

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل عنوان:

إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية  
بالمحافظات الجنوبية.

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل الآخرين لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

كما وأقر بحق أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا في حقوق النشر لهذه الرسالة، وأنه لا يجوز النشر إلا بموافقة رسمية مكتوبة من الأكاديمية.

وآله خير الشاهدين

## Declaration

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this:

**The crisis management and its impact on the quality of the administrative decisions in the ministries of Labour and Social development in the Southern Provinces.**

I also acknowledged the right of the **Management and Politics Academy for Postgraduate Studies** to the copyright of this thesis and that its publication is admissible only through a format, written consent by the Academy.

**Student's name:** Mohammad H. Abed Al Aal

الاسم: محمد حسين محمد عبد العال

**Date:** 25 / 12 /2017

التاريخ: 07 ربيع الثاني، 1439 هـ

**Signature:** Mohammad Abed Al Aal

التوقيع: محمد حسين محمد عبد العال



أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا



برنامج الدراسات العليا المشترك مع جامعة الأقصى غزة - فلسطين

## إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية

The crisis management and its impact on the quality of the  
administrative decisions in the ministries of Labour and  
Social development in the Southern Provinces

إعداد الباحث

محمد حسين محمد عبد العال

إشراف الدكتور

خليل إسماعيل ماضي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

برنامج القيادة والإدارة

2017م - 1439 هـ

غزة- فلسطين



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد حسين محمد عبد العال، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

"إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية"

بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية"

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الثلاثاء 17 ربيع الأول 1439هـ، الموافق 2017/12/05م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

د. خليل إسماعيل ماضي مشرفاً ورئيساً

د. محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً

د. طارق مفلح أبو حجير مناقشاً خارجياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة.

واللجنة إذ تمنحه هذه الدرجة فإنها توصيه بتقوى الله ولزوم طاعته وأن يسخر علمه في خدمة دينه ووطنه.

والله ولي التوفيق،،،

رئيس الأكاديمية  
أكاديمية الإدارة والسياسة  
للدراسات العليا  
د. محمد إبراهيم المدهون  
رئاسة الأكاديمية

﴿وَاتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَبًا، فَاتَّبَعَ سَبَبًا﴾

الكهف: 84-85

﴿وَشَاوَرَهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ﴾

آل عمران: 159

﴿وَلْتَسألنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

النحل: 93

يقول النبي - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ -: "مَا أَنْزَلَ اللَّهُ

دَاءً إِلَّا أَنْزَلَ لَهُ شِفَاءً"

البخاري: 2318/5

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة..... رحمه الله وغفر له

إلى جنتي في الدنيا... نبع الحنان والعطاء... أمي الحبيبة الغالية

أدامها الله بالصحة والعافية

إلى من ساندني وأزرنني في مشقة الحياة... رفيقة دربي...

زوجتي الغالية

إلى أبنائي أحبائي... قرّة عيني... مجدي ومرورة وآية والمعتم باله

وحسين والمعتم بالله... أدعوا الله أن يحفظهم ويسعدهم في الدنيا والآخرة

إلى إخواني وأخواتي... نور دربي... حفظهم الله

إلى أعمامي وعماتي وخالي وخالتي... إلى كل من له حق

عليّ...

أهدي إليهم جميعاً ثمرة هذا الجهد المتواضع...

## شكرٌ وتقدير

﴿وَأَشْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ إِن كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ﴾ النحل: 114

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على معلم البشرية الحبيب المصطفى، وعلى آله وصحبه ومن سار على هديه إلى يوم الدين، ويعد:

امتثالاً لقول الله - تعالى- : (لئن شكرتم لأزيدنكم) إبراهيم:7، فإني أشكر الله - تعالى- على نعمه وعنايته وتوفيقه لي بإتمام هذه الدراسة، وانطلاقاً من قول النبي المصطفى - صلى الله عليه وسلم -: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " رواه الترمذي، فأتوجه بالشكر، والتقدير إلى أكاديمية الإدارة والسياسة بجميع أساتذتها وموظفيها، وعلى رأسهم أستاذي الفاضل الدكتور/ محمد إبراهيم المدهون - رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة، والذي كان نعم الأخ والمعلم والموجه والمرشد طيلة فترة دراستي، جزاه الله عني خير الجزاء.

