأفراد والمؤسسات أو حتى الدول، ومن وضع هذا التعريف فيرى بأن هذه الأزمات تنشأ من محدودية اتخاذ القرار.

وآخرون اعتبروها لحظات حرجة أو حاسمة تهدد حياة المؤسسة، وما يميزها صعوبة موقف متخذي القرار، في ظل حالة من عدم التأكد، بالتزامن مع نقص في المعلومات اللازمة للتعاطي مع حيثياتها، وبالتالي صعوبة في تحديد الحاضر أو المستقبل وتقييمهما، أي صعوبة في عملية التنبؤ.

بناءً على التعريفات آفة الذكر نجد أن أبرز ما في الأزمة كالاتي:

- 1- الإجماع بأن الأزمة أمر استثنائي طارئ، أي أن عنصر المفاجئة أبرز ما فيه.
- 2- تأثير الأزمة يلحق بمكونات المؤسسة جميعها، ولا يقتصر على جهة دون الأخرى.
- 3- تأثير الأزمة له أضرار حالية ومستقبلية.

4- عامل الوقت له دور كبير في الخروج من الأزمة، فهو ذو طبيعة محدودة في الأزمات.
5- يتطلب التعامل مع الأزمات منظومة إدارية تختلف في آلياتها عن النظم الإدارية المعهودة.
وهناك مسميات أخرى مشابهة للأزمة لابد من الإشارة إليها للتفريق بينها وبين الأزمة، وهي كالاتي
(مطابس، صفراني وبن أحمد، 2022):

1- الصراع: يعبر الصراع عن عدم توافق أو تصادم لقوى وإدارات يهدف كل منها تحطيم الآخر وإنهاءه، وذلك بالسيطرة عليه والتحكم به، كما أن الصراع ينشأ من مواقف يكون فيها طرفان أو أكثر لديهم مصالح أو تصورات مختلفة عن بعضها البعض. (Gibson, 2022)

2- النزاع: يعبر النزاع عن تعارض قانوني، ينشأ بين الأطراف المتنازعة، والذي من المحتمل أن يؤدي إلى أزمة (غول، 2014).

3- الكارثة: وهي من المصطلحات التي تلازم الأزمات، والكارثة قد تؤدي إلى أزمة، ولكن لا تعتبر أزمة بحد ذاتها، كحدوث حالة دمار نجمت عن فيضانات، براكين، زلازل...، والتي تؤدي إلى أضرار مادية وبشرية على حد سواء (مطابس، صفراني وبن أحمد، 2022).

4- الحادث: هو ظهور شيء فجائي سريع، وينتهي أثره بمجرد حدوثه، ولا يستبعد أن تنشأ أزمة ليس بسبب الحادث بعينه، وإنما كأحد نتائجه فقط (مطابس، صفراني وبن أحمد، 2022).

5- المشكلة: هي حالة غير مرغوب فيها، والمشكلة تكون هي باعث لهذه الحالة، وبالتالي لابد من معالجتها والانتهاؤها منها، وقد تؤدي المشكلة لأزمة، ولكن لا تعتبر أزمة (غول، 2014).

2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات:

هي عملية إدارية لها خصائصها كعملية إدارية مركبة، تتسم بالاستمرارية والإحساس الدائم باحتمالية حدوث الأزمات، وتبدأ الإدارة باستشعار الأزمة ومتابعة المتغيرات لبيئتها الداخلية، والخارجية، التي

قد يكون لها دور في نشوء الأزمة، وبالتالي تعبئة مواردها وإمكاناتها المتوافرة، وذلك للتعامل مع الأزمة بدرجة عالية من الكفاءة، والفعالية، حتى تستطيع المنظمة تحمل الأضرار الناجمة عن الأزمة، وبذلك تمكن إدارة الأزمة المنظمة من تخطيها والعودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت وأقل خسارة (مطابس، صفراني وبن أحمد، 2022).

2.1.3 إدارة الأزمات أم الإدارة بالأزمات:

إدارة الأزمات كما أسلفنا هي عملية تخطيط لاحتواء الأزمة أو منع حدوثها، وتعلم الدروس حتى لا تتكرر، وهنا يظهر إجراء سلسلة من النشاطات الوقائية، أي ما يُعرف بالرقابة الإيجابية أو العلاجية أو الاحتوائية.

أما الإدارة بالأزمات فالإدارة هنا هي من يفتعل الأزمات، بهدف لفت الأنظار عن المشاكل التي تواجه الإدارة، أي تسعى لنسيان المشاكل القائمة بوجود مشكلة أكبر لتطغى على المشاكل الأخرى الأقل تأثيراً، وبالتالي ستكون الإدارة في موقف السيطرة على الآخرين، وبالطبع لا بد أن تُفتعل هذه الأزمات في التوقيت المناسب (عبد الرحمن، 2007).

2.1.4 كيفية نشوء الأزمات

تنشأ الأزمات في المؤسسات لأسباب مختلفة، إذ يصنفها العلماء لأسباب خارج سيطرة الإنسان تأتي من العوامل الخارجية للمنظمات، وأسباب داخلية ناتجة لتدخلات الإنسان أي العاملين في المنظمات، ويمكن توضيح هذه الأسباب كالآتي: (قهواجي، 2015)

1- الأسباب الخارجية: وهي الأسباب المرتبطة بمفاجآت الطبيعة وتقلباتها كالزلازل، والبراكين، والفيضانات...، وهي ظواهر لا يمكن التكهّن بحدوثها.

2- الأسباب الداخلية: وهي الأسباب المرتبطة بأداء العاملين في المنظمات، كعدم الاكتراث للإشارات التي قد تصل متخذي القرار في المنظمات لاحتمالية نشؤها، ومن الأسباب الداخلية أيضًا ما هو مرتبط بقضايا ومعالجات إدارية بحتة، كعدم وضوح الأهداف، والخطط، والخوف الوظيفي المرتبط بضعف في التمكين الإداري للعاملين في المنظمة، والانهيار في نظام الاتصال الفعال في المنظمة الناتج عن تضارب المصالح بين العاملين، والضعف في دور القيادة في تحمل المسؤولية، وأخيرًا مشاكل في صياغة الأهداف والتخطيط ونظم المعلومات والرقابة الدورية.

2.1.5 تصنيف الأزمات

تختلف أنواع الأزمات بحسب المعيار الموضوع لذلك، وهي كالاتي (بورزان، آيه، 2021):

1- أزمات تُصنف بحسب معيار السبب المؤدي للأزمة، وهي:

أ- أزمات طبيعية: أي ما يحدث من زلازل، وبراكين، وتسونامي....

ب- أزمات تكنولوجية: أي ما يحدث من خلل في النظم الشاملة، كاختراق البرامج والتجهيزات.

ت- أزمات المواجهة: أي ما يحدث من عناصر هدفها مواجهة قطاعات الأعمال، وأصحاب المصالح، أو الحكومات، كنقابات العمال، والإضرابات.

ث- أزمات الحقد: أي وجود عناصر من داخل المنظمات أو خارجها، تهدف إلى الإساءة لسمعتها من خلال إطلاق الإشاعات، أو عمليات إجرامية.

ج- أزمات المخالفات التنظيمية: وهذه الأزمات تنتج عن سوء تقيد الإدارة العليا في المنظمات لتنفيذ الخطة الاستراتيجية المُعدة مسبقًا، وذلك لتطلعها لنتائج عاجلة،

وإهمالها النتائج المرجوة مستقبلاً، أو عند ظهور بيانات خاطئة بالعمد، لأسباب غير أخلاقية أو مهنية.

2- أزمات تُصنف بحسب معيار الوقت: وهي الأزمات المفاجئة، التي لا يمكن التنبؤ بها كون المدة الزمنية لحدوثها قصيرة، والأزمات المشتغلة التي تأتي بسبب الإهمال بتجاوزها، وتكبر شيئاً فشيئاً.

3- أزمات تُصنف بحسب معيار تكرار حدوثها: وهي إما دورية يمكن التنبؤ بها، ولكن لا يمكن معرفة حدتها أو مدى انتشارها، كأزمات الدورة الشرائية، وفترات الكساد الاقتصادي، أو أزمات غير دورية تحدث عشوائياً، كأزمات الكوارث الطبيعية.

4- أزمات تُصنف بحسب حدة الأزمة: وهي إما أزمات سطحية تنتهي في وقت زمني قصير إذا عُرفت أسبابها، أو أزمات عميقة ينتج عنها تغيير في النظم السائدة في المنظمات، كأزمات انقطاع المواد الخام الداخلة في الإنتاج.

كما أن للأزمات درجات تُصنف كالاتي (بورزان، آيه، 2021):

1- أزمات من الدرجة الأولى: وتتسم بمخاطر عالية، وانخفاض في قدرة المنظمة على التحكم فيها.

2- أزمات من الدرجة الثانية: وتتسم بمخاطر عالية، ولكن قدرة المنظمة على التحكم فيها عالية.

3- أزمات من الدرجة الثالثة: وتتسم بمخاطر منخفضة، وانخفاض في قدرة المنظمة على التحكم فيها .

4- أزمات من الدرجة الرابعة: وتتسم بمخاطر منخفضة، وقدرة المنظمة على التحكم فيها عالية.

2.1.6 النموذج العام لإدارة الأزمة

يجزئ العلماء مراحل الأزمة لعدة اعتبارات، ولكن في هذه الدراسة سنتناول دورة حياة الأزمة في الأدبيات الأكثر حداثة، وهي كالاتي (عبد الرحمن، 2007) و (أبو فارة، 2020):

2.1.6.1 مرحلة ما قبل الأزمة (Pre-Crisis)

وهي الفترة التي لا تكون الأزمة ظاهرة للعيان، وفيها تزداد الأزمة شيئاً فشيئاً، وعليه فهي تتضمن ثلاث مراحل ضمنية، هي: مرحلة انعدام الأداء التي تظهر فيها الإشارات للإدارة، نتيجة تكرار المهام غير المتقنة، وتليها مرحلة الإنكار التي يكون فيها الوقت الأطول في مرحلة ما قبل الأزمة، وتمتاز بتراكم الأخطاء دون اكتراث من قبل الإدارة، وأخيراً مرحلة الخوف، والغضب التي يبدأ فيها تبادل الخوف، والغضب، الأمر الذي يؤدي لانفجار الأزمة.

وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- 1- الإخفاق في الاستجابة أو التعاطي مع الأزمات في العديد من المنظمات، وذلك لعدم قدرتها في تشخيص الأزمة واحتمالية حدوثها، وهذا يتطلب إجراء ما يُسمى بتحليل النقاط الحرجة، الذي يكشف عن الأسباب المحتملة للأزمات، سواءً أكانت هذه الأسباب بيئية أو تنظيمية.
- 2- غياب نظام إنذار أو تحذير مبكر، والذي بدوره يمنح المنظمة فرصة المراجعة الدورية لأدائها الإداري، المالي، والتنظيمي.

والإجراءات اللازمة لإدارة الأزمة في هذه المرحلة هي بمثابة إجراءات إدارية تنظيمية تهتم بالآتي:

- 1- تأسيس فريق استجابة للأزمات، وبالتالي سيكون لهذا الفريق دور فاعل في المراحل اللاحقة للأزمة، ولا بد من تحديد واجباته، واحتياجاته، والمعلومات اللازمة لهذا الفريق.

2- خلق نظام اتصال فعال بين المنظمة ومحيطها الخارجي بحيث يشمل أسلوب الخطاب الإعلامي، والدور المطلوب من العلاقات العامة.

2.1.6.2 مرحلة حدوث الأزمة (During Crisis)

وفيها يستحيل الرجوع للمرحلة السابقة، وهي مرحلة تمتاز بسرعة الأحداث، ويظهر حجم تأثير الأزمة، وفيها قد يحصل الانهيار، بالإضافة لظهورها للإعلام مما يثير ضجة، وبالتالي ستصبح الإدارة في موقف صعب، تحاول فيه حصر الضرر المرتبط مباشرة بالمنظمة، وكذلك الضرر الذي لحق بأصحاب المصالح، ويكون جل اهتمام القيادة التحكم واتخاذ القرارات المناسبة، ووضع الحلول الملائمة لطبيعة الأزمة، كذلك تطبيق الاهتمام بسرية المعلومات وضبط الوقت.

والعملية الإدارية التي تخص هذه المرحلة تبدأ بعد وضع الخطة الخاصة بالأزمة، والتي تتضمن عملية إرشادية لمستويات المنظمة جميعها، والعاملين فيها، وذلك لضمان أن تكون الأزمة تحت سيطرة المنظمة، ورقابتها، وبالتالي الخروج بأقل الخسائر الممكنة، وفيها يتزايد حجم القرارات، الذي يزيد من فعاليتها استخدام أساليب غير تقليدية، كالعصف الذهني، وأسلوب شجرة القرارات، وغيرهما، ومن الجدير ذكره أن صناعة القرارات، وتنفيذها في هذه المرحلة سيواجه مقاومة من بعض المدراء والعاملين للتغيير على حد سواء، ومن أهم متطلبات هذه المرحلة:

1- تحديد الموارد المتاحة اللازمة لإداره الأزمة كما ونوعًا، وأن الخبرات التي تمر بها المنظمات

في إدارتها للأزمات تجبرها على تخصيص احتياطي من الموارد لمواجهة الأزمات.

2- تحديد الموارد البشرية اللازمة لإدارة الأزمة، وما هي الخبرات التي يجب أن تتوفر لديهم؟،

وما هي نوعية التدريبات التي تلقوها خلال عملهم في المنظمة؟، وهل هذه العناصر موجودة

في المنظمة أم أن المنظمة بحاجة لاستقدام عناصر أخرى؟.

3- تحديد المهام والواجبات والأنشطة الملقة على عاتق فريق إدارة الأزمة، وهذا لن يتأتى إلا

بعد تحديد الأهداف المرحلية لإدارة الأزمة.

4- الاهتمام بعامل الوقت والسرعة في فهم موقف الأزمة، وتوفير الموارد، والتغلب على

المعوقات، وصناعة القرار.

5- تحليل واقع الأزمة من حيث: سبب وقوعها، وتاريخها، ونتائجها.

2.1.6.3 مرحلة ما بعد الأزمة (After Crisis)

ويتم إدارة المرحلة الأخيرة من دورة حياة الأزمة بحالة من التأكد ووجود الأمل، وذلك لأن الإدارة

تخطت مرحلة الصدمة، وفيها تنتقل المنظمة لتغيرات جذرية، إما بإعادة الهيكلة، أو التصفية، أو

الاندماج، وفي هذه المرحلة لا بد للإدارة من تقييم الأزمة بشكل عام، وطريقة التعامل معها، والأهم

هو توثيق ما حدث، وما سيحدث من تبعات لهذه الأزمة.

وتجد المنظمات صعوبة في التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة، وذلك لأن المستقبل مفتوح، ولا

يمكن جزمه، إلا أنه من الممكن وضع أسس هامة في هذه المرحلة، لمنع تكرارها أو استيعابها بسهولة

ويسر في حال تكرارها، وهذه الأسس:

1- علاج ما خلفته الأزمة من نتائج سلبية وإصلاحه، بالإضافة لتعويض من تسببت الأزمة في

إيذائه، وهذا الأمر يحتاج إلى تنفيذ خطة علاجية، بعيداً عن النظر إلى الوراء، والسعي

للأمام والتطوير.

2- اعتماد أساليب جديدة في التفكير، أي تجديد الأساليب والسياسات وكيفية صياغة القرارات،

والبحث عن أساليب حديثة من شأنها توحيد قوى الأزمة أو ما يُسمى بتيار الحداثة، وعليه

تصبح هذه القوى أساساً في مواجهة الأزمة، بدلاً من أن تكون سبباً فيها.

3- تطوير نظم ونماذج جديدة أكثر قدرة وفعالية من النظم القديمة التي أخذت طابع السلبية، بالإضافة إلى توفير البيئة المناسبة للنظم الجديدة.

4- رسم الرؤى الاستراتيجية الجديدة النابعة من رسالة المنظمة وفلسفتها وتحقيقها، وحصول المنظمة على أفكار ابتكارية للارتقاء، والنمو السريع سواء أكان ذلك من مصادر داخلية في المنظمة أو خارجية من جهات أخرى.

2.1.7 استراتيجيات مواجهة الأزمات في المنظمات وأساليبها:

يعتمد أسلوب مواجهة الأزمة على خصائصها وأسبابها، وفيما يأتي أهم هذه الأساليب: (السيد، 2022):

2.1.7.1 أساليب تقليدية

وفيها يتم التعامل مع الأزمة بطرق لا تتوافق مع الأسلوب العلمي الذي يريجه العلماء في حل الأزمات ومن أبرزها:

1- أسلوب إنكار الأزمة: وفيه تظن الإدارة الوسطى تحديداً بأن هذا الأسلوب سيمنحها القدرة على السيطرة والتحكم بالأزمة.

2- أسلوب كبت الأزمة: وفيه تلجأ الإدارة بمختلف مستوياتها إلى طرق غير محمودة، كالعنف الإداري، والتهديد ظناً منها أن هذا سينهي الأزمة.

3- أسلوب التخفيف من حجم الأزمة بالرغم من وجودها، ومعرفة عواقبها.

4- أسلوب التفريغ: وفيه تُقسم الأزمة عبر منافذ جانبية لتخفيف الضغوطات التي تفرضها، ويتسم هذا الأسلوب بمعرفة الإدارة القوى الضاغطة، وأصحاب المصالح المتصارعة، أي أنها تكون على دراية بحيثيات الأزمة.

5- أسلوب التميع: وفيه تقصد الإدارة تشكيل اللجان وتقسيمها، التي ستؤجل أعمالها ظناً منها أن الأزمة ستتلاشى مع مرور الوقت.

6- أسلوب العزل: وفيه يتم عزل القوى الأساسية التي تسببت بنشوء الأزمة، أي محاولة استبعادهم للسيطرة على الأزمة.

2.1.7.2 الأسلوب العلمي لإدارة الأزمة

وهو الأسلوب الذي يتبع ترابط وتكامل معيقات الأزمة عبر خطوات علمية، هي:

- 1- دراسة أبعاد الأزمة المبدئية، للوقوف على أسبابها، ومدة حدوثها الآنية.
- 2- تحليل المواقف، أي دراستها دراسة تحليلية لمعرفة عناصر القوة والضعف اللازمة، بالإضافة للمخاطر والأبعاد المستقبلية المرتبطة بمعالجتها.
- 3- تخطيط التعامل مع الأزمة وفق الأسلوب العلمي المتكامل، عبر إعداد البرامج والإجراءات اللازمة، ووضعها في أولويات، بالإضافة لإعادة ترتيب الموارد البشرية والمادية المعنية بتنفيذ ما حُطّط له.
- 4- إزالة آثار المواجهة مع الأزمة، في محاولة لتحويل مسارها عبر تحكيم العقل (التفكير العقلاني)، والابتعاد في هذه المرحلة عن اتخاذ القرارات السريعة الحاسمة.

2.1.8 الاستراتيجيات غير التقليدية (الحديثة) في إدارة الأزمات

يعتبر المختصون بأن هذه الاستراتيجيات أكثر تماشيًا مع متطلبات العصر وما شهده من تغيرات في مناحي الحياة جميعها، وهي (الجعبري، 2017؛ السيد، 2022):

- 1- استراتيجية تغيير المسار أو تحويله: وهي استراتيجية للتعامل مع الأزمات التي تجد المنظمة من الصعوبة في مواجهتها، ويكون تحويل المسار بتسلم قيادة الأزمة، والسير معها أقصر مسافة ممكنة، ومن ثم تغيير مسارها لاتجاهات بعيدة عن جوهر الأزمة (الجعبري، 2017).
- 2- استراتيجية تفتيت الأزمة: وهي استراتيجية مواجهة تفاصيل الأزمة وحيثياتها جميعها، وذلك لتحديد التعارض فيما بينها، وما هي الإمكانيات الممكنة للاستفادة من هذه التعارض وتحويلها لمنافع؟، وعليه تتجزأ الأزمة لقضايا يمكن التعامل معها بسهولة أكثر، وهذه الاستراتيجية تفيد الأزمات الكبيرة في حجمها وتأثيرها (الجعبري، 2017).
- 3- استراتيجية الاحتواء أو وقف النمو: وهي تجميد الأزمة عند مرحلة محددة، حتى يتمكن القائمون على حلها استيعابها، وبالتالي حصر مطالب القوى المرتبطة بها، وإجراء عمليات تفاوض بطرق رسمية، وتُتبع هذه الاستراتيجية في حال كان سبب نشوء الأزمة من قضايا رأي عام جماهيرية (السيد، 2022).
- 4- استراتيجية تفرغ الأزمة: وتعتبر طريقة ناجحة في إدارة الأزمات في وقتنا الحالي، إذ تتضمن هذه الاستراتيجيات مواجهة مسببات الأزمة، أي الاتفاق على مضمون محدد من قبل القائمين على حل الأزمة جميعهم (الجعبري، 2017).
- 5- استراتيجية فريق العمل أو المشاركة: وفحواها يكون بتشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمة، والذي يمكن تشكيله مؤقتًا لأزمة محددة أو مستمرًا للتعامل مع الأزمات عمومًا، إذ تستخدم هذه الاستراتيجية في حال كانت الأزمة متشعبة، وعليه لابد من المشاركة الديمقراطية، والإفصاح عن الأزمة بغرض مشاركة أصحاب الاختصاص (السيد، 2022).

6- استراتيجية الاحتياطي التعبوي: أي ادخار المواد الخام، التي من شأنها أن تخفف من آثار الأزمة، وهذا الأسلوب يُمارس في المنظمات الإنتاجية الصناعية، والتي نقص المواد الداخلة في الإنتاج قد يكون سببًا مباشرًا لحدوث الأزمات فيها (السيد، 2022).

7- استراتيجية الوفرة الوهمية: وهي إعلان الوفرة الوهمية التي تُستخدم في الصحة والتموين، وفيها يوهم من يواجهون الأزمة بوفرة في الإمكانيات، أي اللعب على العامل النفسي (الجعبري، 2017).

8- استراتيجية تدمير الأزمة: تدمير الأزمة ذاتيًا عبر التعامل مع الضغط المدمر العنيف المسبب لها، وفي العادة يتم اللجوء لهذا الأسلوب في حالة نقص المعلومات أو انعدامها، إذ يتولد صراع داخلي في المنظمة، يهدف للتخفيف من استقرار هذه الضغوطات وصولاً لتدميرها (الجعبري، 2017).

ويرى الباحث بأن تبني الشركة لأي من هذه الاستراتيجيات يعتمد على المجال الذي تمارس المنظمة نشاطها فيه، فقد تصلح استراتيجية الاحتياطي التعبوي في الشركات الصناعية، لأنها أقرب لهذا النوع من الشركات، وأبعد لاستخدامها في شركات الخدمات الإلكترونية، وعليه فإن استخدامها جميعها لتقييم الاستراتيجية التي تتبعها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية "جوال" قد لا يكون مناسباً لأغراض الدراسة، وإنما سيتم اختيار الاستراتيجيات التي تصلح لهذا النوع بناءً على تقدير الباحث.

2.1.9 منهجية التعامل مع الأزمات:

لابد أن يكون تطبيق إدارة الأزمات وفقاً لمنهجية علمية، سواء أكانت تقليدية أو حديثة، فالأمر يعتمد بالدرجة الأولى على خصائص الأزمة وتصنيفها بحسب ما ذكر آنفاً، إذ يعتبر العديد من المختصين

أن التنظيم الفعال هو الباعث الرئيس لإدارة الأزمات من خلال مجموعة من الأبعاد، وهي كالاتي:
(آل مداوي، 2016)

1- القيادة: للقيادة دور كبير في مواجهة الأزمات، فهي أكثر الجهات مسؤولية في المنظمة عن كيفية التعامل مع الأزمات وإدارتها إدارة فاعلة، معتمدة على الأساليب العلمية الحديثة، أي أن حماية المنظمة تقع على عاتقها، وبالتالي هي من بيدها مفاتيح إيصال المنظمة لبر الأمان، فهي من يتخذ القرار، ويصدر الأوامر، ويخلق المشاركة الجماعية.