وأتوجه أيضاً بعظيم الشكر، والتقدير، والعرفان للأخ الفاضل الدكتور/ خليل إسماعيل ماضي - المشرف الرئيس على هذه الرسالة، لما قدمه لي من توجيه، وإرشاد طيلة فترة إعداد هذه الدراسة، كما أتقدم بعظيم الشكر، والتقدير للدكتور الفاضل / محمد إبراهيم المدهون مناقشاً داخلياً، كما وأتقدم بعظيم الشكر، والتقدير للدكتور الفاضل/ طارق مفلح أبو حجير مناقشاً خارجياً، لتفضلهم، وقبولهم مناقشة هذه الدراسة، والذي سيزيد هذه الدراسة كمالاً، ودقةً من خلال ملاحظاتهم البناءة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر، والتقدير إلى الأساتذة الذي أسهموا بتحكيم الاستبانة، والتي خرجت بصورتها النهائية، وإلى جميع موظفي وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية لما بذلوه من جهد لتسهيل مهمة الباحث في دراسته.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر، والتقدير إلى جميع أحابي، وأخواني، وأصدقائي، وزملائي في العمل والدراسة، وإلى كل من مدّ يد العون، والمساندة، والمشورة المباشرة، وغير المباشرة، فجزاهم الله جميعاً عني خير الجزاء.

## قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان                                  |
|--------|--|
| أ      | آيات قرآنية وحديث شريف                   |
| ب      | الإهداء                                  |
| ج      | شكر وتقدير                               |
| د      | قائمة المحتويات                          |
| ح      | قائمة الأشكال والملاحق                   |
| ط      | قائمة الجداول                            |
| ك      | خلاصة الدراسة باللغة العربية             |
| م      | Abstract خلاصة الدراسة باللغة الإنجليزية |
| 1      | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة        |
| 2      | مقدمة الدراسة                            |
| 4      | مشكلة الدراسة وتساؤلاتها                 |
| 7      | أهداف الدراسة                            |
| 8      | أهمية الدراسة                            |
| 9      | متغيرات الدراسة                          |
| 11     | فرضيات الدراسة                           |
| 12     | حدود الدراسة                             |
| 12     | مصطلحات الدراسة                          |
| 15     | هيكل الدراسة                             |
| 16     | ملخص الفصل الأول                         |
| 17     | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة      |
| 18     | مقدمة                                    |
| 19     | المبحث الأول: إدارة الأزمات              |
| 19     | تمهيد                                    |
| 20     | مفهوم وتعريفات الأزمة                    |
| 23     | الخصائص العامة للأزمة                    |
| 24     | أسباب الأزمات                            |
| 26     | مفهوم إدارة الأزمات وتعريفاتها           |

|    |  |
|----|--|
| 28 | أهداف إدارة الأزمات  |
| 29 | المراحل العامة لإدارة للأزمة                               |
| 32 | المشاكل والصعوبات التي تهدد وتعرقل الإدارة السليمة للأزمات |
| 33 | المبحث الثاني: جودة القرارات الإدارية                      |
| 33 | تمهيد  |
| 34 | مفهوم القرار وتعريفاته                                     |
| 35 | خصائص جودة القرارات  |
| 35 | أهمية اتخاذ القرارات                                       |
| 37 | أنواع القرارات   |
| 39 | خصائص القرار الفعال  |
| 39 | معايير القرارات الرشيدة                                    |
| 40 | عناصر عملية اتخاذ القرار                                   |
| 41 | مراحل عملية اتخاذ القرار                                   |
| 43 | العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار                            |
| 44 | معايير اختيار البديل                                       |
| 45 | أهم القضايا والمشاكل التي تواجه المنظمات                   |
| 46 | أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها             |
| 47 | المبحث الثالث: وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية:           |
| 48 | أولاً: وزارة العمل الفلسطينية:                             |
| 48 | تمهيد  |
| 48 | تعريف بالوزارة   |
| 49 | رؤية الوزارة   |
| 49 | رسالة الوزارة  |
| 49 | أهداف الوزارة  |
| 50 | اختصاصات الوزارة   |
| 51 | الهيكل التنظيمي للوزارة                                    |
| 52 | المشاكل والصعوبات التي تواجه الوزارة                       |
| 54 | ثانياً: وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية:               |
| 54 | تمهيد  |



|     |   |
|-----|---|
| 54  | تعريف بالوزارة                                    |
| 55  | رؤية الوزارة                                      |
| 55  | رسالة الوزارة                                     |
| 55  | أهداف الوزارة                                     |
| 56  | اختصاصات الوزارة                                  |
| 56  | الهيكل التنظيمي للوزارة                           |
| 57  | سياسات وإجراءات الوزارة.                          |
| 59  | أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الوزارة          |
| 60  | ملخص الفصل الثاني                                 |
| 61  | الفصل الثالث: الدراسات السابقة والتعليق عليها     |
| 62  | تمهيد   |
| 62  | الدراسات الفلسطينية                               |
| 79  | الدراسات العربية                                  |
| 90  | الدراسات الأجنبية                                 |
| 99  | التعليق على الدراسات                              |
| 102 | الفجوة البحثية                                    |
| 103 | ملخص الفصل الثالث                                 |
| 104 | الفصل الرابع: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات) |
| 105 | تمهيد   |
| 105 | منهجية وأسلوب البحث                               |
| 106 | مجتمع الدراسة                                     |
| 106 | أداة الدراسة                                      |
| 109 | صدق الاستبانة                                     |
| 118 | ثبات الاستبانة                                    |
| 119 | المعالجات الإحصائية المستخدمة                     |
| 121 | الأدوات الإحصائية المستخدمة                       |
| 122 | ملخص الفصل الرابع                                 |
| 123 | الفصل الخامس: التحليل والمناقشة                   |
| 124 | تمهيد   |

|     |   |
|-----|---|
| 125 | الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية |
| 130 | الوزن النسبي لفقرات المجالات                      |
| 130 | الإجابة على تساؤلات الدراسة                       |
| 152 | اختبار فرضيات الدراسة                             |
| 179 | ملخص الفصل الخامس                                 |
| 180 | الفصل السادس: النتائج والتوصيات                   |
| 181 | تمهيد   |
| 181 | نتائج الدراسة                                     |
| 188 | توصيات الدراسة                                    |
| 193 | ملخص الفصل السادس                                 |
| 194 | قائمة المصادر والمراجع                            |

## قائمة الأشكال

| الصفحة               | العنوان   |
|----------------------|---|
| 10                   | شكل (1.1) نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة        |
| 21                   | شكل (2.1) يوضح المفاهيم المرتبطة بالأزمة                |
| 25                   | شكل (2.2) يوضح أسباب الأزمات                            |
| 36                   | شكل (2.3) يوضح ارتباط اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية |
| <b>قائمة الملاحق</b> |   |
| الصفحة               | العنوان   |
| 205                  | ملحق الاستبانة في صورتها الأولية                        |
| 212                  | ملحق بأسماء الأساتذة محكمين الاستبانة                   |
| 213                  | ملحق الاستبانة في صورتها النهائية                       |
| 220                  | ملحق رسالة تسهيل مهمة (1)                               |
| 221                  | ملحق رسالة تسهيل مهمة (2)                               |

## قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان  |
|--------|--|
| 5      | جدول (1.1) يوضح الدراسة الاستكشافية  |
| 9      | جدول (2.1) يوضح مراحل إدارة الأزمة المستخدمة في الدراسات السابقة لعدد من الباحثين  |
| 21     | جدول (1.2) يوضح الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم ذات العلاقة الوثيقة   |
| 52     | جدول (2.2) يوضح عدد الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية بوزارة العمل   |
| 57     | جدول (3.2) يوضح عدد الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية بوزارة التنمية الاجتماعية  |
| 102    | جدول (1.3) يوضح الفجوة البحثية للدراسة   |
| 106    | جدول (1.4) يوضح عدد الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية                                      |
| 107    | جدول (2.4) توزيع معايير الاستبانة  |
| 108    | جدول (3.4) درجات مقياس ليكرت الخماسي   |
| 110    | جدول (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مرحلة "اكتشاف إشارات الإنذار المبكر" والدرجة الكلية للمحور.                         |
| 111    | جدول (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مرحلة الاستعداد والوقاية والدرجة الكلية للمحور.                                     |
| 112    | جدول (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرحلة احتواء الأضرار والدرجة الكلية للمحور.                                    |
| 113    | جدول (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرحلة استعادة النشاط والدرجة الكلية للمحور.                                    |
| 114    | جدول (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرحلة التعلم والدرجة الكلية للمحور.  |
| 115    | جدول (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال جودة القرارات الإدارية والدرجة الكلية للمجال.                                  |
| 117    | جدول (10.4) معامل الارتباط بين درجة كل محور من مجال (مراحل إدارة الأزمات) ومجال (جودة القرارات الإدارية) والدرجة الكلية للاستبانة. |
| 118    | جدول (11.4) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة.  |
| 120    | جدول (12.4) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.   |
| 125    | جدول (1.5) المحك المعتمد للدراسة   |
| 125    | جدول (2.5) نسبة الاستثمارات المستردة والمفقودة   |
| 126    | جدول (3.5) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.   |
| 126    | جدول (4.5) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.  |
| 127    | جدول (5.5) توزيع عينة الدراسة حسب العمر.   |
| 128    | جدول (6.5) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي.   |
| 128    | جدول (7.5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.   |
| 129    | جدول (8.5) توزيع عينة الدراسة حسب الوزارة التي تعمل بها.   |
| 130    | جدول (9.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.  |