2- التخطيط: ويُعزى علماء الإدارة مسببات الأزمات للعديد من العوامل التي قد تكون داخلية أو خارجية، ولكنها بحسب دراساتهم تتولد أو تظهر لعدم القدرة على التخطيط أو التنبؤ، ويعتبرون أن التخطيط للأزمة يختلف عن التخطيط العادي كعملية إدارية في أي منظمة، وأنه تخطيط علاجي، وعليه فإن لهذا النوع من التخطيط أولويات، أهمها عامل الوقت اللازم في التعامل مع الأزمات.

3- اتخاذ القرار: يعتبر اتخاذ القرار من الأهمية بمكان التي تتعلق بالمديرين في المنظمات، إذ يرتبط نجاح أي منظمة بمدى قدرتهم على اتباع الأسلوب العلمي في صياغة القرارات، وجعلها واقعاً في المنظمة، أما في الأزمات فإن ما يتوافر من معلومات وتحليلها بطرق علمية سليمة سيكون له دور كبير في اتخاذ القرار الرشيد العقلاني، الذي من شأنه تخفيف الأزمة أو إنهاؤها، وأخيراً لا بد أن تكون قرارات التعامل مع الأزمات متممة بملاءمتها لتوجهات فريق التعامل مع الأزمة، وتكاليف تنفيذها عقلاً لا يؤدي لخسارة أكثر من المتوقع.

4- المعلومات: تأتي أهمية المعلومات في دقتها ووقيتها، فإن المعلومات الناقصة والارتجالية ستكون نتائجها أسوأ من الأزمة نفسها، وعليه فإن وجود نظام إداري للمعلومات أصبح ضرورة ملحة في المنظمات عموماً، وفي الأزمات تكون الضرورة أكثر إلحاحاً، فالمعلومات

المنظمة المرتبطة بنظام تحليل قوي من شأنها مساعدة القيادة في اتخاذ قرارهم الصحيح في الوقت المناسب، فلا يمكن التنبؤ والتحليل دون وجود هذا النظام، وفي الأزمات قد يتغير المسار الاعتيادي لتدفق المعلومات في المنظمة، أي من الممكن أن يرتبط النظام الإداري للمعلومات.

5- الاتصال: يشكل الاتصال الفعال مفتاحًا رئيسًا في إدارة الأزمة بنجاح، وضرورة البدء بالاتصال قبل وقوع الأزمة، أي بمجرد استشعارها، وكذلك يجب أن يكون أكثر فعالية في أثناء الأزمة، لا سيما الاتصال بين فريق العمل الملقى على عاتقه مواجهة الأزمة بجميع تفاصيلها، ومن الطبيعي أن عملية الاتصال جوهرها هو الرسالة التي يجب أن تكون واضحة، لا ضبابية في فهمها، وذلك لأن سوء الفهم قد تكون نتائجه وخيمة، وقد تلجأ المنظمة أو بالأحرى فريق عمل مواجهة الأزمة لاستخدام أكثر من أسلوب اتصال الرسمي وغير الرسمي، وأخيرًا لا بد من استخدام وسائل الاتصال الحديثة، بل الأكثر حداثة في مراحل الأزمة جميعها.

6- الإمكانيات المادية والبشرية: وتحتاج المنظمات في إدارتها للأزمات إلى عناصر بشرية، والتي تتمثل بحسب المنهج العلمي الحديث في إدارة الأزمة بفريق عمل يتمتع أفراداه بالخبرة والكفاءة، وكذلك فإن العناصر البشرية وحدها لا تكفي لمواجهة الأزمة، فهي تحتاج لإمكانيات مادية تعزز من قدرتها على مواجهة الأزمة في مراحلها جميعها.

7- تقييم النتائج: ومن الطبيعي أن تستفيد أي منظمة من التجربة التي خاضتها في مواجهة أي أزمة تتعرض لها، وبالتالي فإن جميع الأبعاد سابقة الذكر كانت بمثابة العمود الفقري الذي ارتكزت عليه المنظمة في مواجهتها للأزمة، وأي تعديل أو تقادي لأي بند منها هو بمثابة تغذية راجعة، سواء للخطة أو للاتصال أو تشكيل فريق العمل...

2.1.10 جاهزية المنظمة في مواجهة الأزمات

وجاهزية المنظمة هو مدى استعدادها لمواجهة أزمة أو مشكلة أو حدث ما، وهذه الحالة بحاجة للتدقيق المسبق لخلق آليات وأساليب وإجراءات للوقوف أمام أي أمر قد يصاحب هذه الحالة، وبذلك لا بد للمنظمة من اتباع منهج للتعامل مع هذه الحالة، ومن أبرز ما يجب على المنظمة أجرأه حتى تكون من الجاهزية بمكان في مراحل الأزمة جميعها هو تحليل العوامل الخارجية والداخلية التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر في نشوء الأزمة.

2.1.11 العوامل البيئية وتأثيرها في الأزمات

ويقصد بالعوامل البيئية من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين بالآتي (صالح، 2019):

- 1- هي محيط العمل الخاص بالمنظمة، ويشمل الزبائن، والموردين، والعاملين، والمنافسين، والمجموعات الضاغطة، وأهمها الحكومات على سبيل المثال لا الحصر.
 - 2- هي مجموعة القيود التي تحد من سلوك المنظمات، وهذه القيود هي الأساس في تصرفات المنظمة، وإبقائها تمارس الأنشطة التي وُجدت من أجلها.
 - 3- هي ثلاث مجموعات ترتبط بالمنظمة ولها تأثير مباشر عليها، وهي: مجموعة متغيرات المستوى الوطني: (السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي)، ومجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بالمنظمة نفسها: كالهيئات، والحكومات، والمنظمات الإدارية، وأخيراً مجموعة المتغيرات الخاصة بما يدور داخل المنظمة من مديرين وعمال.
- ونستنتج مما ذكر آنفاً بأن بيئة المنظمة إما بيئية داخلية تقع داخل حدودها، وهي بدورها تؤثر على بناء الهيكل التنظيمي، والحسابات، والتوظيف، والموارد المتاحة...، أو بيئية

خارجية لها ارتباط بالمنظمة، ولكنها تقع خارج حدودها، ولها تأثير مباشر على ممارسة المنظمة لأنشطتها.

2.1.12 تحليل العوامل البيئية

يشير تحليل البيئة الخارجية إلى الإلمام بالعوامل الخارجة عن سيطرة المنظمة، وبالرغم من أنها تقع خارج حدود المنظمة وسيطرتها إلا أنها جزء هام من عملية صنع القرار، وبالتالي تطوير الاستراتيجيات التنافسية، وهذا بدوره يعني أن المنظمة لابد أن تعمل في بيئة تنافسية ديناميكية معقدة كي تتمكن من التعامل معها في الأحوال والظروف جميعها، فأى منظمة تمارس نشاطاً تجارياً تسعى لعمل مسح بيئي لحصر المعلومات المرتبطة بالأحداث والاتجاهات والعلاقات في الحدود، التي تقع خارج بيئتها الداخلية، الأمر الذي يساعد طواقمها الإدارية تخطيط مسار العمل المستقبلي لها (Abu Amuna, Al Shobaki & Abu-Naser, 2017).

2.1.12.1 عوامل البيئة الخارجية للمنظمة

تسعى المنظمة بفحص البيئة الخارجية لتطوير الاستجابات الفعالة، حتى تؤمن مستقبلاً أفضل لها، وبالتالي تتجنب المفاجئات (الأزمات)، ويكون ذلك عبر تحديد الفرص والتهديدات المرتبطة ببيئتها الخارجية، وفيما يأتي أهم عوامل البيئة الخارجية (Abu Amuna, Al Shobaki & Abu-Naser, 2017):

1- البيئة السياسية: هي الأطر القانونية التي تؤثر على طريقة تنظيم المنظمة لنشاطها التجاري وتحديد القوة الشرائية للمستهلكين، فهي اللوائح والأطر السياسية التي من شأنها بناء نظام لائقي بين السلطة السياسية والمنظمات.

ومن أهم تأثيرات السياسة على الشركات عند مغادرة المسؤولين السياسيين مناصبهم، يأتي الجدد ليطبّقوا قناعاتهم الجديدة بقوانين جديدة، وعليه فإن على الشركات مراقبة مشاريع القوانين عن كثب، للتحوط من التغيرات المحتملة، وذلك لطبيعة السياسة غير المتسقة في معظم الأحيان، وأهم السياسات الاقتصادية التي لها تبعات طويلة المدى على الشركات، هي: (النظام الضريبي، وقانون التوظيف، وتنظيم المنافسة، وتعليمات الاستيراد، وقانون الملكية الفكرية)، وأخيرًا يجب على الشركات تعديل عملياتها بما يتوافق مع التغيرات التشريعية واللوائح الجديدة، لأن القيام بذلك سيضمن بقاء الشركة وديمومتها.

2- البيئة الاقتصادية: إن لتحليل البيئة الاقتصادية أثرًا هامًا وتأثيرًا كبيرًا على استراتيجيات المنظمات، لا سيما منظمات الأعمال، فمستوى التنمية الاقتصادية التي تتمثل في العديد من العناصر: كمستوى الادخار، والنمط الاستهلاكي، والتضخم... له تأثير خارجي، ومباشر على هذه المنظمات.

وعليه فالإقتصاد يلعب دورًا هامًا في تفاصيل الحياة اليومية للموظفين في الشركات، وبالتالي قدرة المنظمة على النمو والازدهار، فعندما يتجه الإقتصاد للانخفاض مع ارتفاع البطالة تتجه الشركات للعمل بجدية أكثر من المعتاد للمحافظة على موظفيها، وتغيير عملياتهم لكسب إيرادات أكثر، وفي جانب الإنتاج تتجه الشركات المنتجة للسلع والخدمات لخفض أسعارها لزيادة المبيعات، وبالتالي زيادة الإيرادات.

3- البيئة الاجتماعية: وتتنحصر في العوامل الاجتماعية: كالمعتقدات، والقيم، والمواقف. بالإضافة للآراء، وأنماط الحياة، فهذه العوامل في تغير ديناميكي مستمر، نتيجة لجهود الأفراد التي تسعى دائمًا لتلبية الاحتياجات والرغبات، وعليه فمن الضروري ضبط عناصر البيئة الاجتماعية الخارجية لأي منظمة.

فاستجابة الناس لمنتجات الشركات سواء التي تقدم سلعة أو خدمات تتأثر بما يمتلكون من قيم اجتماعية، واقتصادية، والكثير من هذه الشركات تعتبر التغييرات الاجتماعية التي تحدث في المجتمعات هي فرص، يجب الاستفادة منها، فالشركات التي تجد مجتمعًا ينادي برفع مكانة المرأة وتمكينها ستكون لديها فرصة في تطوير منجاتها بما يتناسب مع هكذا توجه مجتمعي.

4- البيئة التكنولوجية: وهي العناصر التي تُظهر مدى اهتمام الحكومة بالبحث، والتنمية، والابتكار، والإنتاج لا سيما التكنولوجيا، وأهم مؤشرات هذا الاهتمام هو مدى الإنفاق الحكومي عليها.

فإن استمرار تقدم التكنولوجيا يحفز الشركات للمضي قدمًا في مواجهة تحديات التنافس، فالشركات التي تُصنع أجهزة (GPS) التي توضع في السيارات الخاصة ستكون في مواجهة تحديات، كون هذه الأجهزة أصبحت مدعومة في أنظمة الأجهزة المحمولة، وعليه فالشركة مجبرة لديمومتها في هذا المجال تطوير منتجات جديدة، وفي الشركات المنتجة للخدمات كمقدمي الرعاية الصحية، فابتكار أساليب حديثة ونظم معلومات صحية للمرضى سيزيد من مواكبة هذه الفئة من التقدم التكنولوجي.

5- البيئة المعرفية والمعلوماتية: وتتسم هذه البيئة بالتغير السريع والكم الكبير في محتوياتها، وتعتبر المعرفة الإنتاجية من أبرزها، لما لها من تأثير على زيادة القيمة المضافة.

ويُضيف المختصون عوامل بيئية خارجية أخرى هي (Indeed Website, 2021):

1- العوامل الديموغرافية:

تُقيم الشركات التي تنتج خدمات تركيبة السكان وسلعهم بغرض التأكد من تلبية حاجة سوقها المستهدف، كما تُجري اختبارات لقياس الجودة المقدمة لهم، وبهذا التقييم تطور هذه الشركات منتجاتها استجابةً للتغيرات الديموغرافية للسكان، بهدف كسب المزيد من العملاء، ومن أهم هذه المتغيرات: الجنس، والجنسية، والمعتقدات، والدخل، ومستوى التعليم، فشركات الهاتف المحمول مثلاً التي ظهرت في تسعينيات القرن الماضي كانت جهودها التسويقية تتركز على فئة المهنيين من الشباب الناجحين في أعمالهم، أما اليوم فالفئات جميعها هي هدف تسويقي لهذه الشركات، وبالتالي كان واجباً عليها تعديل ميزات منتجاتها، وتغيير أساليب الإعلانات الموجهة.

2- العوامل التنافسية: إن متابعة الشركات لمنافسيها من شأنه أن يكون حافزاً لزيادة حصتها السوقية إذا ما كان ضمن استراتيجيات مقننة ومعدة مسبقاً، وهنا يأتي دور المعلومات ومراكز الأبحاث التسويقية التي تضع الدراسات التسويقية بين يدي صانعي القرار للتعامل مع منافسيهم بناءً على مخرجاتها.

3- العوامل العالمية: يجب على الشركات المنتجة أن تتابع ما يجري في العالم من قضايا ومدى تأثيرها على المجتمعات المستهدفة، لا سيما الشركات التي تمارس أعمالها على مستوى دولي، فمعرفة القضايا الاجتماعية والاقتصادية التي تتغير في هذه المجتمعات ومعاييرهم الثقافية سيمكنهم من تطوير منتجاتهم بما يتوافق معها، ومن الضرورة أن يتلقى موظفو هذه الشركات تدريبات محلية أو دولية لكسب المزيد من المعلومات والمعارف تجاه هذه المجتمعات، واليوم نجد أن توافر هذه المعلومات أصبح من السهولة بمكان في ظل التقدم الملف في عالم الاتصال والتواصل.

4- العوامل الأخلاقية: وهي العوامل التي تتعلق بالفروق الفردية لموظفي الشركات في

فهمهم للأخلاق، إذ تجد أن فردًا يحمل مفاهيم أخلاقية تختلف كثيرًا عن فرد آخر يعمل

معه في الشركة نفسها، وبالتالي فإن على الشركات الموازنة بين حياتهم الشخصية

كأفراد بمفاهيم وأخلاقيات مختلفة وما يتوقعون من ممارسات في مكان عملهم في هذه

الشركات، فقد تنعكس سلوكيات العاملين في وسائل التواصل الاجتماعي على متطلبات

الأنشطة التي يمارسوها في أعمالهم، وعليه فإن على أصحاب القرار محاولة تجنب

تأثيرات هذه السلوكيات في حال كانت بالاتجاه السلبي، وقد يتبادل الموظفون معلومات

تعتبر سرية للشركة، وتلحق الضرر بموظفين آخرين أو جهات خارج حدود الشركة.

5- العوامل البيئية: وهي عوامل الطبيعة التي من شأنها التأثير على الشركات حول العالم،

فاليوم تسعى الشركات لكي تكون منتجاتها صديقة للبيئة في ظل التلوث البيئي الذي

أصبح من مشاكل العصر، فشرركات إنتاج مصادر الطاقة مثلاً بمختلف أشكالها تتوجه

اليوم لتطوير منتجات تخفف هذا التلوث، كصناعة منتجات الطاقة الشمسية.

2.1.12.2 عوامل البيئة الداخلية للمنظمة

وهي الأنظمة الفرعية التي تُشكل كيان المنظمة الداخلي، وبالتالي فإن تأثيرها مباشر وقوي على

نشاط المنظمة ومستوى أدائها، وتأخذ الطابع المؤسسي في تشكيلها، ولا بد لأي منظمة تمارس أنشطة

تجارية أن تحيط بعواملها الاستراتيجية الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، حتى تستفيد من الفرص

الحالية، وأثناء تجنب التهديدات، وهنا يأتي دور القيادة في المنظمة لاختيار النظام المناسب الذي

يحقق لها ذلك، مع مراعاة أهم المتغيرات كالاتراتيجيات، والأهداف، والهياكل الإدارية، والمستوى

الثقافي المعرفي، والتكنولوجيا، وبالتالي سيكون تحليل البيئة الداخلية للمنظمة شاملاً لجميع مواردها

المادية، والبشرية التي تمتلكها، فهذه العناصر هي من تبقى المنظمة في ميزة تنافسية مرضية، وفيما يأتي أهم عوامل تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (Abu Amuna, Al Shobaki & Abu-Naser,) (2017):

- 1- الموارد: وهي الأصول الملموسة كمرافق الإنتاج، والمواد الخام، ومصادر الأموال، وأجهزة الكمبيوتر، وملحقاتها، بالإضافة للأصول غير الملموسة كالعلامة التجارية، والسمعة، والمعرفة بالتقنيات، وبراءة الاختراع، والخبرات المتراكمة.
- 2- القدرة: وتشمل المهارات وقدرة المنظمة على الجمع بين عناصر الأصول، والأفراد، والعمليات، وهي في الحقيقة من تمتلك القدرة في تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات.
- 3- الثقافة التنظيمية: وهي من عوامل البيئة الداخلية الأعمق بالرغم من افتراض وجودها كمعتقد أساسي مشترك بين أعضاء المنظمة جميعهم، وتعتبر من أكثر العوامل استقرارًا، وعملية تغييرها تحتاج للدخول في الجزئيات والوقت الطويل.
- 4- أسلوب الإدارة: وهي الممارسات التي تعتمدها القيادة في صنع قراراتها، وإدارتها للمعلومات، وبناء العلاقات، وتحفيز المرؤوسين، وإدارتهم، وكذلك يُنسب إلى أسلوب الإدارة مستوى التفويض والوقت اللازم لاتخاذ القرارات، وهو انعكاس للثقافة التنظيمية.
- 5- الهيكل التنظيمي: هو التسلسل الهرمي التنظيمي المرتبط مباشرة بتحديد السلطات والمسؤوليات، والأنشطة جميعها التي تحقق الهدف الذي وُجدت المنظمة من أجله، بحيث تتوزع هذه الأنشطة لوظائف وفقًا للتسلسل الهرمي الإداري.

2.1.13 نماذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات

هذه النماذج هي أدوات حديثة إلى حد ما تهدف لمراجعة ظروف المنظمة، وأحوالها، وتقييمها بشكل شامل، أي دراسة المفاصل الرئيسية لأعمال المنظمة، ولها دور كبير في تحديد النجاح أو الفشل في المنظمة، وجاهزيتها لاستيعاب المواقف الآتية أو المستقبلية، وفيما يأتي نستعرض أهم هذه النماذج التي تخدم أغراض الدراسة بشيء من الإيجاز (داود، 2018):

2.1.13.1 نموذج تحليل (SWOT)

وهذا النموذج يجمع بين تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عبر تقييم مفاصل القوة والضعف الداخلية للمنظمة، وفي الوقت نفسه تقييم الفرص والتهديدات من المحيط خارجها، أي أنه يستخدم لتطوير استراتيجيات المنظمة وخططها قصيرة، وطويلة الأجل، بحسب تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية لها.

ويتكون النموذج بحسب الحروف المختصرة له باللغة الإنجليزية (SWOT)، وهي:

1. نقاط القوة Strengths: وهي عناصر داخل المنظمة تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها

وصولاً للنجاح المنشود، فلا بد للمنظمة من معرفة نقاط قوتها الداخلية لتنظيم مواردها

المادية، والبشرية لتعطيها الميزة التنافسية التي تضعها في مقارنات مع المنظمات

الأخرى.

2. نقاط الضعف Weaknesses: وهي عناصر ضعف لها دور في عدم قدرة المنظمة

في تحقيق أهدافها ورسالتها، وإذ لم تعط المنظمة اهتماماً كبيراً في تحديد هذه العناصر

فإنه من الممكن أن تكون سبباً في تدهورها وخسارتها المادية والاعتبارية، ويوصي

المختصون المنظمة أن تعمل جاهدةً لتحويل هذه العناصر لنقاط قوة عبر المزيد من الأبحاث والدراسات.

3. الفرص Opportunities: وهي فرص بإمكان المنظمة اقتناصها من خارج حدود المنظمة، وتجلب المزيد من النجاح لتفرض واقعًا جديدًا لها، والتي قد تكون سياسات حكومية موضوعة، أو تطورًا تكنولوجيًا لافتًا، أو ظهور أسواق منافسة...، ومن الجدير ذكره بأن الفرص لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، ولكن نجاح المنظمة يكمن في قدرتها على الاستفادة منها.

4. التهديدات Threats: عناصر خارجية تهدد المنظمة من الصعوبة بمكان مواجهتها أو السيطرة عليها، وعليه فهي تعتبر خطرًا حقيقيًا لا بد من التعامل السريع معها، والتخلص منها إن أمكن.

وتتمثل نقاط القوة (Strengths) ونقاط الضعف (Weaknesses) في العوامل الداخلية، كالموارد والخبرات المتوفرة في المنظمة، والتي ستؤخذ بعين الاعتبار في تحليل البيئة الداخلية المعتمدة في الدراسة لبحث واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وهي كالاتي (Schooley, 2022):

1. الموارد المالية: وهي منابع التمويل، ومصادر الدخل، والفرص الاستثمارية للشركات.

2. الموارد المادية: وهي ممتلكات الشركة الملموسة، أي مواقعها، ومرفقاتها، والمعدات

بأشكالها كافة.

3. الموارد البشرية: يأتي بالدرجة الأولى الكفاءات البشرية المرتبطة بالشركة، أي

موظفيها وجهات التطوع وجماهيرها.

4. قدرة الشركة الوصول إلى: الموارد الطبيعية، والعلامات التجارية، وبراءات الاختراع،

وحقوق التأليف والنشر.

5. العمليات الحالية: أي البرامج التي تخص موظفيها، والتسلسل الهرمي المتبع، وبرامج

دوائرها (المحاسبية، المستودعات...)

2.1.13.2 نموذج تحليل بورتر والقوى الخمس (Porter's Five Forces Model):

وهذا النموذج يستخدم أداة تحليلية من خمس قوى، هي: (المورد، والمشترون، والتنافس، والتهديد بالإحلال، والتهديد بالدخول)، وفي الغالب تلجأ المنظمات لهذا النموذج عند اتخاذها قرار الانتقال إلى مرحلة جديدة، وفيه تتمكن من فهم القوة التنافسية ووضع المنظمة الحالي، أي معرفة قوتها وموقفها بين المنظمات الأخرى، كما يعتبر هذا النموذج مفيداً في التحوط من تبني أخطاء أو خطوات قد تجلب الضرر للمنظمة (داود، 2018).

2.1.13.3 نموذج تحليل ماكينزي (McKinsey Model)

ويستخدم هذا النموذج في تحليل بيئة المنظمة الداخلية، وهو يقيس مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك سعياً منها في تحسين أدائها، ودراسة المحتمل من التغيرات المستقبلية داخلها، واختيار الاستراتيجية المناسبة لها (داود، 2018)، كما أن فكرة نموذج ماكينزي تعتمد على أن المنظمة ليست هيكلًا تنظيميًا فقط، وإنما له أبعاد لها وقع هام على أداء المنظمة، وهي الأبعاد التي سماها المحسوسة، وكذلك أبعاد غير محسوسة أو ناعمة كما أسماها، وهذه الأبعاد الموضحة بالرسم المقابل هي (سمور، 2021):

1- الاستراتيجية: تتعدد المفاهيم التي تعرف الاستراتيجية في الأدب الإداري، فمنهم من يرى أنها

هي التي تحدد الأهداف الرئيسية طويلة المدى، التي تبني من خلالها المنظمة طرق العمل

وآلياته، كي تتميز عن منافسيها، وبالتالي تخصيص الإمكانيات اللازمة لتحقيق ذلك، وهنا يرى الباحث أن الاستراتيجية كما فهمها من هذه الأدبيات وكما اعتمدها في دراسته إجرائيًا، هي التي تحقق للشركة قدرتها على التميز والاستمرارية والديمومة، فإن إدارة الأزمات بلا استراتيجية واضحة محددة، وقابلة للتنفيذ على أرض الواقع ستكون نتائجها سلبية في مواجهة هذه الأزمات.