|     |  |
|-----|--|
| 134 | جدول (10.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة الاستعداد والوقاية.                               |
| 137 | جدول (11.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة احتواء الأضرار.                                   |
| 140 | جدول (12.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة استعادة النشاط.                                   |
| 143 | جدول (13.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة التعلم.   |
| 145 | جدول (14.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مراحل إدارة الأزمات.                                    |
| 148 | جدول (15.5) يوضح الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور جودة القرارات الإدارية.                                 |
| 152 | جدول (16.5) يوضح معامل الارتباط بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية.                           |
| 154 | جدول (17.5) يوضح معامل الارتباط بين اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وجودة القرارات الإدارية.                  |
| 155 | جدول (18.5) يوضح معامل الارتباط بين الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة وجودة القرارات الإدارية.        |
| 156 | جدول (19.5) يوضح معامل الارتباط بين احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة) وجودة القرارات الإدارية.            |
| 157 | جدول (20.5) يوضح معامل الارتباط بين استعادة النشاط وجودة القرارات الإدارية.                                |
| 158 | جدول (21.5) يوضح معامل الارتباط بين مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة) وجودة القرارات الإدارية.                |
| 160 | جدول (22.5) يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مراحل إدارة الأزمات في جودة القرارات الإدارية. |
| 162 | جدول (23.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس.  |
| 164 | جدول (24.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - العمر.  |
| 166 | جدول (25.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - المسمى الوظيفي.                                       |
| 167 | جدول (26.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - المؤهل العمي.   |
| 169 | جدول (27.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - سنوات الخدمة.   |
| 171 | جدول (28.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الوزارة.  |
| 172 | جدول (29.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس.  |
| 173 | جدول (30.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - العمر.  |
| 174 | جدول (31.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - المسمى الوظيفي.                                       |
| 175 | جدول (32.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - المؤهل العمي.   |
| 176 | جدول (33.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - سنوات الخدمة.   |
| 177 | جدول (34.5) يوضح نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الوزارة.  |
| 182 | جدول (1.6) يوضح تلخيص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة.  |
| 186 | جدول (2.6) يوضح النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف البحث.   |
| 191 | جدول (3.6) يوضح نموذج خطة عمل زمنية مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة.  |

## خلاصة

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

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من موظفي الوزارتين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية، والذي يبلغ عددهم (116)، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل؛ نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات؛ حيث تم توزيع (116) استبانة على المبحوثين (مجتمع الدراسة)، وتم استرداد (94) استبانة أي بنسبة (81.03%).

### وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر نظام لإدارة الأزمات بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.18)، وبوزن نسبي مقداره (63.58%)، وهناك موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.12)، وبوزن نسبي مقداره (62.42%)، وتوجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مراحل إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؛ حيث بلغ معامل الارتباط (76.5%)، ويوجد أثر لمراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؛ حيث أظهرت النتائج أن (63.0%) من التغيير في جودة القرارات الإدارية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (مرحلة التعلم، احتواء الأضرار)، والباقي (37.0%) يعود للمراحل الأخرى التي تؤثر في جودة القرارات الإدارية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة) بينما كانت الفروق تبعاً لمتغير (الوزارة التي تعمل بها)، وكانت لصالح وزارة التنمية الاجتماعية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية

تبعاً للمتغيرات التالية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، بينما كانت الفروق تبعاً لمتغير (العمر)، وكانت لصالح الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر؛ وكذلك كانت هناك فروق تبعاً لمتغير (الوزارة)، وكانت لصالح وزارة التنمية الاجتماعية.

### وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

ضرورة زيادة الاهتمام، وتوفير الدعم اللازم من موارد مالية، ومادية لنظام إدارة الأزمات لما له من أهمية كبيرة، وتأثير مباشر على جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، وتبني إدارة المبادرة بدلاً من إدارة رد الفعل في إدارة الأزمات، ضرورة زيادة الاهتمام بمستوى جودة القرارات الإدارية بالوزارتين، لما لها تأثير على كافة المستويات الإدارية، وخاصة في ظل الأزمات المتعددة، والمتنوعة التي تواجه الوزارتين، إنشاء وحدة إدارية مختصة بإدارة الأزمات بالوزارتين، يُلقى على عاتقها إدارة الأزمات، واتخاذ القرارات الرشيدة المناسبة.

## Abstract

The study aimed at identifying the crisis management and its impact on the quality of the administrative decisions in the Ministry of Labor and Ministry of Social Affairs in the Southern Provinces. The study adopts the five stages of the crisis management plan, namely, signal detection, propping and prevention, damage containment, recovery and learning phase, checking their being consistent with the objectives of the organization. The researcher adopted the descriptive analytical approach. The study population was (116) employees working as supervisors in the two aforementioned ministries. The researcher used the comprehensive survey due to the small size of the study population. The questionnaire was used as the main tool for data and information collection. Thus, (116) questionnaires were distributed to the respondents (the study population, a total of (94) questionnaires, (81.03%) of the total questionnaires, were retrieved.

### **This study reaches a range of result, the most important are:**

There is a moderate agreement by the respondents on the availability of a crisis management system in the Ministries of Labor and Social Development in the Southern Provinces. In addition, the general arithmetic mean was (3.18) and its percentage was (63.58%), The respondents agree that there is average level for the quality of administrative decisions in the ministries of labor and social development in the Southern Province. Furthermore, the general arithmetic mean was (3.12) and its percentage was (62.42%). There is a strong correlation between the crisis management stages and the quality of the administrative decisions at ( $\alpha \leq 0,05$ ) taken at the ministries of labor and social development, where the coefficient of correlation was (76.5%). The stages of crisis management together has impact on the quality of administrative decisions at the level of significance ( $\alpha \leq 0,05$ ) in the Ministries of Labor and Social Development. The results showed that (63.0%) of the change in the quality of administrative decisions is due to the influence of the following independent variables (learning stage, damage containment) and the rest (37.0%) is due to other stages that affect the quality of administrative decisions. There isn't differences in statistically significant at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the responses of respondents on crisis management in according to the following variables: (gender, age, job title, qualification, years of service) While the differences were according to the variable



(ministry in which they work) and were in favor of the Ministry of Social Development.

There were no statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0,05$ ) among the responses of respondents on crisis management according to the following variables: (gender, age, job title, qualifications, years of service). And the differences according to the variable of the (the ministry you work at) were in favor of the Ministry of Social Development. There were no statistically significant differences at ( $\alpha \leq 0,05$ ) between the averages of responses of the respondents on the quality of the administrative decisions according to the following variables (gender, job title, qualifications, years of service). There were also differences according to the variable of age in favor of the 45 years onward age category, and there were differences according to the variable of (ministry) in favor of the Ministry of Social Development.

**The study recommended a set of recommendations. the most important are:**

The need to increase attention and provide necessary support such as, the financial and material to the crisis management system because of its great importance and direct impact on the quality of administrative decisions taken by the two ministries, and to adopt the management of the initiative rather than managing the reaction in the crisis management system. The need to increase attention to the level of the quality of administrative decisions within both ministries, since they have an impact on all administrative levels, especially in the light of the multiple and diverse crises facing both ministries. The establishment of a crisis management unit in both ministries that will be responsible for managing crises and making appropriate decisions.