2- الهيكل التنظيمي: هو الأداة التي تظهر طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية، وكذلك في المستوى الإداري الواحد نفسه، ومن خلاله تُحدد المهام أو الوظائف المنوطة لكل عنصر بشري في المنظمة، وفيه تحدد خطوط الاتصال والسلطة والمسؤوليات، ومن الطبيعي أن يتغير الهيكل التنظيمي بحسب الخطة الاستراتيجية.

3- النظم: هي مجموعة القوانين واللوائح التي تضمن للعاملين في المنظمة تنفيذ نشاطاتهم ضمن عمليات خاصة لكل وظيفة، والتي من الضروري أن تتكامل لرفع الكفاءة والفعالية، وتشمل النظم، إدارة الأنشطة الرسمية، وغير الرسمية، وأهم عناصر النظم، هي: الأجور، وتقييم العاملين، والمكافآت، والأوامر والسياسات...، وعليه فالنظم تضمن سير العمل، وتحقيق الأهداف، والبرامج المعتمدة، إذ تضعها حيز التنفيذ بعيدًا عن إطارها النظري.

4- المشتركة القيم: هي ما يحمله العنصر البشري في المنظمة من معتقدات أساسية لأسباب وجودها، وهي القيم التي تعلنها المنظمة في رسالتها ورؤيتها المستقبلية، وكذلك ما تصدره من تعبيرات غير رسمية، وتعتبر جوهر نموذج ماكينزي لتحليل البيئة الداخلية في المنظمات، فسلوك المنظمة مع المجتمع الذي تعيش وسطه من رعاية لفئات من هذا المجتمع واستضافتها هي في حقيقة الأمر تعبر عن قيم المنظمة على سبيل المثال لا الحصر.

5- المهارات: هي مجموعة الكفاءات البشرية التي تُترجم لكفاءات الإدارة، والأنظمة، والعمليات، وأسلوب التعامل مع العملاء...، أي ما يمتلكه العاملون من قدرات علمية، وعملية، لتعزيز تحقيق أهداف المهام التي تُلقى على عاتقهم، فمنهم من يمتلك المهارة الفنية أو الإنسانية أو الفكرية، ومن لديه مهارة في أحد هذه المجالات قد يكون هو الشخص المناسب، لأن يكون أحد عناصر فريق التعامل مع الأزمات على اختلاف أنواعها.

6- أسلوب الإدارة: يرتبط هذا البعد بكبار المديرين في المنظمات، فهم من بيدهم القرارات والإجراءات التي من شأنها التأثير على العاملين في المنظمة، كي يسيروا بما يتوافق مع الأهداف الرئيسية التي يعتمدها كبار المديرين، أي أنهم يرسمون لهم الطريق التي تشكل المناخ أو الثقافة السائدة في المنظمة، وفي الأزمات يرى العديد من كتاب الأدب الإداري، ويؤيدهم الباحث، بأهمية تبني ثقافة تغيير الأسلوب في الإدارة، أي استخدام أسلوب الإدارة الموقفية.

7- العاملون: وهي كل ما يتعلق بإدارة العاملين من عمليات توظيف، وزيادة الكفاءة، وكيفية ضمان ولائهم، وتدريبهم...، إذ يعتبر كاتب الإدارة بأن العنصر البشري والاهتمام به هو جوهر التعامل مع أي أزمات قد تطرأ على المنظمة، وهم من يستطيعون بكفاءتهم ومهنتهم أن يساهموا في الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة.

2.1.13.4 نموذج (PESTEL) لتحليل العوامل الخارجية

لقد أخذ هذا النموذج اسمه من أول حرف في للعوامل الخمس المرتبطة به كالاتي (الجابري، 2021):

(Legal – Environmental – Technological – Social – Economic – Political)

ويهدف هذا النموذج إلى تقييم عام تستخدمه الإدارة في المنظمات لحصر العوامل الخارجية جميعها التي تؤثر على إدارتها، وهو في الحقيقة يختلف عن تحليل (SWOT) الذي يعتبر الأداة المستخدمة في تقييم الفرص، والتهديدات. في حين أن تحليل (PESTEL) يتعامل مع أمور وظروف على أنها مشاكل يجب التعامل معها، فهذا النموذج يساعد على بيان فرص العمل، وفي نفس الوقت، يبين ماهية التهديدات المحتملة من هذه الفرص، وقد يكشف عن التغيرات المستقبلية المرتبطة به، وعليه فالمنظمة ستكون على تمام الاستعداد لهذا التغير بدلا من أن تتفاجأ به، وأخيراً يعتبر هذا النموذج مفيداً للمشاريع الجديدة التي تسعى لدخول مناطق جديدة أو أسواق جديدة، فالتحليل يساعدها في حصر الضغوط الخارجية المحتملة، أما العوامل الست المرتبطة فقد تم الإشارة إليها تحت عنوان عوامل البيئة الخارجية للمنظمة أعلاه.

وبعد استعراض النماذج التي ستساعد في تحليل البيئة الداخلية والخارجية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، فإن الباحث يرى بأن الأخذ بجميع مكونات هذه النماذج وعناصرها قد لا يخدم أهداف الدراسة، وإنما اتباع مبدأ اختيار الأنسب منها، فإن تحليل (PESTEL) بأبعاده الستة جميعها يأتي مناسباً في قياس مدى استجابة الشركة لعناصر البيئة الخارجية التي تخدمها في مواجهات الأزمات، أما نموذج تحليل بورتر والقوى الخمس فإن القوة التنافسية لها دور كبير في مسح البيئة الخارجية للمنظمة، وأن الشركة تعيش في بيئة تنافسية ضمن شركات فلسطينية رائدة في المجال نفسه، وأخيراً استأنس الباحث في اختياره لعناصر تحليل البيئة الداخلية التي تخدم أغراض الدراسة بنموذجي (تحليل ماكينزي)، و (SWOT)، كونهما أهم النماذج التي عالجت تحليل البيئة الداخلية في مواجهاتها للأزمات، كما جاء في العديد من الدراسات كدراسة (السيد، 2020)، ودراسة (السيد، وماضي، 2022).

2.1.14 نماذج حديثة في إدارة الأزمات

لقد تناول العديد من الكتاب الأكاديميين في الجامعات حول العالم أهمية تعامل المنظمات في إدارتها للأزمات، ولعل أبرز الأدبيات التي لفتت انتباه الباحث الكتاب الذي أصدره الدكتور يوسف أبو فارة المحاضر في جامعات فلسطين، وكانت فصول الكتاب تتدرج تحت عنوان "إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة: مداخل وحلول عملية"، ومن أبرز ما جاء في الكتاب نماذج حديثة في إدارة الأزمات، وهي كالاتي (أبو فارة، 2020):

1- نموذج Fink: ويركز هذا النموذج على الاستعداد للأزمات، وذلك كي يضمن للمنظمة تجنب

حلول الأزمة، وقد عالج النموذج الإجراءات الخاصة بمرحلة ما قبل وفي أثناء الأزمة كالاتي:

أ- يفترض النموذج أن على الإدارة القيام بعملية تتبؤ بالتزامن مع تطوير خطة لإدارتها.

ب- يستخدم النموذج أربعة متغيرات لقياس مرحلة ما قبل الأزمة، مرتبطة بتنفيذ عملية

التنبؤ، وهي: قياس أثر الأزمة (توجيه أسئلة بصيغة ماذا لو؟)، وعنصر الاحتمالية

(استخدام نسب مئوية تعبر عن احتمالية حصول الأزمة)، ودرجة التأثير (ما هي

الخطوات المتبعة لتقليل تأثير الأزمة؟)، وتكلفة إدارة الأزمة (حساب قيمة التدخل

لمنع حدوث الأزمة).

ج- ويفترض النموذج أن على الإدارة القيام بعملية محاكاة للأزمة (Simulation

Crisis) في أثناء الأزمة، إذ يعتبر النموذج بأن الخطط الاعتيادية لا تكفي للتعامل في

مرحلة أثناء الأزمة.

2- نموذج Nude/Antoko: ويفترض هذا النموذج أن الإدارة الفاعلة في التعامل مع الأزمة

لا بد أن تقوم بالآتي:

أ- تشكيل فريق لإدارة الأزمة يتضمن متخصصين، ويكون لكل منهم دور واضح ودقيق.

ب- إعداد خطة عملية، أي أن يكون أعمالها تتعلق بواقع عملي وليس نظريًا.

ت- استحداث موقع محدد لإدارة الأزمة.

ث- اختيار الخطة العملية للتأكد من أنها ستحقق الأهداف التي وضعت من أجله.

ج- لابد من التعامل مع الأزمة في مرحلة ما بعد وقوعها.

3- نموذج (Meyers): ويعتمد هذا النموذج ثلاث خطوات للتعامل الحديث مع الأزمات، وهي:

أ- تقييم استعداد المنظمة للتعامل مع الأزمة في وقت وقوعها، وفيها تحسب المنظمة

احتمالية وقوعها.

ب- تدقيق الأزمة من خلال تدقيق مدى حساسيتها، وتدقيق مقدرتها.

ت- التدقيق من شأنه أن يولد فريقًا مؤهلًا للتعامل مع الأزمة، وتحديد مهام وواجبات

واحتياجات كل عنصر من عناصر الفريق، ومن الضروري تمتع فريق الأزمة

بمؤهلات الإبداع، والقوة، والقدرة والمعرفة، الأمر الذي يمكنهم من رؤية تفاصيل

الأزمة بطريقة تختلف عن الأساليب التقليدية المتبعة.

4- نموذج (Murphy Bayley): وينتهج هذا النموذج استخدام العلم والعمل في إدارة الأزمات،

وذلك من خلال أربع خطوات، وهي كالآتي:

أ- تقدير موقف الأزمة: أي حصر المتغيرات غير الواضحة، والتي يجد صناع القرار

صعوبة فيها، وبالتالي فهذه الخطوة تحتاج إلى سرعة، وفي الوقت نفسه، تقدير سليم.

ب-تحليل موقف الأزمة: وهي خطوة تتلو تقدير الأزمة التي تكون فيها البيانات جاهزة للتحليل، وبالتالي صياغة الإجابات التي وضعت لأسئلة في مرحلة تقدير الموقف.

ت-تخطيط عملي يتدخل في صميم الأزمة: وتحدد الخطط والبرامج لمواجهة الأزمة، وفيها لا بد من تهيأت البيئة الداخلية للمنظمة لعمليات تغيير لا سيما في أماكن التوتر.

ث-تدخل إدارة الأزمة في معالجتها: وذلك ضمن معايير الكفاءة والفعالية، أي تطبيق واعتماد الخطة أو السيناريو الذي سبق وقرر في الخطوة السابقة.

ويرى الباحث أن هذه النماذج جميعها تدور حول الآليات نفسها، ولكن ثمة تباين بين نموذج وآخر، ولكنها تتفق بأن الإدارة العلمية لمواجهة الأزمات لا بد من أن تبدأ بمرحلة ما قبل الأزمة، مروراً بحدوث الأزمة، وانتهاءً بانقضاء الأزمة.

2.1.15 دور التفاوض في إدارة الأزمات

يُعرف التفاوض على أنه عملية اتصال بين طرفين أو أكثر بهدف الحصول على حلول مناسبة للمشكلات الناشئة، إذ إن العديد من المشكلات نشأت في عالم اليوم الذي أصبح يُسمى بعالم الأزمات، سوءًا في حياتنا اليومية أو داخل الكيان الاجتماعي أو التنظيمي الذي نعيشه، وأن الوعي بهذه الأزمات أمر في غاية الأهمية لتفادي أكبر قدر من الخسائر المادية والمعنوية، وذلك عبر خلق الاستراتيجيات اللائقة لإدارة الأزمات، وعليه فإن عملية التفاوض لها دورًا محوريًا في حل هذه الأزمات عبر عملية اتصال فعالة مع الجهات ذات العلاقة بالأزمة. (زواوي، 2021)

أشار الكاتب "Tom Gosselin" في مؤلفه بعنوان " Practical Negotiating: Tools, Tactics & Techniques " بأن التفاوض العملي هو دليل مبتكر وله أساليبه الخاصة العلمية والفنية، فمؤلفه

يحتوي على العديد من الأمثلة الغنية بالتكتيكات التي تدخل في أي عملية تفاوض، وهي مهارة لا بد من توافرها في قيادة المنظمات، إذ تعتبر أحيانًا مهارات قيادة المنظمات وخبرتها في فنون وعلم التفاوض مصدرًا رئيسًا في حل الأزمات لا سيما التي تنشأ بسبب علاقة المنظمة مع العملاء أو زملاء العمل، كما وأشار الكاتب في مؤلفه على ضرورة الابتعاد عن نظرة هذه القيادات على أن التفاوض هو ساحة معركة، وأن البدء بتطوير خارطة للطريق تهدف إلى فوز كلا الجانبين المتفاوضين هي أسلم الطرق لنقادي عواقب أي أزمة. (Gibson, 2022)

وكما وركز الكاتب (Michael Watkins) في مؤلفه بعنوان " Breakthrough Business Negotiation" إلى أبعاد التفاوض في المواقف الخاصة بالمنظمات التجارية، إذ حدد المبادئ التي تنطبق على أي موقف تفاوضي وأدواته التي ستحقق نتائج ممتازة، وفيها يتم تشخيص المشكلة وبناء التحالفات، وإدارة صنع القرار الداخلي، وكيفية إقناع الآخرين. (Watkins, 2002)

وأخيرًا يرى الباحث أن عملية التفاوض بما فيها من مبادئ وفنون بالتأكيد لها دورًا هامًا في احتواء الأزمات أو حتى إيجاد الحلول لها، وأن مهارة التفاوض التي أشار لها الكاتبان في مؤلفهما لا بد أن يتمتع بها قيادات المنظمة بالإضافة للفريق المنتخب لإدارة هذه الأزمات، فكلما كان أفراد هذا الفريق على دراية بمهارة التفاوض وحيثياته كلما كانت عملية الاتصال بينهم وبين الجهات ذات العلاقة بالأزمة أسلس وأسهل، وربما تكون مفتاحًا في حل أجزاء من الأزمة أو حل الأزمة بأكملها، ولكن لا بد من التنويه إلى أن طبيعة المشكلة وسببها وما يعقبها من نتائج هو من سيحدد آلية التفاوض وأسلوبه.

2.2 الدراسات السابقة:

2.2.1 الدراسات العربية

2.2.1.1 دراسة (الجعبري، 2017)

وجاءت بعنوان "إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة

نظر العاملين في المناصب الإشرافية"، وأهم ما جاء فيها الآتي:

وهدفت الدراسة لبحث واقع الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني، معرفة نقاط الضعف، لتحويلها إلى نقاط قوة، وفي الوقت نفسه تعزيز نقاط القوة فيها، والوقوف على أسباب الأزمات التي مرت بها الجمعية داخليًا وخارجيًا، بالإضافة إلى معرفة المؤشرات التي توفرت لدى الجمعية، وأندرتها بحدوث هذه الأزمات، الأمر الذي يقيس مدى جاهزيتها وقدرتها على مواجهة الأزمات.

واستخدمت الدراسة للوصول إلى أهدافها والإجابة على تساؤلاتها منها كميًا ونوعيًا، أي أجرت عددا من المقابلات للحصول على البيانات، وفي الوقت نفسه كانت الاستبانة هي أداة الدراسة الرئيسية، وكانت أسئلة الاستبانة تهدف إلى معرفة كيفية مواجهة الجمعية للأزمات في مراحل، وكانت أسئلة المقابلات تهدف إلى معرفة نوعية هذه الأزمات وحيثياتها.

وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج والتوصيات، إذ أظهرت الدراسة أن جمعية الهلال الأحمر قامت بإدارة، (ما قبل، وأثناء، وما بعد) الأزمة بدرجة متوسطة، وأن الإجراءات المرتبطة بالمرحلة الثلاثة كانت أيضًا بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن الأسباب الداخلية لنشوء الأزمات متقاربة مع الأسباب الخارجية، أما مستوى الجاهزية فجاءت أيضًا بدرجة متوسطة، وأخيرًا أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بمرحلة ما قبل الأزمات، واستحداث لجنة دائمة لمواجهة الأزمات، وزيادة المخصصات المالية للتعامل مع الأزمات.

2.2.1.2 دراسة (مسك، 2011)

ووسمت بعنوان: "واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين"

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة وجود نظام لإدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام، وهل من استراتيجيات متبعة للتعامل معها؟، بالإضافة للعقبات التي تحول دون مواجهة هذه الأزمات، وبالتالي الخروج بتوصيات.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، إذ كانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة التي من خلالها أجاب على أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

وكانت الإجابة على أسئلة الدراسة بعد التحليل الإحصائي الذي أجرته الباحثة كالاتي:

1- وجود نظام لإدارة الأزمات بدرجة متوسطة، الأمر الذي فسرتة الباحثة بوجود خطط لإدارة الأزمة، وكذلك وجود معيقات في الوقت ذاته.

2- اهتمام الجمعية بوجود إشارات للإنذار بحدوث الأزمة كان متوسطاً، إذ عزت الباحثة ذلك لعدم وجود دائرة مختصة تحلل هذه الإشارات وتفسرها.

3- أظهرت الدراسة أن قدرة الجمعية في إدارتها للأزمة في مراحلها الثلاثة كانت بدرجة متوسطة، وقد يكون ذلك بحسب تفسير الباحثة لثقافة المؤسسات في معالجة آثار الأزمة بعد وقوعها بدلاً من البحث عن المسببات.

وأوصت الدراسة بناءً على الدرجات المتوسطة التي أظهرتها النتائج حول محاور الاستبانة جميعها بضرورة إبداء المزيد من الاهتمام حول إدارة الأزمات، وذلك بإنشاء وحدة متخصصة في وزارة

الصحة الفلسطينية، بالإضافة لتعزيز نظام الاتصال فيما بين المستشفيات المنتشرة في الضفة الغربية، وأخيراً دمج استراتيجيات إدارة الأزمات لتصبح إحدى الاستراتيجيات الرئيسية في وزارة الصحة الفلسطينية.

2.2.1.3 دراسة (صالح، 2019)

وجاءت بعنوان " أثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات دراسة حالة :الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق".

سعت الدراسة إلى معرفة مستوى العوامل البيئية: (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية) وأثرها على جاهزية شركة صناعة الزجاج، والحراريات في العراق.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، إذ كانت الاستبانة هي أداة الدراسة الرئيسية، وفيها أربعة محاور، المحور الأول: لقياس أثر المتغيرات البيئية السياسية، والمحور الثاني: لقياس المتغيرات البيئية الاقتصادية، والمحور الثالث: لقياس المتغيرات البيئية الاجتماعية، أما المحور الرابع: فكان لقياس مدى جاهزية هذه الشركة في تعاملها مع الأزمات.

وخرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

1- واقع البيئة السياسية كان متوسطاً في التأثير، الأمر الذي يظهر قدرة مقبولة للشركة في

التعامل مع البيئة السياسية الذي يفرضها المحيط الخارجي لها، وأن عدم تميزها في هذا

البعد يُعزى لضعف التنبؤ للأزمات السياسية قبل وقوعها.

2- واقع البيئة الاجتماعية كان متوسطاً في التأثير، وذلك بحسب تفسير الباحث بأن الشركة

تحاول تكوين قيم جديدة أكثر ملاءمة للعاملين فيها، وأن عدم التميز في هذا الجانب يُعزى

لعدم مراعاتها الظروف الخاصة بموظفيها في مراحل الأزمة جميعها.

3- واقع البيئة الاقتصادية كان متوسطاً في التأثير، وذلك بحسب الباحثة أن الشركة لا تتأثر

داخليا من الاستراتيجيات الاقتصادية المتبعة خارج حدودها.

4- كانت استجابة المبحوثين مرتفعة، فيما يتعلق بجاهزية الشركة في إدارة الأزمات.

وأوصت الدراسة بضرورة استحداث دائرة للقيام بتحليل العوامل البيئية، والعمل على تحسين قدرة

الشركة على التنبؤ، مع مراعاة الظروف الشخصية للعاملين فيها، لتحسين مستوى قدرتها على إدارة

الأزمات.

2.2.1.4 دراسة (الألوسي، الجبوري، والعكدي، 2019)

وجاءت هذه الدراسة بعنوان "متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة

الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة".

إذ هدفت الدراسة التعرف إلى متطلبات الاستراتيجية اللازمة لإدارة الأزمات في الشركة العامة لمعدات

الاتصالات، وعليه ستظهر نتائج الدراسة مستوى توافر هذه المتطلبات، ومدى اعتمادية الشركة على

هذه الاستراتيجيات في إدارة الأزمات، وقياس مدى العلاقة بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي

واستراتيجيات إدارة الأزمة في هذه الشركة.

ووضع الباحث أنموذجاً افتراضياً للدراسة، يضم متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي (دعم الإدارة

العليا، وتوفير الإمكانيات والموارد، والمرونة، وتقانة المعلومات والاتصالات)، واستراتيجيات إدارة

الأزمات، وهي: (تغيير المسار، وتفتيت الأزمة، ودفع الأزمة للأمام، والاحتياطي التعبوي، والوفرة الوهمية).

واتبع الباحث وصف البيانات وتحليلها عبر معالجة إحصائية، استخدم فيها الأساليب الإحصائية المعروفة، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي لاختبار التأثير بين المتغيرات التابعة والمستقلة.

وخرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

- اعتماد الشركة كانت مرتفعة في إدارتها للأزمات، بناءً على المتطلبات المعتمدة في الدراسة، ومتوسطة في الاستراتيجيات التي اعتمدها الدراسة.
- كان لدعم الإدارة الدور الهام في أزمات الشركة، في حين كان لم يكن بعد توفير الموارد والإمكانات له دور هام.
- علاقة إيجابية بين نجاح التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات إدارة الأزمات، الأمر الذي يعطي أهمية بالغة للتخطيط الاستراتيجي في الشركات.
- تفاوتت نتائج اختبار استراتيجيات إدارة الأزمات منها المرتفع، والمتوسط، الأمر الذي دفع الباحث لأن يوصي بضرورة تبني هذه الاستراتيجيات كجزء من ثقافة الشركة.

2.2.1.5 دراسة (عبابنة، وعاشور، 2020)

ووسمت بعنوان "واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في ضوء أزمة فيروس Covid19-".

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر القيادة الأكاديمية فيها، واختبرت الدراسة متغيرات المسمى الوظيفي والكلية التابع لها القيادي الأكاديمي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، أي أن أفراد العينة هم جميع القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الحكومية، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة لجمع البيانات الأولية، إذ اعتبر المتغيرات المستقلة: (المسمى الوظيفي، والكلية) في حين كانت وجهات النظر للقادة الأكاديميين هو المتغير التابع.

خرجت الدراسة بالنتائج الآتية:

- واقع إدارة الأزمات في الشركة كان أقل من متوسطاً، إذ عزی الباحث ذلك لضعف قدرتها على التنبؤ بحدوث الأزمات، وكذلك ضعف في إدارتها. أي أن جاهزية الجامعات الحكومية في الأردن بحاجة إلى إعادة نظر.
- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية تبعاً لمغير الكلية، في حين كانت ذات دلالة إحصائية تبعاً للمسمى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بقاعدة للبيانات، تشمل: الأزمات السابقة، وتعزيز البنية التحتية اللازمة لإدارة الأزمات، واستحداث أقسام متخصصة في الجامعات تُعنى بإدارة الأزمات، وأخيراً تبني استراتيجية واضحة لإدارة الأزمات.

2.2.1.6 دراسة (خلف، 2022)

وجاءت بعنوان "واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021 (دراسة حالة - بلدية غزة)".

وهدفت الدراسة تقييم للوضع الحالي، بالإضافة للعقبات التي واجهت الإدارة المتكاملة للأزمات في مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة، لا سيما في أثناء عدوان عام 2021م، وعليه فالدراسة ستحقق أهداف أخرى، أهمها: بيان دور البلديات في القطاع فترة الحروب، وما هي المعوقات التي تمنع أو تحول دون تحقيق البلديات تقديم خدماتها في هذه الظروف؟، ومدى جاهزيتها لتقليل الآثار المترتبة على العدوان أو منعها، وأخيرًا طرح التوصيات التي من شأنها تفعيل دور هذه البلديات في إدارتها للأزمات والكوارث مستقبلاً.

واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة لمنهج تحليل المحتوى، والذي من خلاله استطاع تسليط الضوء على مواطن القوة والضعف، لمعرفة مدى الجاهزية المادية والبشرية لدى البلديات في إدارتها للأزمات والكوارث الناتجة عن عدوان الاحتلال الإسرائيلي المتكرر، وكانت مصادر بياناته متنوعة ما بين الملاحظة، والمقابلة والاستبانة.

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- قدرة بلدية غزة العالية في مواجهة حرب 2021م، وعزى الباحث هذه القدرة على وجود لجنة طوارئ تتضمن كوادر بشرية فاعلة في الميدان.
- تمكنت البلدية من تلبية احتياجات المواطنين خلال هذه الفترة بجودة خدمات عالية.
- كان لمساندة المواطنين للبلدية دور في تخطي الأزمة خلال هذه الفترة.

- وزارة الحكم المحلي كان لها دور في التنسيق بين البلديات، لاستحداثها لجنة طوارئ مشتركة، بالإضافة لدور المؤسسات الإنسانية والجهات الدولية كالصليب الأحمر. ويرى الباحث بأن أهم ما خرجت به هذه الدراسة هو أهمية التخطيط المسبق لإدارة الأزمة، والتي تمثلت في وجود لجنة طوارئ على استعداد دائم لمواجهة أي عدوان.

2.2.1.7 دراسة (آل مداوي، 2016)

وجاءت بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد".

حيث هدفت الدراسة التعرف إلى المتطلبات الأساسية للدور الذي يخص التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية، وكذلك على معوقات تطبيق هذه الاستراتيجيات، وكيفية التغلب عليها، كما هدفت الدراسة إلى توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات من استجابات أفراد العينة، وأخيرًا التوصل لمقترحات تعزز من دور التخطيط الاستراتيجي في جامعة الملك خالد.

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

وجود فروق لها دلالات إحصائية فيما يتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمة البيئية للجامعة، وهذه الفروقات كانت بين أفراد العينة (القيادات الأكاديمية)، الأمر الذي يدل على أهمية التخطيط الاستراتيجي لهذه الفئة من موظفي الجامعة، وبحسب تفسير الباحث لهذه النتيجة هو أن هذه القيادات هي في حقيقة الأمر تمارس أدوارًا إدارية خلال مسيرتهم الأكاديمية، فهم مدركون لأهمية التخطيط، وما يدور في فلكه من متطلبات، ومراحل، ومعوقات.

2.2.1.8 دراسة (جبريل، 2020)

وجاءت بعنوان "واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية" دراسة حالة على شركة الخليج العرب للنفط بمدينة بنغازي".

وقد هدفت الدراسة لمعرفة مستوى إدارة الأزمات بشركة الخليج العربي للنفط، وقد حدد الباحث مجتمع دراسته من مديري الإدارات الوسطى، وقد حدد أبعاد دراسة هذا الواقع من خلال (دور القيادة، والتخطيط، واتخاذ القرار، والاتصال، والموارد المادية والبشرية)، بالإضافة لطرح توصيات من شأنها تفعيل التعامل مع الأزمات في الشركة.

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمبحوثين في نظرتهم لإدارة الأزمات وواقعها.
- وجود فروق لها دلالة إحصائية بدرجة متوسطة لبعد دور القيادة في إدارة الأزمات، وهو الأعلى من بين الأبعاد الأخرى، ويأتي في المرتبة الثانية بعد اتخاذ القرار.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد التخطيط، والاتصال والموارد البشرية والمادية.

وفسر الباحث ذلك بعدم تطبيق الشركة لإدارة الأزمات، التي عززتها النتائج بضعف العاملين في الشركة، إذ من المرجح أنها تنقصهم الخبرة وآليات اتخاذ القرار في الوقت المناسب، كما أن الشركة تفتقر لنظام اتصال فعال مع محدودية للموارد المادية، التي قد تكون عائقًا لها في مواجهة الأزمات.

2.2.1.9 دراسة (الاي، 2019)

وجاءت بعنوان "تحليل البيئة الخارجية للإدارة العليا في المستشفيات الحكومية باستخدام نموذج "بستيل" ودوره في إدارة الأزمات" دراسة تطبيقية على مجمع الشفاء الطبي".

وكان سؤال الدراسة الرئيس عن دور تحليل البيئة الخارجية في إدارة الأزمات بمشفى الشفاء في مدينة غزة، وقد استخدم الباحث عناصر نموذج بستل (PESTEL) تحليل البيئة الخارجية، إذ كانت الدراسة تهدف إلى قياس أثر البيئة الخارجية في إدارة الأزمات لتقديم اقتراحات لعملية التخطيط الإداري المبنية على نتائج الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود استراتيجية في المشفى مرتبطة بالإدارة العليا، إلا أنها لا تشمل على عناصر نموذج بستل جميعها، وأن لهذا النموذج دورًا ناجحًا في تحليل البيئة الخارجية المرتبط بالأزمات.

2.2.1.10 دراسة (إسليم، 2007)

ووسمت هذه الدراسة بعنوان " سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة".

وهدفت الدراسة إلى تحديد أسباب الأزمات ومراحل التعامل معها من قبل وزارة المالية الفلسطينية في مدينة غزة، بالإضافة لإظهار دور كل من التخطيط في عملية التنبؤ، والمعلومات، والاتصالات، والقيادة، ودور تشكيل فريق عمل لديه القدرة على إدارة الأزمات والتعامل معها.

واعتبر الباحث في هذه الدراسة القدرة على إدارة الأزمة هو المتغير التابع، وأن التخطيط، و فرق العمل، والمعلومات، والاتصالات، والقيادة هي المتغيرات المستقلة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء دراسته، لتكون الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1- بينت الدراسة القدرة الضعيفة لوزارة المالية في غزة لعملية التخطيط، التي من شأنها أن تنتبأ في حدوث الأزمة، وقد عزى الباحث ذلك لاعتبار وزارة المالية بغزة أن الأزمة تنحصر في مرحلة في أثناء الأزمة.

2- بينت الدراسة دورًا فاعلاً في إدارة المعلومات في إدارتها للأزمات.

3- بينت الدراسة بأن دور نظام الاتصالات كان متوسطاً في دوره، إذ يبرر الباحث هذه النتيجة بعدم وجود وحدة متخصصة تدير الاتصالات في الوزارة.

4- بينت الدراسة بأن دور القيادة جاء مرضياً، ولكنه بحاجة للمزيد من الدعم، لاسيما في عملية الاتصال مع الجهات ذات العلاقة في إدارة الأزمة.

2.2.1.11 دراسة بدر، صلاح (2007).

وسميت هذه الدراسة بعنوان " واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين دراسة مقارنة " .

وجاء فيها دراسة لواقع سلوك الإدارة في وزارتي الصحة والداخلية الفلسطينية نحو إدارتها للأزمات، وتحديداً فيما يتعلق بالنموذج العام للأزمات في مراحلها الثلاث (قبل، أثناء وبعد) الأزمة، لتقييم الدراسة مدى تعاطي المديرين في الوزارتين مع الأزمات، وكما وضحت الدراسة أسباب نشوء أهم الأزمات، بالإضافة لإجراء مقارنة بين سلوك المدراء في كلتا الوزارتين.

كانت حدود الدراسة المكانية والموضوعية والزمانية مقتصرة على فئات محددة لأغراض بحثية معتبرة، إذ استخدمت الباحث أداة بحثية رئيسية تمثلت بالاستبانة مستخدماً المنهج الوصفي لعرض البيانات وتحليلها، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث أن سلوك المديرين قبل وقوع الأزمة غير مرض في كلا الوزارتين، وكان السلوك مختلف بينهما في مرحلة ما بعد وقوع الأزمة، إذ كان متوسطاً في وزارة الداخلية، وسلبياً في وزارة الصحة، أما في مرحلة أثناء الأزمة فكانت النتائج متوسطة في كلا الوزارتين، وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات لاسيما في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة كون الأسباب المؤدية للأزمات هي حقيقية كما جاء في الدراسة.

2.2.1.12 دراسة الصوافي، جوليانا (2022).

ووسمت هذه الدراسة بعنوان " العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا ".

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية الوزارات الفلسطينية في إدارتها للأزمات في فترة جائحة كورونا، ومدى مساهمة هذه الفعالية في النجاح المؤسسي لهذه الوزارات، وعليه فقد اتبع الباحث أسلوب العينة العشوائية كون مجتمع الدراسة كبير مستخدماً المنهج الوصفي التحليل باعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات، إذ تم قياس الفعالية بناءً على موجات كورونا التي ضربت المجتمع الفلسطيني، وهي (فترة ما قبل وقوع الجائحة، وأثناء الموجات الأولى والأخيرة) ، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي تشير إلى أنه لا يوجد علاقة لها دلالة إحصائية بين فاعلية (الاستعداد للأزمات، فاعلية إدارة الأزمات في ظل الجائحة، فاعلية إدارة الأزمات في الموجات الأولى والموجات الأخيرة)، وبين النجاح المؤسسي لإدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية، وعليه كانت توصيات الدراسة موجهة مباشرة إلى الجهات ذات العلاقة بإدارة الأزمات في هذه الوزارات، والتي كان من أهمها ضرورة تنمية القدرات الإدارية لمتخذي القرار في الوزارات لاسيما القرارات المرتبطة بإدارة الأزمات، بالإضافة للتدريب على الاستشعار بالأزمات قبل وقوعها ليصبح ذلك الاستشعار جزء من ثقافة العاملين في هذه الوزارات، وأخيراً الاستعداد المادي والبشري لمواجهة الأزمات في حال وقوعها.

2.2.2 الدراسات الأجنبية

2.2.2.1 دراسة (Doghmosh & Battah, 2020)

“The Extent of Practicing Crisis Management by Jordanian Secondary School Principals in the Light of the Contemporary Educational Challenge”

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة إدارة الأزمات في المدارس الثانوية الأردنية وأهميتها، وذلك في خضم تحديات تربوية معاصرة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، ونبعت أهمية الدراسة كون توصياتها ستوجه للعاملين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، أي أن الباحث اعتبر أن دراسته ستكون باعاً للمزيد من الدراسات ذات العلاقة.

واستخدم الباحثون المنهج الوصفي في إجراء الدراسة، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية، في حين كانت المراجع الدورية وصفحات الويب هي مصدر البيانات النظرية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة إدارة الأزمات من قبل مديري المدارس الثانوية الأردنية فيما يتعلق بالتحديات التربوية المعاصرة كانت مرتفعة، وبحسب تفسير الباحثين يعود لامتلاك المديرين معرفة ممتازة حول أسباب ودورة حياة الأزمات، إذ أشارت النتائج إلى أن تعامل الباحثين لمراحل إدارة الأزمات كان أيضاً مرتفعاً، وفي جميع مراحلها (قبل وأثناء وبعد) الأزمة، وذلك يعود أيضاً بحسب تفسير الباحث إلى إدراك الباحثين لأهمية التعامل مع الأزمات.

2.2.2.2 دراسة (Haza, Almaqtari & Al-Swidi, 2021)

بعنوان " Factors Influencing Crisis Management: A Systematic Review and "

Synthesis for Future Research، وإهم ما جاء فيها:

وكان الغرض من الدراسة تقديم منهج شامل لمراجعة الأدبيات المرتبطة بالعوامل المؤثرة على إدارة الأزمات (Crisis Management CM)، أي تقييم المجالات التي ارتبطت بدراستها، وما هي الأساليب البحثية التي أجريت لها.

واستخدم الباحث المنهج الكيفي أو النوعي (Qualitative Approach)، وأسلوب (SLR) في جمع البيانات، وهو أسلوب حديث يرتبط بالاستفادة من الألعاب الإلكترونية، أذ شملت الدراسة 223 دراسة من مختلف المنافذ البحثية، بالإضافة لتركيزها على أكثر الناشرين شهرة.

وأهم العوامل المؤثرة التي بُحثت في مجال إدارة الأزمات كانت: الاتصال، ووسائل التواصل الاجتماعي (66 دراسة)، والقيادة (40 دراسة)، والمعرفة (38 دراسة)، والحوكمة (24 دراسة)، وجاءت تكنولوجيا المعلومات، والتخطيط الاستراتيجي، والمهنية بدرجات أقل.

وكانت مخرجات الدراسة هي معرفة الدور الذي يلعبه كل من العوامل المؤثرة خلال فترة زمنية محددة، وما هي الأبحاث التي تناولته خلال نفس الفترة؟. وأن أهم هدف للدراسة هي مساهمتها الجديدة والشاملة في الدراسات والأبحاث التي عُنيت بإدارة الأزمات التي من شأنها تحفيز الباحثين لإجراء أبحاث مستقبلية.

2.2.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

انتهج الباحث في سرده للدراسات السابقة على أولوية مراجعة الدراسات الأقرب لموضوع الدراسة، أي الدراسات التي عالجت واقع إدارة الأزمات في الشركات، ومن ثم الدراسات التي تناولت موضوعات تدور في فلك موضوع الدراسة الرئيس، التي من شأنها إثراء موضوع الدراسة بأدبيات يمكن للباحث من خلالها صياغة أهم العوامل الأكثر أهمية في تقييم هذا الواقع، وبالتالي يمكن التعقيب على هذه الدراسات بالآتي:

1- أوصت أغلب الدراسات التي عالجت مواضيع تشبه موضوع الدراسة بضرورة الاهتمام بإدارة

الأزمات في منظمات المجتمع الفلسطيني، وأن مدى جاهزية هذه المنظمات في مواجهة

الأزمات جاءت بدرجات متوسطة.

2- ربطت بعض الدراسات أهمية تحليل العوامل البيئية الخارجية بمدى قدرة المنظمات في مواجهة الأزمات التي قد تطرأ عليها، والتي أظهرت أن واقع هذا التحليل في المنظمات كان بدرجات متوسطة، الأمر الذي دعا الباحثين للتوصية بضرورة تفعيل دور تحليل هذه العوامل التي من المفترض أن تساعد في زيادة قدرتها على التنبؤ بحدوث الأزمات كما جاء في دراسة (صالح، 2019).

3- ربطت بعض الدراسات أهمية تحليل العوامل البيئية الداخلية للمنظمات بإدارة الأزمات، كما جاء في دراسة (جبريل، 2020)، والتي تبينت في تأثيراتها على إدارة الأزمات، إلا أنها أظهرت أهمية دور القيادة في إدارة الأزمات.

4- نتائج الدراسات التي عالجت إدارة الأزمات في الجانب التعليمي المدرسي أو الجامعي ، وهي أكثر الدراسات التي اهتمت بإدارة الأزمات في المجتمعات العربية كانت متباينة في نتائجها، ففي دراسة (Doghmosh & Battah, 2020) كانت النتائج تشير إلى أن مديري المدارس الثانوية لديهم الوعي المرتفع في إدارة الأزمات، في حين كانت نتائج دراسة (عبابنة وعاشور، 2020) التي عالجت إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الحكومية تشير إلى انخفاض مستوى إدارة الأزمات، الأمر الذي قد يثير تساؤلاً حول فهم كلا المستويين: (المدارس الثانوية، والجامعات) لمفهوم الأزمة، فمفهوم مدير المدرسة يعتبرها تحدياً يواجه الأساليب التعليمية الحديثة، في حين أن الأكاديميين في الجامعات يدركون هذا المفهوم بشكل أكثر تخصصاً ودقة، وذلك لطبيعة مستواهم التعليمي الأكاديمي.

5- أظهرت الدراسة التي عالجت إدارة الأزمات في قطاع غزة نتيجة العدوان الإسرائيلي عليها أن إدارة الأزمة خلال العدوان كان مرتفعاً، وأن عاملي الاستعداد والتنسيق فيما بين الجهات ذات الاختصاص كانا من أنجح عوامل تخطي هذه الأزمة، إذ إن أهم استنتاج للباحث من

هذه الدراسة هو أهمية الاستشعار بوجود الأزمات بالإضافة لقدرة الجهات المرتبطة بمعالجتها على خلق نظام اتصال فعال وفرق عمل ذات اختصاص، حتى لو في ظروف محدودة الإمكانيات المادية والبشرية.

6- الدراسات التي عالجت التخطيط الاستراتيجي للأزمة كدراسة (آل مداوي، 2016) التي أظهرت أهمية الحداثة في اختيار الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمات، وربطت الدراسة قدرة المنظمة على تحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية بمدى حداثة هذه الاستراتيجيات.

7- الدراسة التي جمعت بيانات متعلقة بالأبحاث التي عالجت العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات كدراسة (Hazaa, Almaqtari & Al-Swidi, 2021)، حيث وجدت أن أكثر الأبحاث كانت مرتبطة بعوامل داخلية وخارجية على المنظمات، الأمر الذي يشير إلى محدودية الدراسات التي تُعنى بإدارة الأزمات نوعيًا وليس كميًا.

2.2.4 مقارنة موضوع الدراسة بالدراسات السابقة (الفجوة العلمية)

تميزت الدراسة التي نحن بصددنا عن الدراسات السابقة بالآتي:

1- الدراسات السابقة كانت متباينة في التركيز على العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات وسرد واقع هذه الإدارة في المنظمات الفلسطينية تحديدًا، فبعضها ركز على أهمية الاستراتيجيات، وبعضها الآخر ركز على مدى الجهوزية، ومنها ما اعتمد عوامل البيئة الداخلية كمتغيرات للدراسة، وغيرها اعتمدت العوامل الخارجية، أما الدراسة التي نحن بصددنا فقد جمعت أكثر من بعد لدراسة واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" وتقييمها، وهذا ليس من باب التوسع غير المرغوب به في الدراسات العليا، وإنما للخروج بنتائج تعكس هذا الواقع عمليًا.

2- الدراسات السابقة التي عالجت إدارة الأزمات وشرح واقعها كانت محدودة جدا في مجال الشركات الرائدة في فلسطين، إذ ركزت هذه الدراسات على إدارة الأزمات الخاصة بالجمعيات الخيرية والمؤسسات العامة الصحية والتعليمية.

3- الدراسات السابقة اعتمدت على نماذج محدودة في الأدب الإداري لدراسة متغيرات إدارة الأزمات، ولكن الدراسة التي نحن بصدها اعتمدت في محاورها الرئيسية على أكثر من نموذج، إذ يرى الباحث أن دراسة جميع أبعاد أي نموذج دون إعطاء الخصوصية للمتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة سيعقد من إجراء الدراسة.

4- أولت الدراسة إظهار دور المديرين بمختلف مسمياتهم الوظيفية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" لإدراك الباحث الذي يعمل في الشركة نفسها لهذه الدور، وأن دراسة (الجعبري، 2017) الأكثر قرابًا بمحتواها للدراسة التي نحن بصدها كان مصدر جمعها للبيانات لمن هم في المناصب الإشرافية، إذ يرى الباحث أن التركيز على المديرين ومسمياتهم الوظيفية قد يعكس واقعية أفضل لإدارة الأزمات، مع مراعاة مجال عمل المنظمات.

5- أعطت الدراسة أهمية للعوامل البيئية الطبيعية، والتي من أهمها المنخفضات الجوية الشتوية الثقيلة التي تتأثر بها فلسطين، وما مدى تأثيرها على قطاع الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وأن ما حصل في العام 2013م من دمار كبير على البنية التحتية في العديد من القطاعات الصناعية، لا سيما في مدينة الخليل التي تلقت كميات كبيرة من الثلوج في أقل من 36 ساعة خير شاهد على أهمية هذا البعد.

6- اهتمت الدراسة ببعد الأزمات التي واجهت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" والمرتبط بالإجراءات التعسفية، التي تنتهجها منظومة الاحتلال الإسرائيلي.

3 الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. تمهيد
2. منهج الدراسة
3. مصادر جمع البيانات
4. مجتمع الدراسة
5. عينة الدراسة
6. المعالجة الإحصائية للبيانات
7. خصائص عينة الدراسة
8. صدق أداة الدراسة
9. ثبات أداة الدراسة

3.1 تمهيد

لتحقيق هدف الدراسة الرئيس والأهداف الفرعية المنبثقة عنه، قام الباحث بمجموعة من الإجراءات العملية لتحقيق الجانب العملي في الدراسة، وفيه يُحدد: منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة، ومصادر جمع البيانات، وأدواتها، وأخيراً المعالجة الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي (الكمي والنوعي)، الذي يعتبر الأنسب في وصف البيانات من مصادرها، ومن ثم إخضاعها لمعالجة إحصائية للوصول إلى نتائج ذات دلالة تعكس واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

3.3 مصادر جمع البيانات

استخدم الباحث في جمعه لبيانات الدراسة ومعلوماتها من مصدرين رئيسيين هما:

1- المصدر الثانوي لجمع البيانات: كانت أهم مصادر جمع البيانات والمعلومات الثانوية هي المقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة، والكتب المحكمة، ورسائل الماجستير، والدكتوراه، وبعض الصفحات الإلكترونية.

2- المصدر الأولي للبيانات: وتمثلت هذه المصادر بإعداد نموذج مقابلة شبه مهيكلة واستبانة، إذ وجد الباحث بأن بعضاً من أهداف الدراسة لها خصوصية تحتاج في جمع بياناتها لأسلوب المقابلة، كون عدد المبحوثين قليل، ولديهم معلومات تاريخية دقيقة بالأزمات التي مرت بها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، بالإضافة لشرح واقع إدارة هذه الأزمات في مراحلها الثلاث (قبل، وأثناء، وبعد) الأزمة، أما الاستبانة فقد أعدت لعدد أكبر شملت المديرين

في الشركة، وهم من تتناسب استجاباتهم مع تقييم إدارة الأزمات في الشركة من الجانب الاستراتيجي، وتحليل العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وكانت إجراءات إعدادهما كالاتي:

3.3.1 المقابلة:

كانت الإجراءات العملية للمقابلة كالاتي:

- أعد الباحث مقابلة شبة مهيكلة، اعتمادًا على أكثر من مصدر ثانوي للمعلومات تمثلت في: أطر نظرية، ودراسات سابقة أهمها دراسة (الجعبري، 2017)، و(أبو فارة، 2020)، (الشمري، 2010) و دراسة (عبد الرحمن، 2007)، بالإضافة إلى الاستعانة بما جاءت به بعض النماذج الحديثة في إدارة الأزمات كنموذج (Fink)، نموذج (Nude/Antoko)، ونموذج (Meyers)، وعليه قام الباحث بإعداد المقابلة للإجابة عن سؤالي الدراسة المرتبطين بالأزمات الفعلية التي مرت بها شركة "جوال"، وما هو واقع إدارة هذه الأزمات من قبل فريق إدارة الأزمات في الشركة في مراحلها الثلاث (قبل، وأثناء، وبعد) الأزمة؟، إذ وجد الباحث أن فريق إدارة الأزمة في الشركة هم الأنسب للإجابة عن هذين السؤالين، ممن سبق لهم التعامل مع أزمات فعلية مرت بها الشركة، ولكن هذا لا يعني بأن البيانات التي جُمعت من المقابلات لا تسهم في الإجابة على أسئلة الدراسة الأخرى.
- أعد الباحث المقابلة بصورتها النهائية بعد أن قام بتعديلها وإخضاعها لعملية التحكيم، والتي اشتملت على قسمين رئيسيين هما: (القسم الأول: خصائص الأزمة، والقسم الثاني: كيفية التعامل مع الأزمة (قبل، وأثناء، وبعد).