## 1. الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة.

#### 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

#### 3.1 أهداف الدراسة.

#### 4.1 أهمية الدراسة.

#### 5.1 متغيرات الدراسة.

#### 6.1 فرضيات الدراسة.

#### 7.1 حدود الدراسة.

#### 8.1 مصطلحات الدراسة.

#### 9.1 هيكل الدراسة.

## 1. الفصل الأول

### 1.1 مقدمة:

تتلاحق التطورات، والتغيرات، والتحديات في كثير من مجالات الحياة الإنسانية التي هي في حالة تنامٍ مطرد، ومع تنامي هذه التطورات والتحديات؛ نظراً للنمو السريع في العلم والتقدم العلمي، والتقني، والتكنولوجي، والانفجار الهائل في المعلومات، والمعارف المختلفة من جوانب الحياة الكثيرة، أدى ذلك إلى ظهور أزمات تواجه الأمم، والدول، ومؤسساتها، وقد فرضت هذه الأزمات على الدول، ومؤسساتها، ومن خلال الخبراء، والمفكرين تقديم أفضل الطرق، والوسائل لإدارتها؛ لأنه لا بد من مواجهة تلك التحديات، والمشكلات للقضاء، أو الحد من الأزمات المترتبة عليها، وكذلك إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الناتجة عنها في عصر سريع التغير.

ويتضح من ذلك أن الأزمة ظاهرة حتمية، لا يمكن تجاهلها أبداً؛ ولكن يمكن منعها أو الحد من آثارها السلبية عن طريق إدارة الأزمات، وباستخدام عمليات منهجية علمية سليمة، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات (الرضيع، 2011:16)، حيث أن إدارة الأزمات تتعامل مع الأزمة قبل حدوثها؛ فهي تتضمن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تتبأ بقرب حدوث الأزمة، وتوصيل تلك الإشارات للتخطيط، والإعداد لمواجهة الأزمة، والتعامل معها حين حدوثها، كما تتضمن الأنشطة اللاحقة على حدوث الأزمة، ومواجهتها، والتخطيط لاستعادة النشاط، والتعلم، واستخلاص الدروس المستفادة، ومن هذا المنطلق تتضح أهمية المنهج العلمي المنظم والمتكامل لإدارة الأزمات (رفاعي وجبريل، 2007:9).

إن أغلب الأنشطة الإدارية تدور حول اتخاذ القرار؛ فالنجاح الذي تحققه أي منظمة، أو مؤسسة يتوقف بشكل كبير على القدرة، والكفاءة في اتخاذ القرارات المناسبة، على أساس أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كل جوانب التنظيم الإداري، وأن أي تفكير في العملية الإدارية يجب أن يركز على أسس اتخاذ القرارات وأساليبها وجودتها (ناصر، 2016:455)، ولنجاح الإدارة في مهامها؛ فإنه يتوجب عليها الالتزام بتطبيق كافة خطوات اتخاذ القرارات بشكل علمي، ودقيق، وهذا يسهل عليها عمليات

التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، وكذلك مواجهة الحالات الطارئة، واستغلال الفرص المتاحة بشكل يتناسب مع أهداف الجهة متخذة القرار (الطراونة وعبيدات، 2009:15).

وتعتبر الأزمة في حقيقتها عن فشل إداري لمتخذ القرار، نتيجة لحدوث خلل إداري معين، أو ناتج معين، أو ناتج عن عدم خبرة أو معرفة؛ لذلك تحتاج المنظمات التي تدور في دوامة الأزمات التي تخلقها الصراعات في ظل المنافسة في عالم الأعمال إلى إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث، والحصول على المعرفة، ويقينها بأن امتلاك ناصية العلم، وإتقانه المعلوماتية طريق إلى حل شفرة الأزمات، والتعامل معها، حيث لا يمكن معالجة أي أزمة، أو التعامل معها، إلا من خلال الفهم الكامل لطبيعة الأزمة في ترجمة أسبابها، وأبعادها، وتأطير الموقف الأزموي الذي يواجهه الكيان الإداري (الجبوري وآخرون، 2011:74).

إن وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية مؤسستان من مؤسسات السلطة الفلسطينية التي نشأتا في عام 1994م، وهما مؤسستان توديان دورهما التخصصي في إطار تكاملي مع بقية الوزارات والمؤسسات الحكومية المختلفة لإرساء القواعد الاجتماعية الأساسية للدولة الفلسطينية وفق أسس حديثة لبناء المجتمع السليم، ورفع مستوى معيشتهم؛ لضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني (موقعي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، 2017).