- أجرى الباحث المقابلة مع (3) أعضاء من فريق إدارة الأزمات في الشركة، والمذكور أسماؤهم في معلق رقم (6)، إذ بدأت المقابلة بتوضيح من الباحث لعنوان الدراسة وأهميتها، ومن ثم طرح الأسئلة، وتدوين الإجابات وفقاً لترتيبها.
- أخضع الباحث نتائج المقابلة للتحليل، للخروج بنتائج تحقق له جزءاً من أهداف الدراسة، والإجابة على بعض تساؤلاتها، بالإضافة إلى أن بعض جوانب تحليل المقابلة لا سيما السؤال المرتبط بالأزمات التي مرت بها الشركة أظهرت للباحث بأن إدخال الكوارث البيئية لا بد من أن يكون من ضمن الأبعاد الخاصة بتقييم استجابة الشركة للعوامل البيئية الطبيعية، التي ستكون جزءاً من أداة الدراسة الرئيسية (الاستبانة)، بالإضافة لممارسات الاحتلال الإسرائيلي التي تفرضها على واقع المؤسسات الفلسطينية الحكومية والخاصة.

3.3.2 الاستبانة:

قام الباحث بتطوير استبانته كأداة رئيسة للدراسة بعد مراجعة دقيقة للأدبيات المرتبطة بموضوعة الدراسة، بالإضافة للدراسات التي السابقة التي سبق وعالجت موضوعات شبيهة بمحتوى الدراسة، كما استعان الباحث في تحديد محاور الاستبانة بالنماذج التي تم تطويرها لقياس هذه المحاور، وكانت الإجراءات العملية في تطوير الاستبانة كالآتي:

- 1- حدد الباحث المحاور الرئيسية للاستبانة، التي تهدف إلى الإجابة عن تساؤلات الدارسة الخاصة بتقييم الاستراتيجيات، وتحليل البيئة الخارجية، والداخلية للشركة في مواجهتها للأزمات، وقد ساهمت بعض النقاط التي استنتجها الباحث عند إجراء المقابلات بتطوير الاستبانة، وهذه المحاور، هي:

1- محور الاستبانة الأول، وهو: (الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات)، المُعد لتقييم استراتيجيات التعامل مع الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وقد استعان الباحث في إعدادهِ للاستبانة على دراسة (السيد، 2022)، ودراسة (الجعبري، 2017)، وكتاب (أبو فارة، 2020).

2- محور الاستبانة الثاني، وهو: (تحليل العوامل البيئية الخارجية في إدارة الأزمات)، المُعد لتقييم واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" من خلال استجابة الشركة لعوامل البيئة الخارجية، وقد استعان الباحث في إعدادهِ على دراسة: (صالح، 2019)، ودراسة (Abu Amuna, Al Shobaki & Abu-Naser, 2017) ودراسة (Indeed Website, 2021)، ونموذج تحليل (SWOT)، ونموذج (PESTEL) لتحليل العوامل الخارجية.

3- محور الاستبانة الثالث، وهو: (تحليل البيئة الداخلية في إدارة الأزمات) المُعد لتقييم واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" من خلال استجابة الشركة لعوامل البيئة الداخلية، وقد استعان الباحث في إعدادهِ على دراسة (Abu Amuna, Al Shobaki & Abu-Naser, 2017)، ودراسة (داود، 2018)، ونموذج تحليل (SWOT)، ونموذج تحليل ماكينزي (McKinsey Model).

2- قام الباحث بتعديل محتوى الاستبانة من ملاحظات لجنة التحكيم، وما أظهرته بعض جوانب التحليل المبدئية التي خرج بها الباحث من إجراء المقابلات، لتظهر الاستبانة بصورتها النهائية، وتصبح جاهزة لتوزيعها على عينة الدراسة.

3.4 مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة في أداة المقابلة على أعضاء فريق إدارة الأزمة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" والبالغ عددهم (6) أفراد، فيما شمل مجتمع الدراسة لأداة الاستبانة على كافة المديرين العاملين في فروع شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" المنتشرة في الضفة الغربية وعددهم (90) مديراً باستخدام خدمة البريد الإلكتروني الرسمي للموظفين، وبالإستعانة بنماذج

.Google Forms

3.5 عينة الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على أسلوب العينة المتاحة لكلا الأدوات، ففي المقابلة بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (3) أفراد، بينما بلغ العدد النهائي الإجمالي للأفراد المبحوثين ضمن أداة الاستبانة (68) مديراً ومديرة، من مختلف فروع الشركة المنتشرة في الضفة الغربية.

3.6 المعالجة الإحصائية للبيانات

وتمت الاستعانة ببرنامج تحليل الرزم الإحصائية (SPSS) في عملية تفرغ استجابات المبحوثين وإجراء التحليل الإحصائي اللازم للبيانات، وتفسير النتائج، وقد استخدم الباحث الاختبارات الإحصائية الآتية:

1. اختبار مصفوفة الارتباط (Pearson Correlation) لقياس الصدق البنائي لفقرات ومحاور الدراسة.
2. احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة ومحاورها.
3. جدول التكرار لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة .
4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والمحاور بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة.

5. برنامج (Microsoft Excel) لإجراء بعض الإحصائيات، وتلخيص نتائج الدراسة.

3.7 خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (1-3) خصائص عينة الدراسة الديموغرافية لأداة الاستبانة.

جدول (1-3)
خصائص عينة الدراسة الديموغرافية

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	62	91.18%
	أنثى	6	8.82%
	المجموع	68	100%
الدرجة العلمية	دبلوم	4	5.88%
	بكالوريوس	47	69.12%
	دراسات عليا	17	25.00%
	المجموع	68	100%
الخبرة العملية	5 سنوات - أقل من 10 سنوات	39	57.40%
	10 سنوات - أقل من 15 سنة	22	32.40%
	15 سنة فأكثر	7	10.30%
	المجموع	68	100%
الدائرة	المالية	6	8.80%
	المبيعات	32	47.10%
	الدائرة الفنية والهندسية	15	22.10%
	اللوازم والمشتريات	9	13.20%
	التسويق	3	4.40%
	الموارد البشرية	3	4.40%
	المجموع	68	100%

ويتضح من الجدول (3-1) أن الغالبية العظمى أفراد عينة الدراسة هم من الذكور وعددهم (62) وبنسبة مئوية بلغت (91.18%)، ويفسر الباحث هذا الارتفاع في أعداد الذكور مقابل الإناث لكون معظم مديري فروع شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" المنتشرة في الضفة الغربية من الذكور.

أما متغير الدرجة العلمية فقد كان حاملو درجة البكالوريوس الأعلى عدداً (47) مديراً، بنسبة مئوية بلغت (69.12%)، وأقل نسبة لحاملي درجة الدبلوم (4) مديرين، وبنسبة بلغت (5.88%)، ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن مديري فروع شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" يجب أن يتحلوا بصفات ومهارات معينة تساعد في إدارة الفرع بشكل ملائم، وهذا يتطلب مزيجاً من الدراسة العلمية والتي يعبر عنها بالدرجة العلمية بالإضافة إلى الخبرة العملية، التي يعبر عنها بسنوات الخبرة، والتي أظهرت أن غالب مديري الفروع هم من ذوي الخبرة العلمية (5-10) سنوات، ولا يوجد بينهم أي مدير أقل من (5) سنوات.

أما بخصوص متغير الدائرة التي يتبع لها المدير فقد كانت دائرة المبيعات أعلى الدوائر استجابة بين أفراد عينة الدراسة (32) مديراً، وبنسبة بلغت (47.10%)، ويرى الباحث أن سبب هذه النتيجة تابع لكون فروع شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في المنتشرة في الضفة الغربية تعنى بدرجة أولى بالمبيعات وتعزيزها للشركة، كما أن دائرة المبيعات هي من الدوائر الكبرى في الشركة أيضاً من ناحية عدد العاملين فيها.

3.8 صدق أداة الدراسة:

اعتمد الباحث في اختبار صدق أداة الاستبانة على صدق المحكمين بالإضافة إلى صدق الاتساق الداخلي، فأما صدق المحكمين فقد قام الباحث بعرض أداة الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة

من المحكمين والباحثين في مجال إدارة الأزمات، وتم تعديل الأداة من إضافة وحذف لبعض الفقرات وتعديل لفقرات أخرى بحسب توصياتهم، أما فيما يتعلق بصدق الاتساق الداخلي فقد قام الباحث باعتماد اختبار معامل الارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق في الأداة كما يظهر في الجدول (2-3)

جدول (2-3)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

المحور الثالث	المحور الثاني						المحور الأول	رقم العبارة
.496**	.760**	.697**	.718**	.511**	.768**	.801**	.727**	Q1
.555**	.543**	.555**	.863**	.759**	.752**	.708**	.634**	Q2
.513**	.689**	.729**	.796**	.837**	.678**	.735**	.676**	Q3
.652**	.616**	.774**	.865**	.762**	.584**	.623**	.761**	Q4
.545**	.682**	.805**	.672**		.620**	.733**	.697**	Q5
.584**	.706**	.631**			.710**		.619**	Q6
.522**	.721**	.720**					.783**	Q7
.413**	.742**						.813**	Q8
.644**							.789**	Q9
.470**							.759**	Q10
.729**	.875**						.822**	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (2-3) أن أداة الدراسة تتسم بمستوى صدق عال، ولجميع الفقرات، وعليه فيمكن

القول بأن أداة الدراسة تتسم باتساق داخلي وأن الفقرات تشترك في قياس إدارة الأزمات في شركة

الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".

3.9 ثبات أداة الدراسة:

جدول (3-3)
معامل ثبات كرونباخ ألفا

عدد الاستجابات	عدد العناصر	معامل الثبات	محاور الأداة
68	10	0.726	المحور الأول
68	8	0.826	المحور الثاني
68	7	0.816	
68	5	0.840	
68	4	0.686	
68	6	0.756	
68	5	0.764	
68	10	0.897	المحور الثالث
68	55	0.934	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3-3) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عال بلغ (0.934)، بمعنى أن الأداة ستكرر

النتائج الحالية في حال إعادة الاختبار على عينة الدراسة وضمن نفس الظروف بنسبة (93.4%).

كما يظهر من الجدول أن معامل الثبات للمحاور كان أعلى من (0.70) وهي القيمة التي تمثل الحد

الأدنى لمعامل الثبات، فيما كانت قيمة واحدة فقط أدنى من (0.70)، ويبرر الباحث ذلك بقلة عدد

أسئلة هذا الجزء من المحور، إلا أن دراسة (Taber, 2018) أشارت إلى أن هذه النسبة -أعلى من

(0.68) - تقع ضمن النسب المقبولة في اختبار كرونباخ ألفا للثبات.

4 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1. تمهيد

2. مفتاح التصحيح الكمي

3. نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة

4.1 تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث حول " إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها"، بالإضافة إلى مناقشة النتائج، وربطها بالدراسات السابقة، وتحليل الجداول، والأرقام الإحصائية التي تم الحصول عليها من أدوات الدراسة المستخدمة؛ ويشتمل الفصل على مفتاح التصحيح، الذي يشكل المرجعية في الحكم على نتائج الفقرات والمحاور، كما يشمل أيضاً عرض نتائج أسئلة الدراسة المعتمدة في الدراسة، ومناقشتها.

4.2 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1- 5)، تم احتساب الفرق بين أدنى قيمة، وهي (1) وأعلى قيمة، وهي (5) لإيجاد ما يسمى "المدى"، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج، وهي (3).

وبتطبيق المعادلة فإن الناتج يكون (1.33)، وعليه تم إنشاء مفتاح التصحيح بإضافة الرقم الناتج إلى الحد الأدنى، وهكذا حتى الوصول للحد الأعلى، مما ينتج ثلاث فترات يسند لكل منها درجة تقابلها: (منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة) على التوالي.

ويستخدم مفتاح التصحيح للحكم على فقرات الاستبانة والمحاور والإجابة على أسئلة الدراسة بالاعتماد على الوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة، وقد اعتمد الباحث في تطوير مفتاح التصحيح على تحويل المقياس الخماسي المستخدم في أداة الاستبانة إلى مقياس ثلاثي للحكم على النتائج، كما يظهر في الجدول (1-4):

جدول (1-4)

مفتاح التصحيح الكمي

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة	2.33-1
متوسطة	3.67-2.34
مرتفعة	5-3.68

4.3 نتائج الدراسة

4.3.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

الذي ينص على "ما أهم الأزمات التي واجهتها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" خلال مسيرة عملها في فلسطين؟" وقد تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال المحور الأول من محاور أداة المقابلة الشخصية، التي تم إجراؤها مع أفراد فريق الأزمة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول (2-4) الآتي:

جدول (2-4)

الأزمات التي تعرضت لها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" حسب أفراد فريق الأزمة، وتصنيف هذه الأزمات من ناحية النوع، والحدة، والمصدر

الرقم	أبرز الأزمات التي تعرضت لها الشركة	حدة الأزمة	نوع الأزمة	مصدر الأزمة
1	ثلوج 2013	عنيفة	طبيعية	خارجية
2	جائحة كورونا 2020	عنيفة	صحية	خارجية
3	اجتياح الضفة 2002	متوسطة	سياسية	خارجية
4	تعطيل إدخال الأبراج 2000	متوسطة	سياسية	خارجية
5	الحروب على قطاع غزة (2008، 2012، 2014، 2019)	متوسطة	سياسية	خارجية
6	إنفلونزا الخنازير	ضعيفة	صحية	خارجية

يشير الجدول (2-4) إلى أبرز الأزمات التي تعرضت لها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" بحسب إجابات أفراد فريق الأزمة في الشركة، وقد تم ترتيب الأزمات في الجدول بحسب تكرارها وحدة تأثيرها على الشركة بوجه عام. حيث أجمع أعضاء فريق الأزمة على أن ثلوج العام

(2013)، بالإضافة إلى جائحة كورونا في العام (2020) كانتا بالمرتبة الأولى كأبرز الأزمات التي تعرضت لها الشركة على مدار سنوات عملها، تلاها كل من اجتياح الضفة الغربية في العام (2002)، وتعطيل إدخال أبراج الشبكة في العام (2000)، والحروب المتتابة على قطاع غزة، وأخيراً فقد أشار بعض أعضاء فريق الأزمة إلى أزمة (إنفلونزا الخنازير) كأحد أبرز الأزمات التي تعرضت لها الشركة. ويرى الباحث أن تركيز أفراد فريق الأزمة على أزمة ثلوج العام (2013) وأزمة جائحة كورونا (2020) واعتبارهما أبرز الأزمات التي تعرضت لهما الشركة نابع من كونها أزمات غير اعتيادية، كما أن فترة الإعداد لها كانت محدودة، لكونها ظهرت بشكل مفاجئ -نوعاً ما-. فتلوج العام (2013) شكلت علامة فارقة في تاريخ الهطولات الثلجية محلياً، وهي من الحالات النادرة تاريخياً التي تستقبل فيها فلسطين تراكمات ضخمة من الثلوج، التي أثرت على مختلف نواحي الحياة فيها، وأدت إلى تعطيل عمل مختلف المؤسسات والخدمات العامة على مدار أسبوعين تقريباً، كما أن البنية التحتية المحلية ليست مهياًة لمثل هذه الهطولات. وكذلك جائحة كورونا (2020) أدت بدورها إلى تأثيرات سلبية على مستوى العالم، وليس فقط على المستوى المحلي، وما يزال بعض ارتداداتها تؤثر حتى يومنا هذا على مختلف القطاعات، لا سيما في التعاملات التجارية بين الدول، وتدفق المواد، والمستلزمات المختلفة.

وأما أزمات اجتياح الضفة الغربية (2002)، وتعطيل إدخال أبراج البث الخاصة بالشركة (2000) والحروب المتتالية على قطاع غزة فبالرغم من اعتبارها من أبرز الأزمات التي مرت في تاريخ الشركة، إلا أنها أكثر اعتياداً من سابقتها، نظراً لطبيعة الحالة السياسية وتأثيرات الاحتلال السلبية على أعمال الشركات المحلية، كما أن فترة الإعداد لها كانت أكبر، حيث إن هذه الأزمات كانت ضمن الخطط المتوقع حدوثها، وتم إعداد الخطط المسبقة لمواجهتها في إطار تحليل الشركة للمخاطر التي يمكن

أن تتعرض لها، فيما كان تأثير إنفلونزا الخنازير محدوداً بشكل عام، بالرغم من تأثيره على أعمال الشركة من خلال إغلاق بعض المقرات التي ثبت إصابة أحد أفرادها بالمرض.

كما أشار الجدول (4-2) إلى نوع الأزمة التي تعرضت لها الشركة، التي كانت في ثلاث مجموعات على الترتيب بحسب تكرارها: (سياسية، وصحية، وطبيعية)، ويرى الباحث أن الأزمات السياسية لشركة جوال هي من الأزمات المتوقعة، نظراً للوضع السياسي القائم الذي يتحكم به الاحتلال وإجراءاته التعسفية بحق الفلسطينيين، وأما الأزمات الصحية فإن هذه الأزمات في غالب الأحيان كانت أزمات عالمية بدرجة أولى، وامتدت تأثيراتها محلياً، وأما الأزمات الطبيعية فيرى الباحث أن السبب الرئيس لاعتبار أزمة ثلوج العام (2013) أحد أبرز الأزمات التي واجهت شركة جوال نابع من ضعف البنية التحتية في المدن والقرى الفلسطينية، حيث إن العديد من دول العالم تتعرض لمثل هذه الهطولات الثلجية بصورة متكررة، دون أن تؤثر هذه الحالات الجوية على طبيعة العمل وذلك لتوفر بنية تحتية ملائمة للتعامل مع هذه الحالات، وتوفر الإمكانيات المادية، واللوجستية لمعالجة المشاكل الطارئة.

وأما فيما يتعلق بمصدر أهم الأزمات التي تعرضت لها شركة جوال فقد أجمع أفراد فريق إدارة الأزمة في الشركة على أن أبرز الأزمات التي تعرضت لها الشركة كانت خارجية، وليست داخلية، ويرى الباحث أن تركيز أفراد فريق إدارة الأزمة على الأزمات الخارجية نابع من تأثير هذه الأزمات على الشركة بشكل خاص، والمجتمع المحلي، ولا يعني ذلك خلو الشركة من أزمات داخلية في الشركة، إلا أنها لا ترقى لتعتبر أزمات كبرى، ويفسر الباحث هذه النتيجة لكون شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" قائمة على نظام عمل رسمي، وتحكمه قوانين وإجراءات واضحة تقلل من إمكانية حدوث أزمات داخلية، كما أن فريق إدارة الأزمات يعمل بصورة مباشرة مع دائرة الموارد البشرية من أجل متابعة بؤادر أي أزمات داخلية، لحلها بصورة سريعة وقبل تفاقمها.

4.3.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني للدراسة

الذي ينص على " كيف تعاملت شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" مع هذه الأزمات قبل، وأثناء، وبعد كل أزمة؟" وقد تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال المحور الثاني من محاور أداة المقابلة الشخصية مع أفراد فريق إدارة الأزمة في الشركة، والذي تم التركيز فيه على تقسيم عملية إدارة الأزمة إلى ثلاث مراحل (قبل الأزمة، في أثناء الأزمة، وبعد الأزمة)، وذلك بحسب ما يأتي:

4.3.2.1 مرحلة ما قبل الأزمة.

كانت إجابات أفراد فريق الأزمة بخصوص توفر المعلومات اللازمة لإدارة الشركة عن الأزمات المتوقعة متباينة، وذلك بحسب نوع الأزمة، فقد اتفقت الإجابات على أن أزمة ثلوج العام (2013) كانت معلوماتها متوفرة، وتقدير الأزمة كان أكثر دقة من أزمات أخرى كأزمة جائحة كورونا (2020)، والتي وصفت المعلومات عنها وعن درجة تأثيرها شحيحة على مستوى العالم. وكذلك على مستوى كفاية هذه المعلومات وصلاحياتها لاتخاذ القرارات كانت قليلة.

وحول مصادر جمع البيانات والمعلومات حول الأزمات المتوقعة فقد أشار أفراد فريق الأزمة إلى أن الاعتماد الرئيس في تدفق المعلومات حول الأزمات التي تعرضت لها الشركة كان من خلال المؤشرات الخارجية والتحذيرات التي أطلقتها الجهات الخارجية ذات العلاقة بالأزمة، فيما أن بعض المعلومات كان مصدرها فريق إدارة الأزمة في الشركة من خلال التقارير المرفوعة للإدارة.

أما بخصوص الإجراءات التي اتخذتها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" لمواجهة الأزمات المختلفة التي مرت بها فقد كانت على النحو الذي يوضحه الجدول (4-3):

جدول (3-4)

الإجراءات التي اتبعتها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" لمواجهة الأزمات في مرحلة ما قبل وقوع الأزمة

الرقم	الأزمة	الإجراء المتبع من الشركة
1	ثلوج 2013	استئجار آليات فتح الطرق وتوفيرها
2	الحروب على قطاع غزة	الاعتماد على أبراج متنقلة غير مكشوفة
3	الحروب على قطاع غزة	الاعتماد على الاتصالات الفضائية - الثريا للموظفين الميدانيين
4	جائحة كورونا 2020	الاعتماد على العمل من المنزل للموظفين
5	ثلوج 2013	إضافة خزانات وقود في الشركة والمقاسم
6	الحروب على قطاع غزة	تحويل الخدمات إلى الأبراج القريبة
7	الحروب على قطاع غزة	تأمين موظفي الشركة ضد الحروب
8	الحروب على قطاع غزة	توفير أرقام اتصال لموظفي الشركة على شبكات أخرى
9	جائحة كورونا 2020	توفير أجهزة حاسوب محمولة للموظفين، وبرامج للعمل عن بعد
10	جائحة كورونا 2020	التعاقد مع شركات متخصصة في التعقيم لمواجهة المخاطر الصحية
11	الحروب على قطاع غزة	استخدام الطاقة الشمسية لأبراج البث
12	الحروب على قطاع غزة	توفير مخازن قريبة للمعدات والأدوات التشغيلية لتسهيل الوصول إليها
13	اجتياح الضفة 2002	توفير مراكز خدمات جمهور غير رسمية من خلال منازل العاملين
14	تعطيل إدخال الأبراج 2000	الاعتماد على مقاسم عمل خارجية
15	تعطيل إدخال الأبراج 2000	حذف الأرقام غير المستخدمة
16	تعطيل إدخال الأبراج 2000	تحديد عدد الأرقام للمشارك
17	جائحة كورونا 2020	التواصل المستمر مع الجهات ذات العلاقة بإدارة الأزمات محلياً
18	جائحة كورونا 2020	توفير مبيت في الشركة لبعض العاملين في الحالات الطارئة

يوضح الجدول (3-4) الإجراءات التي اتبعتها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" لإدارة

الأزمات في مرحلة ما قبل الأزمة مرتبة حسب تكرارها في إجابات أفراد أعضاء فريق الأزمة في

الشركة، ويظهر من خلال الإجابات أن الإجراءات المتبعة في الشركة كانت تهدف بصورة أساسية

للحد من التأثيرات السلبية للأزمة المتوقعة، حيث كانت الإجراءات الأعلى تكراراً بحسب الإجابات

لكل من: (استئجار آليات فتح الطرق وتوفيرها، والاعتماد على أبراج متنقلة غير مكشوفة، والاعتماد على الاتصالات الفضائية - الثريا للموظفين الميدانيين، والاعتماد على العمل المنزلي للموظفين). حيث قامت الشركة باستئجار آليات ثقيلة (جرافات) لفتح الطرق أمام سيارات الشركة ومركبات التزود بالوقود، لضمان وصول الوقود إلى الأبراج مقرات الشركة لضمان استمرارية الخدمة في أثناء ثلوج العام (2013)، كما وفرت الشركة بعض سيارات الدفع الرباعي لموظفي الصيانة لتسهيل إمكانية وصولهم إلى المقاسم، وحل المشاكل بأسرع وقت ممكن.

ولمواجهة الأضرار المتوقعة جراء الحروب المتتالية على قطاع غزة قامت الشركة بالاعتماد على أبراج البث المتنقلة، وغير المكشوفة، للعمل بدلاً من الأبراج التي تتعرض للضرر أو الإلتلاف نتيجة القصف، بالإضافة إلى الاعتماد على خلايا الطاقة الشمسية، لتزويد الأبراج بالطاقة اللازمة لعملها بدلاً من الوقود. كما قامت الشركة بتزويد العاملين الميدانيين بشرائح اتصال فضائية، لاستخدامها في حال تعطل خدمات الشبكة، وذلك للبقاء على تواصل مع مراكز العمل الرئيسة وتلقي التعليمات بخصوص إجراء الصيانة المطلوبة.

وكان أحد أبرز الإجراءات التي تم اتباعها في الشركة لمواجهة جائحة كورونا (2020) متعلقة بالعمل عن بعد، وذلك أسوة بباقي الشركات والمؤسسات المختلفة التي اعتمدت نظام العمل عن بعد - العمل من المنزل-، نظراً لعدم إمكانية التحرك والوصول إلى مواقع العمل الرسمية في أثناء تطبيق الإجراءات الاستثنائية الخاصة بمواجهة الجائحة محلياً وعالمياً، كما قامت الشركة بتوفير المنصات والبرامج التي تساعد على القيام بالأعمال عن بعد.

ويرى الباحث أن الإجراءات التي اتبعتها الشركة للحد من التأثيرات السلبية للأزمات قد أسهمت في تجنب الشركة لأضرار بالغة نتيجة هذه الأزمات، إذ كان لإجراءات الشركة الاستباقية الدور الكبير

في استمرارية تزويد الخدمات للمشاركين في أثناء ثلوج (2013)، وجائحة كورونا (2020) وغيرها من الأزمات، التي أدت إلى انقطاع العديد من الخدمات عن أفراد المجتمع المحلي لا سيما خدمات الكهرباء والمياه في أثناء ثلوج العام (2013).

وفيما يتعلق بتشكيل فريق الأزمة وصلاحياته، فقد أجمعت الإجابات على أن الشركة تقوم بتشكيل غرفة عمليات لإدارة الأزمة، وتمنحهم الصلاحيات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمة وفق البروتوكولات المعتمدة، كما أن الشركة تمنحهم صلاحيات إقرار الخطة اللازمة لإدارة الأزمة وتنفيذها، فيما أبدت بعض الإجابات تحفظها فيما يتعلق بتوفير ميزانية لأعضاء فريق الأزمة لإدارة الأزمة بصورة صحيحة، بينما أجمعت الإجابات على توفير الشركة التدريب والمعلومات المناسبين للأفراد حول إدارة الأزمات.

4.3.2.2 مرحلة في أثناء الأزمة.

كانت إجابات أفراد فريق الأزمة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" حول إدارة الأزمة في مرحلة وقوع الأزمة تركز على العقوبات التي واجهت الشركة في أثناء الأزمة، بالإضافة إلى كيفية إدارة الشركة للأزمة في أثنائها.

أما العقوبات التي واجهت الشركة في أثناء الأزمة فقد أجمعت الإجابات على أن أبرز العقوبات التي واجهت الشركة تمثلت في تقييد حرية الحركة، وصعوبة التنقل بسهولة وسلامة العاملين، ففي مختلف الأزمات التي مرت بها الشركة كانت عملية التنقل للموظفين تحمل مخاطرة كبيرة، وقد تعرض بعض موظفي الشركة لحوادث وإصابات في أثناء عملهم الميداني خلال الحروب الإسرائيلية على قطاع غزة.

كما أشارت بعض الإجابات إلى نقص التدفقات النقدية في الشركة، نتيجة لهذه الأزمات مما أدى إلى صعوبة في توفير رواتب العاملين في أثناء الأزمات، وصعوبة في تقديم الخدمات للمشاركين وأفراد المجتمع المحلي بصورة اعتيادية، نظراً لنقص المعدات والأجهزة في المعارض ومقر الشركة المختلفة، وكذلك أظهرت بعض الإجابات صعوبة الحصول على التصاريح اللازمة للعمل في أثناء الأزمات، خاصة فيما يتعلق بإمكانية الوصول إلى مقر الشركة، أو إجراء الصيانة المطلوبة للأبراج، والمقاسم المختلفة، وتزديدها بالوقود اللازم لعملها.

ويفسر الباحث اعتبار أفراد فريق الأزمة تقييد حرية التنقل كأبرز العقبات التي واجهت الشركة في أثناء الأزمة بطبيعة عمل الشركة القائم على التواجد الميداني لمتابعة الأبراج وصيانتها وتقديم الخدمات للجمهور في المعارض والمقرات الرئيسية، وعليه فإن التواجد الشخصي للموظفين وخاصة الميدانيين منهم يعتبر ضرورة للمحافظة على خدمات الشركة متاحة للمشاركين في أثناء الأزمات.

أما بخصوص كيفية إدارة الشركة للأزمة أثناء هذه المرحلة فهي كما يوضحها الجدول (4-4):

جدول (4-4)

إجراءات إدارة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" للأزمات في مرحلة وقوعها حسب أفراد فريق إدارة الأزمة في الشركة

الرقم	الإجراء
1	تفعيل حالة الطوارئ والالتزام بالخطط الموضوعة من قبل فريق إدارة الأزمة.
2	متابعة الإدارة العليا بشكل مستمر للخطط والأداء.
3	صلاحيات الفريق واضحة وبعيدة عن التضارب والتداخل
4	قرارات فريق الأزمة نافذة وملزمة للإدارة العليا في الشركة
5	الاستعانة بمتخصصين من خارج الشركة للمساعدة في إدارتها
6	تصريحات دائمة من دائرة العلاقات العامة للجمهور في أثناء الأزمة
7	توفر نظام معلومات خاص بفريق إدارة الأزمة
8	المعلومات المتداولة عن الأزمة سرية وذات خصوصية

يوضح الجدول (4-4) مجموعة النقاط التي تعتمد عليها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" لإدارة الأزمات في مرحلة وقوعها مرتبة حسب الأهمية، وقد أجمعت إجابات أفراد فريق إدارة الأزمة على أن أهم النقاط لإدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في أثناء مرحلة وقوع الأزمة يعتمد على التزام الجميع بالخطة الموضوعية، بالإضافة إلى توفر دعم الإدارة العليا ومتابعتها، وتقديم الصلاحيات لفريق إدارة الأزمة.

ويرى الباحث أن إدارة الأزمات تحتاج إلى تفويض للصلاحيات بالحد الذي يمكن من خلاله تجنب التأخير في إصدار القرارات، لما فيه المصلحة العامة للشركة، بالإضافة إلى أهمية التعاون بين مختلف الجهات والاستماع إلى مختلف الآراء، من أجل الخروج من الأزمة بأقل الخسائر الممكنة.

4.3.2.3 مرحلة ما بعد الأزمة.

أجمعت إجابات أفراد فريق الأزمة على قيام شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" بعملية تقييم للأزمات التي مرت بها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وقد شملت عملية التقييم كلاً من العناصر، (البشرية، والمادية، والمبيعات، والخدمات، وسلامة المقرات والمعارض).

وللتعرف إلى الأضرار التي لحقت بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" جراء تعرضها للأزمات، فقد تم احتساب التكرارات لأبرز الأضرار التي لحقت بها، وجاء ترتيب هذه الأضرار كما أشار إليها أفراد فريق الأزمة في الشركة بحسب أهميتها، وفق الجدول (4-5):

جدول (4-5)

أبرز الأضرار التي لحقت بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" جراء تعرضها للأزمات حسب إجابات فريق الأزمة في الشركة

الرقم	الإجراء
1	العمل عن بعد دون توفر كامل الإمكانيات المتاحة في موقع العمل الرسمي
2	نقص الأرباح، وضعف نمو الشركة بعد الأزمة
3	الأعطال التقنية للمقاسم والأبراج، وارتفاع تكاليف الصيانة

4	ضعف القدرة على المتابعة الميدانية لتقديم الخدمات بالصورة المناسبة
5	نقص السيولة المادية للشركة، وضعف القدرة على دفع رواتب العاملين
6	نقص المعدات في المعارض ومقرات الشركة
7	الأضرار البشرية المتمثلة بإصابات العاملين في الشركة

ومن خلال الجدول (4-5) يظهر أن الأضرار التي طالت شركة جوال بسبب الأزمات التي تعرضت لها اشتملت على عدد من الجوانب المهمة في الشركة، وأبرز هذه الجوانب جانب جودة تقديم الخدمة "العمل عن بعد دون توفر كامل الإمكانيات المتاحة في موقع العمل الرسمي"، والجانب المالي: "نقص الأرباح، وضعف نمو الشركة بعد الأزمة"، وكذلك الجانب التقني، والصيانة: "الأعطال التقنية للمقاسم والأبراج، وارتفاع تكاليف الصيانة"، وختاماً بالجانب البشري: "الأضرار البشرية، المتمثلة بإصابات العاملين في الشركة".

ويرى الباحث أن التركيز في إجابات أفراد فريق الأزمة في الشركة على أثر الأزمة السلبي على جانب جودة تقديم الخدمة نابع من طبيعة عمل الشركة، والمتمثل في تقديم الخدمات لأفراد المجتمع المحلي ومؤسساته، حيث إن الخدمات بشكل عام تعتمد في نجاح تسويقها على الجودة، وتعتبر أبرز ملامح تمايز الشركة عن غيرها من مقدمي الخدمات، وتتميز الخدمات باعتمادها في تقديمها على العنصر البشري، والذي تعرض لقيود في حرية الحركة بسبب الأزمات التي مرت بها الشركة، مما حدّ من إمكانية تواصلهم المباشر مع الشركات والمؤسسات والأفراد، لعرض خدمات الشركة وتسويقها بشكل مباشر.

أما فيما يتعلق بتأثير الأزمات سلباً على الجانب المالي، فيفسر الباحث ذلك في ضوء الصورة الأوسع للاقتصاد، الذي يميل فيه المستثمرون، وأصحاب رؤوس الأموال إلى ضخ استثماراتهم في بيئة مستقرة، لضمان الربح وتوفير العوائد المادية لهذا الاستثمار، وفي وقت الأزمات فإن التحفظ والانتظار عادة ما يكون قرار المستثمرين، والشركات، لاستيضاح الصورة قبل القيام بأي حركة مالية، ويدعم

إجابات أفراد فريق الأزمة في التأثير السلبي للأزمات على الجانب المالي لشركة جوال الإفصاح المالي للشركة في زمن الأزمات، والذي يظهر تأثر الشركة سلباً على صعيد الأرباح بدرجة أولى أو الخسائر النسبية في حالات ضيقة.

أما الأضرار البشرية -كأحد الأضرار التي تعرضت لها الشركة- فقد كانت محدودة وغير خطيرة في غالب الأحيان، إذ تم تسجيل إصابة طفيفة في أثناء عمل طواقم الشركة ميدانياً في قطاع غزة بسبب القصف الإسرائيلي، فيما تم تسجيل العديد من الإصابات بفيروس كورونا بين الأفراد العاملين، واضطر بعضهم إلى دخول المستشفيات لإتمام العلاج.

وللتعرف إلى الإجراءات التي قامت بها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في مرحلة ما بعد الأزمة بحسب إجابات أفراد فريق الأزمة في الشركة، فقد تم احتساب تكرارات الإجراءات التي قامت بها الشركة في هذه المرحلة، وترتيبها بحسب أهميتها وفق ما يظهر في الجدول (4-6):

جدول (4-6)

أبرز الإجراءات التي قامت بها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في مرحلة ما بعد الأزمة حسب أفراد فريق الأزمة في الشركة

الرقم	الإجراء
1	إقرار آليات وبروتوكول التعامل مع الأزمات مستقبلاً، وذلك في ضوء تقييم الأزمات في الشركة.
2	تعيين ضابط إدارة أزمة في أقسام الشركة المختلفة بمهمة متابعة إجراءات الأمن والسلامة في موقع العمل.
3	تعزيز العمل عن بعد، وتوفير الأدوات والبرامج اللازمة للعمل المنزلي للموظفين.
4	مراجعة إجراءات العمل داخلياً وخارجياً.
5	عقد دورات تدريبية وتوعوية للموظفين حول إدارة الأزمات، وخطط العمل في أثناء الأزمات المختلفة.
6	فتح قنوات تواصل مع مختلف فرق إدارة الأزمات الرسمية في الوزارات والهيئات المحلية.
7	تعزيز أبراج البث الحالية بأخرى متنقلة، وتزويدها بخلايا شمسية لتزويدها بالطاقة اللازمة للعمل.
8	توفير مخزون يكفي مدة ستة أشهر من المواد التشغيلية في مختلف المناطق لضمان استمرارية العمل.

ويتضح من الجدول (4-6) أعلاه أبرز الإجراءات التي قامت بها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في مرحلة ما بعد الأزمة حسب أفراد فريق الأزمة في الشركة، وقد شملت هذه الإجراءات تعديلات في مختلف العناصر الخاصة بالعمل في الشركة، ابتداءً بخطط التعامل مع الأزمات وحالات الطوارئ، وبروتوكولاته، وصولاً إلى تطوير أدوات، وآليات العمل المتاحة في الشركة، وزيادة التواصل مع فرق إدارة الأزمات والطوارئ في مختلف الوزارات.

ويرى الباحث أن الشركة بما تملكه من قدرات بشرية، ومادية كبيرة- قد استطاعت من خلال عملية التقييم المهنية الشاملة التي أجرتها للأزمات التي مرت بها من تجاوز تبعات هذه الأزمات، ومما يدل على ذلك قدرة الشركة خلال العدوان الأخير على قطاع غزة في العام (2021) المحافظة على استمرارية تقديم خدماتها للمجتمع، والمحافظة على الشبكة بالرغم من الأضرار التي تعرضت لها بعض الأبراج، والمقاسم الرئيسية للشركة، بسبب القصف الإسرائيلي للمنشآت، والبنى التحتية في قطاع غزة.

4.3.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث للدراسة

الذي ينص على "ما الاستراتيجيات التي تستخدمها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في التعامل مع الأزمات؟"، وللإجابة عن السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات، كما هو موضح في الجدول (4-7):

جدول (4-7)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية للاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات في شركة جوال من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	6	تحتفظ الشركة بعناصر مادية، كي تكون احتياطيا تعبويًا لمواجهة الأزمات.	4.37	0.79	مرتفعة
2	7	تحتفظ الشركة بعناصر إدارية، كي تكون احتياطيا تعبويًا لمواجهة الأزمات.	4.31	0.797	مرتفعة
3	3	تشكل الشركة لجنة خاصة لدراسة أبعاد الأزمة كسبا للوقت على أمل أن تتلاشى الأزمة مع مرور الوقت.	4.18	1.158	مرتفعة
4	10	تتفاوض الشركة مع القوى المؤثرة في حدوث الأزمة لاحتوائها ومعالجة الأزمة بطريقة أسهل.	4.01	0.801	مرتفعة
5	2	تتخذ الشركة قرارات قاطعة ضد كل من له علاقة بنشوء الأزمة سواء، أكانت هذه العناصر داخلية أم خارجية.	3.88	1.015	مرتفعة
6	8	تعلن الشركة معلومات الأزمة إلى أصحاب المصالح والقوى المؤثرة في محيطها كي تشاركها في مواجهة هذه الأزمة.	3.78	1.049	مرتفعة
7	5	تقتت الشركة الأزمة لتصبح أكثر من أزمة للسيطرة على عناصرها المؤثرة.	3.53	1.099	متوسطة
8	4	تحاول الشركة التقليل من شأن الأزمة في حال كان التقييم بأنها بسيطة يمكن السيطرة عليها.	3.22	1.268	متوسطة
9	1	تقوم الشركة عند مواجهتها للأزمة بالتعقيم الإعلامي (حجب المعلومات) عن الأطراف خارج الشركة كلها.	2.85	1.055	متوسطة
10	9	تقوم الشركة بتغيير مسار الأزمة أي توجه الأزمة لمسارات لا علاقة لها بجوهر الأزمة.	2.38	1.210	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.65	1.204	متوسطة

يظهر الجدول (4-7) أن الدرجة الكلية لاتباع شركة الاتصالات الخلية الفلسطينية "جوال"

استراتيجيات واضحة في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها كانت **متوسطة**، بمتوسط حسابي

(3.65) وانحراف معياري (1.204)؛ وقد كانت العبارة رقم (6) التي تنص على: **"تحتفظ الشركة"**

بعناصر مادية، كي تكون احتياطياً تعبويًا لمواجهة الأزمات" أعلى العبارات موافقة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.37)، وانحراف معياري (0.970) ودرجة كلية مرتفعة، يليها العبارة رقم (7) التي تنص على: "تحتفظ الشركة بعناصر إدارية، كي تكون احتياطياً تعبويًا لمواجهة الأزمات" بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.797) ودرجتها الكلية مرتفعة أيضاً. فيما كانت أدنى العبارات موافقة بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (9)، والتي تنص على: "تقوم الشركة بتغيير مسار الأزمة أي توجه الأزمة لمسارات لا علاقة لها بجوهر الأزمة" بمتوسط حسابي (2.38)، وانحراف معياري (1.210)، ودرجتها الكلية كانت متوسطة.

ويعزو الباحث توسط درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للاستراتيجيات التي تتبعها شركة جوال في إدارة الأزمات بالرغم من كونهم مدراء لأقسام وفروع الشركة إلى تركيز هؤلاء المدراء على إدارة أقسامهم بدرجة أولى، والاكتفاء برفع توصياتهم لفريق إدارة الأزمة في الشركة الذي يتولى مسؤولية إدارة الأزمات وتحديد الاستراتيجيات، كما يرى الباحث أن مدراء أقسام وفروع الشركة غير مطلعين بدرجة كافية على مختلف التفاصيل المتعلقة بإدارة الشركة في أوقات الأزمات، والاستراتيجيات المتبعة لإدارتها داخلياً وخارجياً، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجعبري (2017) والتي توصلت إلى توسط درجة جاهزية مستشفى جمعية الهلال الأحمر لإدارة الأزمات وبالتالي توسط درجة الوعي باستراتيجيات إدارة الأزمات لدى مديري الأقسام في المستشفى.

كما يرى الباحث أن تركيز مديري الأفرع والأقسام على الاستراتيجيات المعتمدة على الوفورات المادية والإدارية نابع من أسلوب عمل الشركة المنقن، وقدرتها على إدارة مكتسباتها المادية والبشرية بما يعود بالفائدة على الشركة، وقد توافقت نتائج هذا المحور من الاستبانة مع ما أفاد به أفراد عينة

المقابلة، إذ كانت إجاباتهم دالة على سلسلة من الإجراءات الإدارية والفنية التي من شأنها التعامل الجيد مع الأزمات التي مرت بها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وأن الإجراءات أو المسلكيات الإدارية هذه هي في الأصل نابعة من استراتيجيات إدارية كان لها دورًا في التعامل مع الأزمات كون المُقابلين هم جزء من الطاقم الإداري في الشركة كما هو موضح من مراكزهم الإدارية في ملحق رقم(6).

4.3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع للدراسة

الذي ينص على "ما مستوى فاعلية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من خلال الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية؟"، وقد تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال المحور الثاني من محاور أداة الاستبانة، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تتعامل معها الشركة في إدارتها للأزمات، والتي تشمل على العوامل الخارجية: (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتنافسية، والطبيعية) من وجهة نظر العاملين فيها، كما هو موضح في الجدول (4-8):

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارتها للأزمات من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	5	العوامل التنافسية	4.64	0.599	مرتفعة
2	1	العوامل الاقتصادية	4.42	0.738	مرتفعة
3	2	العوامل السياسية	4.36	0.765	مرتفعة
4	3	العوامل الاجتماعية	4.29	0.801	مرتفعة
5	4	العوامل التكنولوجية	4.26	0.882	مرتفعة
6	6	العوامل الطبيعية	4.21	0.901	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.38	0.786	مرتفعة

يظهر الجدول (4-8) أن الدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارتها للأزمات كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.38)، وانحراف معياري (0.786)؛ وقد كانت أعلى عوامل البيئة الخارجية درجة "العوامل التنافسية"، بمتوسط حسابي (4.64)، وانحراف معياري (0.599)، تلاها "العوامل الاقتصادية" بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.738). فيما كانت أدنى درجة لعوامل البيئة الخارجية، التي تتعامل معها الشركة في إدارتها للأزمات "العوامل الطبيعية" بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.901)، وعوامل البيئة الخارجية جميعها كانت بدرجة مرتفعة.

وهذه النتيجة تختلف مع نتيجة دراسة صالح (2019) والذي أشار إلى توسط عوامل البيئة الخارجية في تأثيرها على إدارة الأزمات في شركة صناعة الزجاج والحراريات في العراق، ويرى الباحث أن الظروف الخارجية تلعب الدور الأبرز وذلك تبعاً للبيئة غير المستقرة التي تعمل خلالها الشركة، وبالتالي فإن ارتفاع تأثير عوامل البيئة الخارجية يعتبر منطقياً في ظل بيئة العمل المتقلبة، كما أن تواجد العوامل التنافسية في صدارة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في إدارة الأزمات نابع بحسب رأي الباحث من التسهيلات التي تحصل عليها الشركات غير المرخصة في مناطق نفوذ السلطة الوطنية الفلسطينية مما يخلق بيئة تنافسية غير متناسبة مع هذه الشركات وبالتالي اعتبار عوامل البيئة التنافسية الأعلى تأثيراً على عمل الشركة ضمن العوامل الخارجية الأخرى.

وللتعرف إلى كيفية تعامل الشركة مع عوامل البيئة الخارجية بشكل تفصيلي، فقد تم احتساب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجات الكلية لعبارات عوامل البيئة الخارجية التي تتعامل معها الشركة لدى إدارتها للأزمات المختلفة.

4.3.4.1 العوامل الاقتصادية.

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الاقتصادية كأحد عوامل البيئة الخارجية، التي تتعامل معها الشركة في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها، وفق ما هو موضح في الجدول (4-9):

جدول (4-9)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الاقتصادية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	5	تراقب الشركة أسعار العملات المحلية مقابل سلة العملات الأجنبية	4.72	0.514	مرتفعة
2	8	تتابع الشركة اتجاهات سوق الأسهم في بورصة فلسطين.	4.59	0.674	مرتفعة
3	1	ترصد الشركة مؤشرات الاقتصاد المحلي الفلسطيني (مثل: أسعار الفائدة، والبطالة، والتضخم، ومعدلات الأجور...).	4.44	0.72	مرتفعة
4	6	تراقب الشركة أسواق الأسهم العالمية لا سيما أسهم الشركات التي تنتج سلعاً أو خدمات مرتبطة بمجال الاتصالات الخلوية	4.44	0.678	مرتفعة
5	4	تهتم الشركة بالموارد المتاحة لدى النظام الاقتصادي في فلسطين	4.41	0.674	مرتفعة
6	3	تهتم الشركة بمعدلات التوظيف المرتبطة بالعاملين المحتملين (مع الاهتمام بمؤهلاتهم، ومقدار الرواتب التي ستقدمها الشركة إليهم...).	4.34	0.784	مرتفعة
7	7	تجري الشركة تحليلات اقتصادية متخصصة عبر دائرة محددة فيها.	4.28	0.789	مرتفعة
8	2	ترصد الشركة مؤشرات الاقتصاد الخاص بدولة الاحتلال الإسرائيلي.	4.10	0.883	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.42	0.738	مرتفعة

ويظهر الجدول (4-9) أن الدرجة الكلية لعبارات العوامل الاقتصادية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.738)؛ وقد كانت العبارة رقم (5) التي تنص على: "تراقب الشركة أسعار العملات المحلية مقابل سلة العملات الأجنبية" أعلى العبارات موافقة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.72)، وانحراف معياري (0.514) ودرجة كلية مرتفعة، يليها العبارة رقم (8) التي تنص على: "تتابع الشركة اتجاهات سوق الأسهم في بورصة فلسطين" بمتوسط حسابي (4.59)، وانحراف معياري (0.674)، ودرجتها الكلية مرتفعة أيضاً. فيما كانت أدنى العبارات موافقة بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (2)، والتي تنص على: "ترصد الشركة مؤشرات الاقتصاد الخاص بدولة الاحتلال الإسرائيلي" بمتوسط حسابي (4.10)، وانحراف معياري (0.883)، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة.

4.3.4.2 العوامل السياسية.