ولقد عانى قطاع غزة، ومازال يعاني بكل مكوناته، ومؤسساته من أزمات متلاحقة، وذلك نتيجة لسياسات الاحتلال الإسرائيلي من عدوان، وحصار، وإغلاق للمعابر... إلخ، حيث يمكن وصف ذلك بأنه عملية إغلاق محكم طال جميع مناحي الحياة الفلسطينية، وازدادت حدة هذه الأزمات بعد أحداث عام 2007 أي بعد الانقسام السياسي، والجغرافي الفلسطيني الفلسطيني، وتعتز تحقيق المصالحة الفلسطينية، مما أدى إلى تفاقم الأزمات، وتعددتها، وتنوعها، والتي تمثلت في أزمات (سياسية، واقتصادية، ومالية، واجتماعية، وموارد بشرية، وموارد مادية... إلخ)، الأمر الذي يزيد من احتمالية تعرض وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة لها، واللذان تمثلان الحد المكاني لدراسة الباحث.

وعليه، ومن أهمية الموضوع، ونظراً لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع - على حد علم الباحث؛ قام الباحث بدراسة أثر إدارة الأزمات على جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية من خلال استطلاع آراء مجتمع الدراسة، والتأكد من مدى تحقق أهداف الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

لقد أفرزت التحديات، والتغيرات الدولية المتسارعة الكثير من المشكلات، والأزمات، والتي أصبحت تحدياً كبيراً أمام الدول، ومؤسساتها، وبازدياد هذه المشكلات، والأزمات تزداد المسؤولية على متخذي القرارات في تطوير أداء، وأساليب العمل بشكل مستمر، والإعداد والاستعداد لأي مشكلة، أو أزمة لضمان القضاء، أو الحد منها ومعالجتها، لأن نجاح المؤسسات يتوقف على كفاءة إدارتها في اتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة، وخاصة في وقت الأزمات.

فهذه الدراسة تحاول معرفة تأثير إدارة الأزمات بمراحلها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية، وفي إطار قيام الباحث بدراسة بعض الظواهر التي من الممكن أن تعزز من مشكلة الدراسة، والتي تمثل دعماً، وتوضيحاً لأسباب القيام بهذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من مصادر الشعور بالمشكلة، والتي منها توصيات، ومقترحات بعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، ودراسة استكشافية حول موضوع الدراسة في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؛ والتي أكدت وجود قصور، أو ضعف في جودة القرارات الإدارية المناسبة في ظل الأزمات التي واجهت الوزارتين، وإضافةً إلى ما سبق استشعر الباحث من خلال عمله في مجال التطبيق أهمية ومعرفة جودة القرارات الإدارية لدى شاغلي الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية كونهم أهم الحلقات التي تشرف على سير العملية الإدارية، وما يرتبط بها من اتخاذ قرارات إدارية، مما دعى الباحث إلى دراسة، ومعرفة تأثير إدارة الأزمات على جودة القرارات الإدارية بالوزارتين، ويمكن عرض ما جاء في هذه المصادر على النحو التالي:

### ❖ توصيات ومقترحات الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحث على بعض توصيات ومقترحات الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع؛ لوحظ أنها اتفقت في بعض توصياتها ومقترحاتها المستقبلية، مما يؤكد الحاجة والمبرر لدراسة موضوع الدراسة، وهي كالتالي:

1. قدمت دراسة مناع (2015) توصيات بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التي تعزز الفاعلية في اتخاذ القرارات، وفق المنهج العلمي خاصة، وقت الأزمات، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة الوزارة على اتخاذ القرارات كانت بدرجة ضعيفة، ولا تسهم بإدارة أزماتها، حيث بلغ الوزن النسبي (51.17%).
2. كما قدمت دراسة مصبح (2015) توصيات بإجراء دراسات تتناول اتخاذ القرارات الإدارية بمتغيرات أخرى.
3. أما دراسة أبو عزيز (2010) قدمت توصيات بضرورة الاهتمام بدراسة إدارة الأزمات، وتعزيز الفاعلية في اتخاذ القرارات باتباع المنهج العلمي لضمان جودة القرارات.

#### ❖ الدراسة الاستكشافية:

1. قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية مبدئية كما هي موضحة بالجدول رقم (1.1) عددها (16 استبانة)، وزعت على مدراء وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية، وتم استرداد (12) استبانة؛ وذلك للتعرف على أهم المشكلات التي تتعلق بموضوعات الدراسة.