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل السياسية كأحد عوامل البيئة الخارجية التي تتعامل معها الشركة في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها، وفق ما هو موضح في الجدول (4-10):

جدول (4-10)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل السياسية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	2	تراقب الشركة تأثيرات الأوضاع السياسية في فلسطين على وضع الشركة (الحالي والمستقبلي).	4.68	0.531	مرتفعة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
2	1	تراقب الشركة توجهات الوزارات على اختلاف تخصصاتها.	4.63	0.544	مرتفعة
3	3	تقيم الشركة توجهات الحكومة في تشجيع الاستثمار.	4.54	0.609	مرتفعة
4	4	تتابع الشركة الإجراءات الأخذة بالتنامي حول مشروع حوكمة شركات المساهمة العامة في فلسطين	4.49	0.586	مرتفعة
5	6	تشارك قيادة الشركة السلطة السياسية في بناء نظام علاقات فاعلة بينها وبين القطاع الخاص	4.07	0.869	مرتفعة
6	7	تتابع الشركة الحالة السياسية للدول التي لها تعاملات تجارية مع شركات فيها.	4.07	0.886	مرتفعة
7	5	تتابع الشركة توجهات الحكومة في علاقاتها الخارجية بالدول حول العالم.	4.06	0.912	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.36	0.765	مرتفعة

ويظهر الجدول (4-10) أن الدرجة الكلية لعبارات العوامل السياسية، التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.36)، وانحراف معياري (0.765)؛ وقد كانت العبارة رقم (2) التي تنص على: "تراقب الشركة تأثيرات الأوضاع السياسية في فلسطين على وضع الشركة الحالي والمستقبلي" أعلى العبارات موافقة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.68)، وانحراف معياري (0.531)، ودرجة كلية مرتفعة، تليها العبارة رقم (1) التي تنص على: "تراقب الشركة توجهات الوزارات على اختلاف تخصصاتها" بمتوسط حسابي (4.63)، وانحراف معياري (0.544)، ودرجتها الكلية مرتفعة أيضاً. فيما كانت أدنى العبارات موافقة بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (5)، والتي تنص على: "تتابع الشركة توجهات الحكومة في علاقاتها الخارجية بالدول حول العالم"، بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.912)، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة.

4.3.4.3 العوامل الاجتماعية.

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الاجتماعية كأحد عوامل البيئة الخارجية، التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها، وفق ما هو موضح في الجدول (4-11):

جدول (4-11)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الاجتماعية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	3	تراقب الشركة اتجاهات العمل في المناطق التي تقدم خدماتها فيها.	4.40	0.715	مرتفعة
2	1	تهتم الشركة بمستويات دخل الفرد الفلسطيني، بما ينتج عنه من قدرة شرائية.	4.32	0.722	مرتفعة
3	2	تهتم الشركة بمؤشرات تركيبة السكان في فلسطين: (معدل النمو السكاني، وحجم السكان، والوفيات...)	4.26	0.874	مرتفعة
4	5	ترصد الشركة مخرجات الجامعات (الفلسطينية، والإقليمية) من تخصصات مرتبطة بمجالها.	4.26	0.874	مرتفعة
5	4	تراقب الشركة التغيرات في التوجهات الثقافية للسكان.	4.18	0.809	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.29	0.801	مرتفعة

ويظهر الجدول (4-11) أن الدرجة الكلية لعبارات العوامل الاجتماعية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.29)، وانحراف معياري (0.801)؛ وقد كانت العبارة رقم (3) التي تنص على: "تراقب الشركة اتجاهات العمل في المناطق التي تقدم خدماتها فيها" أعلى العبارات موافقة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.40)، وانحراف معياري (0.715)، ودرجة

كلية مرتفعة، تليها العبارة رقم (1) التي تنص على: "تهتم الشركة بمستويات دخل الفرد الفلسطيني، بما ينتج عنه من قدرة شرائية" بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.722)، ودرجتها الكلية مرتفعة أيضاً. فيما كانت أدنى العبارات موافقة بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (4)، والتي تنص على: "تراقب الشركة التغيرات في التوجهات الثقافية لسكان" بمتوسط حسابي (4.18)، وانحراف معياري (0.809)، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة.

4.3.4.4 العوامل التكنولوجية.

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل التكنولوجية كأحد عوامل البيئة الخارجية، التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها، وفق ما هو موضح في الجدول (4-12):

جدول (4-12)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل التكنولوجية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	1	تواكب الشركة التطورات التكنولوجية الخاصة بمجال الاتصالات الخلوية.	4.78	0.418	مرتفعة
2	2	تتابع الشركة المستجدات الخاصة بالتغيرات التكنولوجية المرتبطة بشركات صناعة التكنولوجيا: (السيارات، والطائرات، والأجهزة الذكية...).	4.21	0.907	مرتفعة
3	3	تعتمد الشركة استخدام خبراء في مجال الاتصالات الخلوية من الشركات ذات العلاقة بالاتصالات الخلوية.	4.19	0.815	مرتفعة
4	4	ترسل الشركة موظفيها لمؤسسات أخرى لاكتساب الخبرة في مجال تكنولوجيا الاتصالات.	3.88	1.03	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.26	0.882	مرتفعة

ويظهر الجدول (4-12) أن الدرجة الكلية لعبارات العوامل التكنولوجية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.882)؛ وقد كانت العبارة رقم (1) التي تنص على: "تواكب الشركة التطورات التكنولوجية الخاصة بمجال الاتصالات الخلوية" أعلى العبارات موافقة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (0.418)، ودرجة كلية مرتفعة، تليها العبارة رقم (2) التي تنص على: "تتابع الشركة المستجدات الخاصة بالتغيرات التكنولوجية المرتبطة بشركات صناعة التكنولوجيا -السيارات، والطائرات، والأجهزة الذكية...-" بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.907)، ودرجتها الكلية مرتفعة أيضاً. فيما كانت أدنى العبارات موافقة بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (4)، التي تنص على: "ترسل الشركة موظفيها لمؤسسات أخرى لاكتساب الخبرة في مجال تكنولوجيا الاتصالات" بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (1.030)، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة.

4.3.4.5 العوامل التنافسية.

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل التنافسية كأحد عوامل البيئة الخارجية، التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها، وفق ما هو موضح في الجدول (4-13):

جدول (4-13)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل التنافسية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	6	تهتم الشركة بتسعير خدماتها المقدمة لزبائنها، وما يقابله عند الشركات المنافسة.	4.78	0.452	مرتفعة
2	1	تهتم الشركة بتحقيق ميزة تنافسية في مجال الاتصالات الخلوية.	4.74	0.536	مرتفعة
3	4	تطلق الشركة خدمات وفق احتياجات العملاء.	4.63	0.596	مرتفعة
4	2	تهتم الشركة بتعقب منافسيها مع المحافظة على علاقات متينة مع عملائها.	4.60	0.577	مرتفعة
5	5	تراقب الشركة احتمالية ظهور منافسين جدد في مجال الاتصالات الخلوية.	4.59	0.758	مرتفعة
6	3	تقيم الشركة مجال التقانة المتوفرة لديها وما يقابله في الشركات المنافسة.	4.50	0.611	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.64	0.599	مرتفعة

ويظهر الجدول (4-13) أن الدرجة الكلية لعبارات العوامل التنافسية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.64)، وانحراف معياري (0.599)؛ وقد كانت العبارة رقم (6) التي تنص على: "تهتم الشركة بتسعير خدماتها المقدمة لزبائنها وما يقابله عند الشركات المنافسة" أعلى العبارات موافقة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.78)، وانحراف معياري (0.452) ودرجة كلية مرتفعة، يليها العبارة رقم (1) التي تنص على: "تهتم الشركة بتحقيق ميزة تنافسية في مجال الاتصالات الخلوية"، بمتوسط حسابي (4.74)، وانحراف معياري (0.536)، ودرجتها الكلية مرتفعة أيضاً. فيما كانت أدنى العبارات موافقة بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة

للعبارة رقم (3)، التي تنص على: "تقيم الشركة مجال التقانة المتوافرة لديها وما يقابله في الشركات المنافسة" بمتوسط حسابي (4.50)، وانحراف معياري (0.611)، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة.

4.3.4.6 العوامل الطبيعية.

تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الطبيعية كأحد عوامل البيئة الخارجية، التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها، وفق ما هو موضح في الجدول (4-14):

جدول (4-14)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل الطبيعية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	4	تعتمد الشركة آلية محددة للتعامل مع المنخفض الجوي القوي في أثناء تأثيره.	4.53	0.801	مرتفعة
2	5	تعتمد الشركة آلية محددة بعد انتهاء تأثير المنخفضات (حصر الأضرار، والتغذية الراجعة، والتعويضات...).	4.32	0.818	مرتفعة
3	3	تعتمد الشركة خطة للتعامل مع التوقعات التي تشير إلى تعرض فلسطين لمنخفض جوي قوي خلال فصل الشتاء.	4.31	0.797	مرتفعة
4	1	تراقب الشركة النشرات الجوية الصادرة عن محطة الأرصاد الجوية الفلسطينية التي تنتبأ بحالة الطقس لمدة أربعة أيام.	4.13	0.879	مرتفعة
5	2	تراقب الشركة النشرات الجوية الصادرة عن محطة الأرصاد الجوية العالمية التي تنتبأ بحالة الطقس لمدة تزيد عن عشرة أيام.	3.78	1.034	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.21	0.901	مرتفعة

ويظهر الجدول (4-14) أن الدرجة الكلية لعبارات العوامل الطبيعية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.901)؛ وقد كانت العبارة رقم (4) التي تنص على: "تعتمد الشركة آلية محددة للتعامل مع المنخفض الجوي القوي في أثناء تأثيره" أعلى العبارات موافقة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.53)، وانحراف معياري (0.801)، ودرجة كلية مرتفعة، تلاها العبارة رقم (5) التي تنص على: "تعتمد الشركة آلية محددة بعد انتهاء تأثير المنخفضات - حصر الأضرار، والتغذية الراجعة، والتعويضات...-" بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف معياري (0.818)، ودرجتها الكلية مرتفعة أيضاً. فيما كانت أدنى العبارات موافقة بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (2)، التي تنص على: "تراقب الشركة المنشآت الجوية الصادرة عن محطة الأرصاد الجوية العالمية التي تتنبأ بحالة الطقس لمدة تزيد عن عشرة أيام" بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.034)، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة.

وهنا يرى الباحث بأن النتائج المرتفعة لعوامل البيئة الخارجية تأتي متوافقة مع ما جاء من استجابات أفراد عينة المقابلة فيما يتعلق بالتعامل مع المؤثرات الخارجية لنشوء الأزمات، والتي كما أشير أنفاً هي في معظمها أزمات ناشئة من خارج حدود الشركة، وعليه فإن الإجراءات التي قامت بها الشركة في مراحل الأزمات (قبل، أثناء وبعد) الأزمة تدل على تعقب الشركة لعوامل بيئتها الخارجية بشكل مرض، وإلا فالتعامل مع هذه الأزمات أتى بعواقب غير محمودة للشركة.

4.3.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس للدراسة

الذي ينص على "ما مستوى فاعلية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من خلال الاهتمام بتحليل البيئية الداخلية؟"

للتعرف إلى كيفية تعامل شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" مع عوامل البيئة الداخلية، بشكل تفصيلي فقد تم احتساب: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجات الكلية لعبارات عوامل البيئة الداخلية التي تتعامل معها الشركة لدى إدارتها للأزمات المختلفة، كما هو موضح في الجدول (4-15):

جدول (4-15)

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والدرجة الكلية لعبارات العوامل البيئية الداخلية التي تتعامل معها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين فيها

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
1	6	تتنقي الشركة أماكن مميزة لمقراتها في أرجاء فلسطين.	4.63	0.571	مرتفعة
2	8	تزيد الشركة من فعالية نظام الاتصال في مراحل الأزمة جميعها (قبل، وأثناء، وبعد) لتسهيل مهام الجهات المختصة.	4.62	0.624	مرتفعة
3	3	تهتم الشركة بالتحسين المستمر لسمعتها (المرتبطة بالعملاء، وأصحاب المصالح، والمجتمع...).	4.57	0.739	مرتفعة
4	7	تشكل الشركة فريقاً متخصصاً لإدارة الأزمات بمجرد استشعارها بحدوث أزمة.	4.57	0.63	مرتفعة
5	4	تنوع الشركة من استثماراتها (بما يساعد في تنويع مصادر إيراداتها، ومصادرها المالية).	4.53	0.701	مرتفعة
6	1	تنتهج الشركة إجراء دراسات ميدانية: (تسويقية، وخدمة العملاء، ودراسة الجدوى، ومنافسة...) بهدف زيادة قدرتها على التنبؤ بحدوث الأزمات.	4.50	0.68	مرتفعة
7	2	تسعى الشركة لدعم القيم التي تتبناها لزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات.	4.46	0.558	مرتفعة
8	9	تبني الشركة قاعدة بيانات عن الأزمات بهدف الاستفادة منها لتقادي تكرار الأزمة.	4.38	0.829	مرتفعة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الكلية
9	10	تغير الشركة من أسلوب إدارتها عند مواجهتها للأزمات بما يتناسب مع طبيعة الأزمة.	4.34	0.803	مرتفعة
10	5	تدعم الشركة كفاءتها البشرية عبر سياسة توظيف مخططة.	4.25	0.904	مرتفعة
الدرجة الكلية					
			4.49	0.718	مرتفعة

ويظهر الجدول (4-15) أن الدرجة الكلية فاعلية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات من خلال الاهتمام بتحليل البيئية الداخلية كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف معياري (0.718)؛ وقد كانت العبارة رقم (6) التي تنص على: "تنتقي الشركة أماكن مميزة لمقراتها في أرجاء فلسطين" أعلى العبارات موافقة بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (4.63)، وانحراف معياري (0.571)، ودرجة كلية مرتفعة، تليها العبارة رقم (8) التي تنص على: "تزيد الشركة من فعالية نظام الاتصال في جميع مراحل الأزمة (قبل، أثناء وبعد) لتسهيل مهام الجهات المختصة" بمتوسط حسابي (4.62)، وانحراف معياري (0.624)، ودرجتها الكلية مرتفعة أيضاً. فيما كانت أدنى العبارات موافقة بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة للعبارة رقم (5)، التي تنص على: "تدعم الشركة كفاءتها البشرية عبر سياسة توظيف مخططة" بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف معياري (0.904)، ودرجتها الكلية كانت مرتفعة.

ويرى الباحث أن ارتفاع فاعلية شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في تحليل بيئتها الداخلية بما يخدم إدارة الأزمات فيها نابع من تقدير إدارة الشركة لأهمية العوامل البيئية الداخلية وأهمية تحليلها بشكل دائم للحفاظ على موقع الشركة المعنوي لدى أفراد المجتمع المحلي، وصورتها التسويقية في أذهان المستهلكين، كما ويعزو الباحث ارتفاع فاعلية إدارة الأزمات من خلال تحليل عوامل البيئة

الداخلية إلى جهود الشركة الدائمة في تحليل العوامل الداخلية المؤثرة على إدارة الشركة للأزمات ورسم الاستراتيجيات الملائمة لمواجهتها وتسخير كافة الإمكانيات للحصول على بيئة داخلية داعمة للشركة في إدارة الأزمات، وأن هذه النتيجة تتوافق أيضًا مع استجابة المُقابلين المرفقة أسمائهم في الملحق رقم(6)، إذ أظهرت نتائج تحليل المقابلة أن هناك مسلكيات إدارية وفنية داخلية في الشركة كان لها دورًا هامًا في احتواء الأزمات، وهي في الحقيقة عوامل بيئية داخلية تنتهجها الشركة أثرت مباشرةً على أداء فريق الأزمة كونهم جزءًا من الطاقم الإداري في الشركة.

5 الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1. المقدمة

2. ملخص نتائج الدراسة

3. توصيات الدراسة

5.1 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمخلص نتائج الدراسة التي توصل لها الباحث حول "إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها"، بالإضافة إلى توصيات الباحث للجهات ذات العلاقة في ظل النتائج التي توصلت لها الدراسة فيما يتعلق بإدارة الأزمات، وكانت نتائج المقابلة متوافقة إلى حد كبير مع نتائج الاستبانة، الأمر الذي يعزز مصداقية ونتائج الدراسة.

5.2 ملخص النتائج:

خرجت الدراسة بمجموعة النتائج الآتية:

1. أكثر الأزمات ضرراً التي تعرضت لها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" كانت ثلوج (2013)، وجائحة كورونا (2020) .
2. أزمات اجتياح الضفة الغربية (2002)، وتعطل إدخال الأبراج (2000)، والحروب المتتالية على قطاع غزة (2008، 2012، 2014، 2019) كانت حدها متوسطة.
3. أزمة إنفلونزا الخنازير كانت شدتها ضعيفة ضمن الأزمات التي تعرضت لها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".
4. تصنيف الأزمات التي تعرضت لها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" تبعاً لنوع الأزمة كانت: (طبيعية، وصحية، وسياسية).
5. أبرز الأزمات التي تعرضت لها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" كانت (خارجية).
6. درجة توافر المعلومات حول أبرز الأزمات التي تعرضت لها الشركة كانت متباينة بين الأزمات المختلفة.
7. مصادر جمع البيانات والمعلومات حول أبرز الأزمات التي أثرت على الشركة كانت تقارير الجهات الخارجية، وبدرجة أقل تقارير فريق إدارة الأزمة.
8. مستوى كفاية المعلومات المتوفرة عن أبرز الأزمات التي تعرضت لها الشركة كانت متدنية.

9. أبرز الإجراءات التي قامت بها شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في مرحلة ما قبل الأزمة لمواجهة ثلوج (2013) كانت استئجار الآليات الثقيلة لفتح الطرق، وإزالة تراكم الثلوج أمام مقرات الشركة، وفرق الدعم الفني.
10. أهم الإجراءات التي قامت بها الشركة في مرحلة ما قبل الأزمة لمواجهة جائحة كورونا (2020) كانت الاعتماد على العمل من المنزل للموظفين.
11. أكثر الإجراءات التي قامت بها الشركة في مرحلة ما قبل الأزمة لمواجهة الحرب على قطاع غزة كانت الاعتماد على أبراج متنقلة غير مكشوفة، ولمواجهة اجتياح الضفة (2002) توفير مراكز خدمات جمهور غير رسمية من خلال منازل العاملين، ولمواجهة منع إدخال الأبراج (2000) الاعتماد على مقاسم عمل خارجية.
12. أبرز العقبات التي واجهت الشركة في مرحلة وقوع الأزمة تمثلت في تقييد حرية حركة العاملين وصعوبة تنقلهم بشكل آمن.
13. أهم الإجراءات التي قامت بها الشركة لمواجهة الأزمة في مرحلة وقوعها كانت تفعيل نظام الطوارئ في الشركة، ووضع خطط إدارة الأزمات موضع التنفيذ.
14. عمليات التقييم لمرحلة ما بعد الأزمة شملت مختلف العناصر (البشرية، والمادية، والمبيعات، والخدمات، وسلامة المقرات والمعارض).
15. أبرز الأضرار التي لحقت بشركة جوال بسبب الأزمات التي تعرضت لها كانت اضطراب العاملين للعمل عن بعد دون توفر كامل الإمكانيات المتاحة في موقع العمل الرسمي، بالإضافة إلى نقص الأرباح وضعف نمو الشركة.
16. أهم الإجراءات التي أقرتها شركة جوال في مرحلة ما بعد الأزمة كانت إقرار آليات التعامل مع الأزمات وبروتوكولاته مستقبلاً، وذلك في ضوء تقييم الأزمات في الشركة، وتعيين ضابط إدارة أزمة في أقسام الشركة المختلفة بمهمة متابعة إجراءات الأمن والسلامة في موقع العمل.
17. اتباع الشركة استراتيجيات واضحة في إدارة الأزمات كانت بدرجة متوسطة، إذ أشارت النتائج إلى أن الشركة تميل إلى تطبيق الاستراتيجيات غير التقليدية أكثر من التقليدية، ولكن هذا لا يمنعها من استخدام كلا الاستراتيجيتين بما يتوافق مع طبيعة وعواقب أي أزمة وحدتها، وقد توافقت نتائج المقابلات مع الاستبانة في إبراز ذلك، فكانت أبرز الاستراتيجيات التي تتبعها

شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" في إدارة الأزمات احتفاظها بعناصر مادية وبشرية كي تكون احتياطياً تعبواً لمواجهة الأزمات.

18. الدرجة الكلية لعوامل البيئة الخارجية التي تتعامل معها الشركة في إدارتها للأزمات كانت مرتفعة.

19. أولى العوامل الخارجية التي تتعامل معها الشركة في إدارتها للأزمات كانت العوامل التنافسية، وتليها كل من الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والطبيعية على التوالي.

20. الدرجة الكلية لعوامل البيئة الداخلية التي تتعامل معها الشركة في إدارتها للأزمات كانت مرتفعة.

5.3 توصيات الدراسة

بناءً على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يأتي.

5.3.1 توصيات خاصة بشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال":

1. تحسين إدارة الأزمات في الشركة من خلال إشراك المديرين في رسم الاستراتيجيات المختلفة، والأخذ بتوصياتهم لإدارة الأزمات.
2. تعميم استراتيجيات إدارة الأزمات على مديري الأقسام والمعارض في الشركة.
3. الاهتمام بمرحلة ما قبل حدوث الأزمة من خلال وضع خطط الطوارئ، وتعميمها على العاملين باستخدام المنشورات والرسائل الرسمية والتعليمات.
4. تعزيز إدارة الأزمات في الشركة من خلال توفير تحليل دوري لعناصر البيئة الخارجية على بما يؤدي لاستشعار الأزمات المتوقعة، وذلك بالاستعانة بذوي الخبرة لتقديم استشارات وتقييمات للأزمات المتوقعة داخلياً وخارجياً.

5.3.2 توصيات للجهات الرسمية:

1. ضرورة تفعيل غرفة عمليات مشتركة دائمة الانعقاد، لتوحيد الجهود لمواجهة الأزمات العامة.
2. إقرار قوانين لصالح توفير ميزانية خاصة بإدارة الأزمات تحت إدارة هيئة مستقلة.
3. تقديم التسهيلات للشركات التي تساهم في التخفيف من حدة الأزمات.

5.3.3 توصيات بحثية مستقبلية:

في ضوء الدراسة الحالية فإن الباحث يوصي بدراسات مستقبلية لتغطية بعض الجوانب التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل، وهي على النحو الآتي:

1. إجراء دراسة مقارنة بين شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" والشركات الإقليمية في كيفية تعاملها مع الأزمات التي مرت بها.
2. دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيف حدة الأزمات على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال".
3. أثر إدارة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" للأزمات في تخفيف حدتها على المجتمع المحلي.
4. دراسة مقارنة لأداء شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" خلال الحروب الإسرائيلية المتتالية على قطاع غزة.

6 قائمة المصادر والمراجع

1. المصادر والمراجع العربية

2. المصادر والمراجع الأجنبية

6.1 المصادر والمراجع العربية:

- 1- إسلیم، وسام (2007). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- الاي، محمد (2019). تحليل البيئة الخارجية للإدارة العليا في المستشفيات الحكومية باستخدام نموذج بيستيلودوره في إدارة الأزمات -دراسة تطبيقية على مجمع الشفاء الطبي (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 3- الألوسي، عبد الوهاب، الجبوري، نسرین، والعكیدی، سوسن إبراهيم رجب (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11(26)، 583 - 601.
- 4- بدر، صلاح (2007). واقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في فلسطين - دراسة مقارنة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- 5- توفيق، عبد الرحمن (2004). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة، مصر.
- 6- الجابري، سيف (2021). تحليل البيئة الخارجية PESTEL وأثرها في المنظومة الاستراتيجية، صحيفة البيان -06-07-2021 <https://www.albayan.ae/opinions/articles/2021-07-06> . 1.4202370
- 7- جبريل، وائل محمد (2020). واقع إدارة الأزمات في الشركات النفطية الليبية: دراسة حالة على شركة الخليج العربي للنفط بمدينة بنغازي. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 4(2)، 31-7.

- 8- الجعبري، رضوان (2017). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- 9- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2020).
- 10- جيل، أندرميت (2022). ضرورة تحرك الاقتصادات النامية الآن لتخفيف أثر الصدمات الناجمة عن الصراع في أوكرانيا. موقع مدونات البنك الدولي.
- 11- الخضير، محسن، (1990). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. مكتبة مدبولي. القاهرة: مصر.
- 12- خلف، رشدي (2022). واقع إدارة الأزمات لدى مؤسسات الحكم المحلي بقطاع غزة خلال عدوان 2021 (دراسة حالة - بلدية غزة)، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، 3. (13)
- 13- داود، أفنان (2018). تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 14- الرجوب، عوض (2014). تحديات تواجه قطاع الاتصالات والإنترنت بفلسطين. موقع الجزيرة نت.
- 15- زاوي، نوال (2021). دور التفاوض في إدارة الأزمات. مجلة المداد، 11(1)، 50-68.
- 16- سمور، محمد (2021). نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

- 17- السيد، سامي محمد (2022). التحليل بأسلوب (SWOT) والخيارات الاستراتيجية لإدارة الأزمات: دراسة مفاهيمية نظرية. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2(7)، 659-686.
- 18- السيد، علا (2020). أثر أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey 7S في إدارة الأزمات: المرونة الاستراتيجية وسيطا -دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- 19- السيد، علا، وماضي، خليل (2022). التشخيص الاستراتيجي وفقا لنموذج ماكنزي وأثره على إدارة الأزمات في وزارة الصحة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية، 24(1)، 1-26.
- 20- شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال وشركة "Jawwal Pay" توقعان اتفاقيات للتعاون الاستراتيجي مع بنك فلسطين وشركة "PalPay" الموقع الإلكتروني لوكالة وطن للأخبار، رام الله، فلسطين.
- 21- الصفحة الإلكترونية لشركة جوال (<https://www.jawwal.ps/>)
- 22- صالح، أحمد محمود (2019). أثر العوامل البيئية على جاهزية المنظمة في إدارة الأزمات دراسة حالة: الشركة العامة لصناعة الزجاج والحراريات في العراق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- 23- الصوافي، جوليانا (2022). العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- 24- عابنة، سعيد، عاشور، محمد علي (2018). واقع إدارة الأزمات بالجامعات الأردنية الحكومية في شمال الأردن. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 26(3).

- 25- عباس، عباس، (2004). إدارة الأزمات في المنشآت التجارية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 26- عبد الرحمن، أبو سريع أحمد (2007). التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث. مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، 49(2)، 174-129.
- 27- علي، ندى (2018). أساليب إدارة الأزمات ونماذجها، مسترجع من: شبكة النبا المعلوماتية.
- 28- غول، فرحات (2014). إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة. مجلة المناجر، (1)، 90-59.
- 29- أبو فارة، يوسف (2020). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- 30- قهواجي، أمينة (2015). دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات. مجلة أبعاد اقتصادية، (5)، 330-298.
- 31- آل مداوي، عبير (2016). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد. مجلة التربية، 171(2)، 365-308.
- 32- مسك، زينات (2011). واقع إدارة الأزمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- 33- مضية، طارق (2019). تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.

- 34- مطابيس، آمال. صفراني، عائشة. بن أحمد، آسية (2022). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الأفراد العاملين: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 13(1)، 117-136.
- 35- مكاوي، حسن، (2005). الإعلام ومعالجة الأزمات. الدار المصرية اللبنانية. القاهرة: مصر.
- 36- الناجي، فهد (2012). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي الدوائية البشرية دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- 37- وكالة وطن للأخبار. (2021)

6.2 المصادر والمراجع الأجنبية:

- 1- Abu Amuna, Y. M., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S (2017). Strategic Environmental Scanning: An Approach for Crises Management.
- 2- Doghmosh, H., Battah, A (2020). The Extent of Practicing Crisis Management by Jordanian Secondary School Principals in the Light of the Contemporary Educational Challenges. Journal of Education and Practice,11(15), 129-140.
- 3- Gibson, A. (2022). The Practical Negotiation Handbook: A Five-Step Approach to Lasting Partnerships-Written by Melissa Davies. Journal of Solution Focused Practices, 6(1), 8.
- 4- Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A., & Al-Swidi, A (2021). Factors Influencing Crisis Management: A Systematic Review and Synthesis for Future Research. Cogent Business & Management, 8(1), 1878979.
- 5- Indeed Editorial Team (2021). 9 External Environment Factors That Affect Business. Retrieved from: Indeed.com.
- 6- Schooley, S (2022). SWOT Analysis: What It Is and When to Use It. Business News Daily website.
- 7- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. Research in Science Education, 48, 1273-1296.
- 8- Watkins, M. (2002). Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox for Managers. John Wiley & Sons.

ملاحظات:

- الاستبانة ستقيس واقع إدارة الأزمات في شركة "جوال" في ثلاث محاور رئيسية وهي: الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمة، كيفية تعامل الشركة مع العوامل البيئية الداخلية، وكيفية تعامل الشركة مع العوامل البيئية الخارجية.
- عرفت الدراسة الأزمة إجمالاً بأنها أمر استثنائي وطارئ يحصل في المنظمة، وقد يلحق تأثيره بجميع مكوناتها، فإضرارها لها وقع حالي ومستقبلي، وعليه فإن هذا الأمر يحتاج لعملية إدارية متكاملة تختلف في أساليبها وآلياتها عما هو معهود في المنظمة، ولا بد من إدراك أهمية الوقت في معالجة هذا الأمر.
- المقصود بفلسطين في الاستبانة هي الأراضي التي تتبع للسلطة الفلسطينية، أي مناطق الضفة الغربية وقطاع غزة.

الباحث: عرفات الهشلمون

الرقم	العبارة	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
ولاً: محور الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمات						
هذا المحور من الاستبانة يهدف إلى تقييم الاستراتيجيات التي تتعامل بها شركة جوال في إدارتها للأزمات						
1.	تقوم الشركة عند مواجهتها للأزمة بالتعتيم الإعلامي (حجب المعلومات) عن كل الأطراف خارج الشركة.					
2.	تتخذ الشركة قرارات قاطعة ضد كل من له علاقة بنشوء الأزمة سواء أكانت هذه العناصر داخلية أم خارجية.					
3.	تشكل الشركة لجنة خاصة لدراسة أبعاد الأزمة كسبا للوقت على أمل أن تتلاشى الأزمة مع مرور الوقت.					
4.	تحاول الشركة التقليل من شان الأزمة في حال كان التقييم بانها بسيطة يمكن السيطرة عليها.					
5.	تفتت الشركة الأزمة لتصبح أكثر من أزمة للسيطرة على عناصرها المؤثرة.					
6.	تحتفظ الشركة بعناصر مادية كي تكون احتياطي تعبوي لمواجهة الأزمات.					
7.	تحتفظ الشركة بعناصر إدارية كي تكون احتياطي تعبوي لمواجهة الأزمات.					
8.	تعلن الشركة معلومات الأزمة إلى أصحاب المصالح والقوى المؤثرة في محيطها كي تشاركها في مواجهة هذه الأزمة.					
9.	تقوم الشركة بتغيير مسار الأزمة أي توجه الأزمة لمسارات لا علاقة لها بجوهر الأزمة.					
10.	تتفاوض الشركة مع القوى المؤثرة في حدوث الأزمة لاحتوائها مع معالجة الأزمة بطريقة أسهل.					
ثانياً: محور تحليل العوامل البيئية الخارجية في إدارة الأزمات						
هذا المحور من الاستبانة يهدف إلى تقييم واقع إدارة الأزمات في شركة "جوال" من خلال استجابة الشركة لعوامل البيئة الخارجية						
لبعد الأول: البيئة الخارجية الاقتصادية						
11.	ترصد الشركة مؤشرات الاقتصاد المحلي الفلسطيني (مثل أسعار الفائدة، البطالة، التضخم ومعدلات الأجور... الخ).					

					12. ترصد الشركة مؤشرات الاقتصاد الخاص بدولة الاحتلال الإسرائيلي.
					13. تهتم الشركة بمعدلات التوظيف المرتبطة بالعاملين المحتملين (مع الاهتمام بمؤهلاتهم، ومقدار الرواتب التي ستقدمها الشركة إليهم...).
					14. تهتم الشركة بالموارد المتاحة لدى النظام الاقتصادي في فلسطين
					15. تراقب الشركة أسعار العملات المحلية مقابل سلة العملات الأجنبية
					16. تراقب الشركة أسواق الأسهم العالمية لا سيما أسهم الشركات التي تنتج سلع أو خدمات مرتبطة بمجال الاتصالات الخلوية
					17. تجري الشركة تحليلات اقتصادية متخصصة عبر دائرة محددة فيها.
					18. تتابع الشركة اتجاهات سوق الأسهم في بورصة فلسطين.
لبعد الثاني: تحليل البيئة الخارجية السياسية					
					19. تراقب الشركة توجهات الوزارات على اختلاف تخصصاتها.
					20. تراقب الشركة تأثيرات الأوضاع السياسية في فلسطين على وضع الشركة (الحالي والمستقبلي).
					21. تقييم الشركة توجهات الحكومة في تشجيع الاستثمار.
					22. تتابع الشركة الإجراءات الآخذة بالتنامي حول مشروع حوكمة شركات المساهمة العامة في فلسطين
					23. تتابع الشركة توجهات الحكومة في علاقاتها الخارجية بالدول حول العالم.
					24. تشارك قيادة الشركة السلطة السياسية في بناء نظام علاقات فاعل بينها وبين القطاع الخاص
					25. تتابع الشركة الحالة السياسية للدول التي لها تعاملات تجارية مع شركات فيها.
لبعد الثالث: البيئة الخارجية الاجتماعية					
					26. تهتم الشركة بمستويات دخل الفرد الفلسطيني، بما ينتج عنه من قدرة شرائية.
					27. تهتم الشركة بمؤشرات تركيبة السكان في فلسطين (معدل النمو السكاني، حجم السكان، الوفيات... الخ)
					28. تراقب الشركة اتجاهات العمل في المناطق التي تقدم خدماتها فيها.
					29. تراقب الشركة التغيرات في التوجهات الثقافية للسكان.
					30. ترصد الشركة مخرجات الجامعات (الفلسطينية والإقليمية) من تخصصات مرتبطة بمجالها.
لبعد الرابع: البيئة الخارجية التكنولوجية والمعرفة					
					31. توأكب الشركة التطورات التكنولوجية الخاصة بمجال الاتصالات الخلوية.
					32. تتابع الشركة المستجدات الخاصة بالتغيرات التكنولوجية المرتبطة بشركات صناعة التكنولوجيا (السيارات، الطائرات، الأجهزة الذكية... الخ).
					33. تعتمد الشركة استقدام خبراء في مجال الاتصالات الخلوية من الشركات ذات العلاقة بالاتصالات الخلوية.
					34. ترسل الشركة موظفيها لمؤسسات أخرى لاكتساب الخبرة في مجال تكنولوجيا الاتصالات.
لبعد الخامس: تحليل البيئة الخارجية التنافسية					
					35. تهتم الشركة إلى بتحقيق ميزة تنافسية في مجال الاتصالات الخلوية

					36. تهتم الشركة بتعقب منافسيها مع المحافظة على علاقات متينة مع عملائها.
					37. تُقيم الشركة مجال التقانة المتوافرة لديها وما يقابله في الشركات المنافسة.
					38. تطلق الشركة خدمات وفق احتياجات العملاء
					39. تراقب الشركة احتمالية ظهور منافسين جدد في مجال الاتصالات الخلوية
					40. تهتم الشركة بتسعير خدماتها المقدمة لربائنها وما يقابله عند الشركات المنافسة.
					البعد السادس: تحليل البيئة الخارجية الطبيعية
					41. تراقب الشركة النشرات الجوية الصادرة عن محطة الأرصاد الجوية الفلسطينية التي تتنبأ بحالة الطقس لمدة أربع أيام.
					42. تراقب الشركة النشرات الجوية الصادرة عن محطة الأرصاد الجوية العالمية التي تتنبأ بحالة الطقس لمدة تزيد عن العشرة أيام.
					43. تعتمد الشركة خطة للتعامل مع التوقعات التي تشير إلى تعرض فلسطين لمنخفض جوي قوي خلال فصل الشتاء.
					44. تعتمد الشركة آلية محددة للتعامل مع المنخفض الجوي القوي أثناء تأثيره.
					45. تعتمد الشركة آلية محددة بعد انتهاء تأثير المنخفضات (حصر الأضرار، تغذية راجعة، تعويضات... الخ).
الثالث: محور تحليل البيئة الداخلية في إدارة الأزمات					
هذا المحور من الاستبانة يهدف إلى تقييم واقع إدارة الأزمات في شركة "جوال" من خلال استجابة الشركة لعوامل البيئة الداخلية					
					46. تنتهج الشركة إجراء دراسات ميدانية (تسويقية، خدمة العملاء، دراسة الجدوى، منافسة... الخ) بهدف زيادة قدرتها على التنبؤ بحدوث الأزمات.
					47. تسعى الشركة لدعم القيم التي تتبناها لزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات.
					48. تهتم الشركة بالتحسين المستمر لسمعتها (المرتبطة بالعملاء، أصحاب المصالح، المجتمع... الخ).
					49. تنوع الشركة من استثماراتها (بما يساعد في تنوع مصادر إيراداتها، ومصادرهما المالية).
					50. تدعم الشركة كفاءتها البشرية عبر سياسة توظيف مخططة.
					51. تنتقي الشركة أماكن مميزة لمقراتها في أرجاء فلسطين.
					52. تشكل الشركة فريقاً متخصصاً لإدارة الأزمات بمجرد استشعارها بحدوث أزمة.
					53. تزيد الشركة من فعالية نظام الاتصال في جميع مراحل الأزمة (قبل، أثناء وبعد) لتسهيل مهام الجهات المختصة.
					54. تبني الشركة قاعدة بيانات عن الأزمات بهدف الاستفادة منها لتفادي تكرار الأزمة.
					55. تغير الشركة من أسلوب إدارتها عند مواجهتها للأزمات بما يتناسب مع طبيعة الأزمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق رقم (2)

المقابلة



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا - برنامج ماجستير إدارة الأعمال

أسئلة مقابلة شبه مهيكلة لدراسة بعنوان

واقع إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" واستراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين فيها.

ملاحظة: تسعى الدراسة لبحث واقع إدارة الأزمات التي مرت بها شركة الاتصالات الخلوية "جوال"، والتي عرفتھا الدراسة إجرائيا بانھا أمر غير اعتيادي يطرأ على المنظمات قد يؤدي إلى توقف نشاطها، وبالتالي فهي تحتاج لجهود إضافية يُبذل من جميع العاملين في المنظمة لحلها والخروج بأقل الخسائر على اختلاف أنواعها، والبعض يُعزى حدوثها هذه الأزمات نتيجة لسوء الإدارة أو حدث مفاجئ غير متوقع يأتي من عوامل خارجية.

المسمى الوظيفي للشخص المقابل:

مكان إجراء المقابلة:

تاريخ المقابلة: يوم من شهر العام

القسم الأول من المقابلة (خصائص الأزمة)

س1: ما هي الأزمة (الأزمات) التي تعرضت لها الشركة، مع شرح مختصر لطبيعتها؟

.....
.....
.....
.....
.....

س3: كيف تصنف نوع الأزمة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية الخ).

س4: كيف تصنف حدة الأزمة (خفيفة، عنيفة)؟

س5: كيف تصنف عوامل الأزمة هل هي (داخلية أم خارجية)؟

س6: كيف تعاملتم مع العوامل في السؤال السابق، مع التوضيح إن أمكن:

.....
.....
.....
.....

القسم الثاني من المقابلة (كيف تعاملتم مع الأزمة)
الأسئلة الخاصة بتعامل شركة "جوال" ما قبل الأزمة:

1. هل كان هناك معلومات تشير إلى حدوث الأزمة قبل وقوعها؟ نعم لا
2. في حال توافر هذه المعلومات هل كانت كافية للتنبؤ بحدوث الأزمة؟ نعم لا
3. في حال لم تكن المعلومات كافية، هل قامت الشركة بجمع معلومات حول احتمالية حدوث الأزمة؟ وكيف كانت طبيعتها؟

.....
.....

4. بعد أن تنبأت الشركة بحدوث الأزمة، ما نسبة الاحتمالية لوقوعها، درجة تأثيرها؟

5. ما هي الإجراءات التي قامت بها الشركة لمواجهة الأزمة ومنع وقوعها؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6. في حال سُكّل فريق لإدارة الأزمة ومواجهتها، اجب بنعم أو لا على الإجراءات الآتية:

- استحداث غرفة عمليات خاصة بفريق الأزمة.
- منحهم صلاحيات للتعامل مع حيثيات الأزمة.
- منحهم صلاحية إعداد خطة عملية واضحة للتعامل الأزمة.
- خصصت موازنة مادية لإعداد خطة عمل للتعامل مع الأزمة.
- منحهم تدريبات بتخصصات مرتبطة بطبيعة الأزمة.
- غير ذلك، وضح:

الأسئلة الخاصة بالتعامل أثناء الأزمة:

1. ما هي أهم العقبات التي واجهت الشركة أثناء حدوث الأزمة المرتبطة بـ:

العناصر البشرية، وضح:

العناصر المادية، وضح:

2. فيما يتعلق بالتعامل مع الأزمة أثناء حدوثها، أجب (نعم/لا) من 1- 8 على الآتي:

الرقم	محتوى السؤال	نعم	لا
1	هل كان هناك التزامًا بالخطة الموضوعية من قبل اللجنة؟		
2	هل كانت المتابعة من قبل الإدارة العليا في الشركة مستمرة باستمرار الأزمة؟		
3	هل كانت الصلاحيات الممنوحة للجنة بعيدة عن التداخل أو التضارب؟		

الرقم	محتوى السؤال	نعم	لا
4	هل كانت القرارات الصادرة عن اللجنة ملزمة للإدارة العليا؟		
5	هل كان للجنة المسؤولة عن معالجة الأزمة نظام معلومات خاص بها؟		
6	هل كانت المعلومات المتداولة عن تفاصيل الأزمة فيها سرية أو خصوصية؟		
7	هل كان لدائرة العلاقات العامة تصريحات للجمهور أثناء حدوث الأزمة؟		
8	هل استعانت الشركة بمتخصصين من خارج الشركة أثناء حدوث الأزمة؟		
9	غير ذلك، وضح:		

الأسئلة الخاصة بالتعامل مع مرحلة ما بعد الأزمة:

1. هل أجرت الشركة تقييمًا في مرحلة ما بعد الأزمة، إذا كانت الإجابة بنعم، أرجو التوضيح؟
.....
.....
.....
2. هل قيمت الشركة الأضرار التي لحقت بالشركة بعد مرور الأزمة؟ إذا كانت الإجابة بنعم، ما هي أهم عناصر هذا التقييم؟
.....
.....
3. ما هي طبيعة الأضرار الناجمة عن الأزمة، أرجو التوضيح؟
.....
.....
.....
4. كيف تعاملت الشركة مع الأضرار الناجمة عن الأزمة، أرجو التوضيح؟
.....
.....
.....
5. ماذا عملت الشركة في مرحلة ما بعد الأزمة، أرجو التوضيح؟
.....
.....
.....
.....
.....

شكرًا لحسن تعاونكم

الباحث: عرفات الهشلمون

ملحق رقم (3)

نبذة عن شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"

تنتمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" لمجموعة الاتصالات الفلسطينية التي تأسست كشركة مساهمة عامة في العام 1995م، وتعتبر رائدة الاتصالات في فلسطين، وتشمل شركة "بالتل" المتخصصة في خدمات الاتصالات الثابتة، وشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، وشركة "حضارة" لخدمات الإنترنت، وبحسب الصفحة الرسمية للشركة فإن الخدمات التي تقدمها لزيائنها في المجتمع الفلسطيني تتوافق مع المعايير والمواصفات العالمية التي تستمد تكنولوجيا الاتصالات فيها من مركز "ريتش" الذي يعتبر أكبر مركز للتزويد الخارجي لهذه التكنولوجيا في فلسطين (الصفحة الإلكترونية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"، 2022؛ وكالة وطن للأخبار، 2021).

وقد بدأت الشركة بتقديم خدمات في مجال الاتصالات الخلوية عام 1999م تواجه كغيرها من مؤسسات القطاع الخاص الفلسطيني عقبات، لا سيما المرتبطة بتقييد الاحتلال الإسرائيلي على العديد من القطاعات التكنولوجية الهامة، ولكن هذا لا يمنعها من المضي قدماً في تطوير خدماتها وزيادة رفاهية المواطن الفلسطيني، بحصولها على تكنولوجيا الجيل الرابع (4G)، كما تواجه الشركة منافسة اعتبرتها غير شرعية مع شركات الاتصالات الإسرائيلية، التي تنتشر أبراجها في أنحاء الضفة الغربية جميعها، في محاولة لاستقطاب المواطن الفلسطيني وحصوله على هذه الخدمات منها، كما تعاني الشركة من منع الاحتلال الإسرائيلي من إدخال المعدات اللازمة لممارسة الشركة نشاطها في قطاع غزة، الذي يعتبر جزءاً لا يتجزأ من فلسطين.

وحققت هذه الشركة إنجازات هامة خلال السنوات القليلة الماضية، وذلك تبعاً للتطور الذي تبنته وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية، ووصلت في خدماتها لمناطق أبعد من المدن الرئيسية -أي النائية-، وأخيراً حققت الشركة الشراكة والرعاية للعديد من الفعاليات الحكومية والخاصة، فنجدها

ترعى الأنشطة في مؤسسات دعم المناطق المهمشة والنائية التي تحتاج لدعم سكانها لمواجهة توغل الاحتلال الإسرائيلي في مناطق الضفة الغربية وغزة، وهذا بدوره يمنح الشركة القيمة المضافة التي تسعى إليها في المجتمع الفلسطيني.

أهم إنجازات شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال":

- تتوزع خدمات جوال في الضفة الغربية وقطاع غزة عبر 28 معرضًا و500 موزع رئيس، وبذلك تخدم على ما يزيد عن 3 ملايين مواطن، وفي إحصائية عام 2012م بلغت حصتها السوقية في مجال خدماتها حوالي 81%.
- لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" شراكات عالمية مع (Facebook)، و(WhatsApp)، والبنك العربي.
- تقديم خدمات الجيل الثالث 3G، وتسعى للحصول على تقنية الجيل الرابع والخامس.
- استحداث خدمات جديدة في العام 2021م، بتوقيع اتفاقيات مع الشركة الوطنية للدفع الإلكتروني (Jawal Pay)، والتي تهدف لتطوير آلية الدفع والسداد الإلكتروني للمشاركين.
- تمكنت الشركة من تطبيق معايير الجودة الشاملة بحسب دراسة أُعدت في العام 2019م، أجريت في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل (مضية، 2019).

HEBRON UNIVERSITY		جامعة الخليل	
Ref.	٤٠	الرقم :	
Date	2022/10/25	التاريخ :	
السادة في شركة جوال المحترمين			
تحية طيبة وبعد،			
<u>البحث العلمي</u>			
<p>يفيد برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في جامعة الخليل بأن الطالب عرفات صلاح الدين صادق الهشلمون ورقمة (21819043) هو احد طلاب برنامج الماجستير في إدارة الاعمال وهم في طور جمع المعلومات حول موضوع (إدارة الأزمات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال واستراتيجيات التعامل معها من وجه نظر العاملين فيها).</p>			
<p>يرجى الاعياز بمساعدته في تسهيل مهمته لإعداد بحثه.</p>			
مع الاحترام و التقدير،،،			
<p>د. محمد الجعبري  عميد كلية التمويل والإدارة رئيس لجنة الدراسات العليا</p>			
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : http // www.hebron.edu		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303	

ملحق رقم (5)

قائمة محكمي أداة الاستبانة

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة الخليل	د. محمد الجعبري	1
جامعة الخليل	د. وسيم سلطان	2
جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أبو فارة	3

ملحق رقم (6)

قائمة المُقابلين

المسمى الوظيفي	اسم الشخص المُقابل	الرقم
مدير الشؤون الإدارية ورئيس فريق إدارة الأزمة	السيد: أمجد المعاني	1
مدير إدارة الموارد البشرية	السيد: باهي صوالحة	2
أمن المعلومات في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية	السيد: أحمد الشعيبي	3