#### جدول رقم (1.1)

دراسة استكشافية توضح جوانب الضعف أو القصور في جودة القرارات الإدارية لدى عينة من مديري وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية

| م | الفقرة  | موافق | محايد | غير موافق |
|---|---|-------|-------|-----------|
|   |   | 100%  | 100%  | 100%      |
| 1 | يتم وضع خطة تفصيلية لتنفيذ القرارات الإدارية في الوزارة                     | 25    | 33    | 42        |
| 2 | يتم تحديد عدد كبير من البدائل المناسبة قبل اتخاذ أي قرار                    | 25    | 25    | 50        |
| 3 | يوجد تحديد واضح ومركز للمشكلة التي تحتاج إلى قرارات إدارية                  | 42    | 25    | 33        |
| 4 | يتوفر مبدأ تفويض السلطات في عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.                | 42    | 16    | 42        |
| 5 | يتوفر لدى متخذي القرارات الخبرة والمهارات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة. | 25    | 33    | 42        |

|     |     |     |  |    |
|-----|-----|-----|--|----|
| 25  | 42  | 33  | تعتبر تكلفة جميع البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات مرتفعة.                                  | 6  |
| 67  | 8   | 25  | يتم تقييم كافة البدائل المتاحة وفقاً لعاملي العائد والتكلفة قبل اختيار أي بديل من البدائل. | 7  |
| 42  | 25  | 33  | توجد متابعة مستمرة لتنفيذ القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها.                              | 8  |
| 50  | 17  | 33  | يتم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المطلوبة من عملية اتخاذ القرارات.               | 9  |
| 25  | 42  | 33  | يوجد تقييم دوري لنتائج ومخرجات تنفيذ القرارات بالوزارة.                                    | 10 |
| 58  | 25  | 17  | تتوافق جودة القرارات الإدارية مع الأهداف العامة للوزارة.                                   | 11 |
| 58  | 17  | 25  | يوجد ترابط وتكامل بين كافة القرارات الإدارية بالوزارة.                                     | 12 |
| 44% | 26% | 30% | النسبة المئوية   |    |

المصدر: اعداد الباحث

ومن خلال تحليل الدراسة الاستكشافية كما هو موضح بالجدول رقم (1.1)، توصل الباحث إلى أن هناك ضعف أو قصور في مجموعة الظواهر التالية، والتي تعزز من مشكلة الدراسة، وهي:

1. ضعف في توافق جودة القرارات الإدارية مع الأهداف العامة للوزارة وكانت بنسبة (58%).
2. ضعف في ترابط، وتكامل كافة القرارات الإدارية بالوزارة وكانت بنسبة (58%).
3. محدودية البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرارات وكانت بنسبة (50%).
4. قصور في تقييم البدائل وفقاً لعاملي العائد، والتكلفة قبل اختيار البديل المناسب وكانت بنسبة (67%).
5. قصور في اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المطلوبة من عملية اتخاذ القرارات وكانت بنسبة (50%).

وبناءً على ما سبق؛ فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي:

### ما أثر إدارة الأزمات على جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية؟

وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية هي:

1. ما واقع إدارة الأزمات في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؟
2. ما مستوى جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين مراحل إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؟
4. ما أثر مراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والوزارة التي يعمل بها)؟

### 3.1 أهداف الدراسة، تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى:

1. التعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.
2. الكشف عن مستوى جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.
3. اختبار العلاقة الارتباطية بين مراحل إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.
4. بيان أثر مراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.
5. تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات الباحثين حول إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها).
6. تقديم نتائج، وتوصيات يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات، وكذلك في جودة القرارات الإدارية.



## 4.1 أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

### ❖ الأهمية النظرية:

- تبرز أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على قضية تتسم بالأهمية؛ حيث تعتبر الدراسة من أولى الدراسات الميدانية (على حد علم الباحث)، ومن المحاولات البحثية القليلة التي تحاول الكشف عن مستوى إدارة الأزمات، وعلاقتها، وأثرها على جودة القرارات الإدارية.
- يأمل الباحث أن تسهم الدراسة الحالية في إضافة مادة علمية ذات أهمية للمكتبة الفلسطينية، والعربية، والباحثين المهتمين في هذا المجال، وفي إثراء معلومات الباحث في هذا المجال.

### ❖ الأهمية التطبيقية:

- من المتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في تزويد القيادة، والمسؤولين في كافة إدارات، ودوائر، ووزاري العمل، والتنمية الاجتماعية بمعلومات عن أهمية إدارة الأزمات والأثر التي تحدثه بجودة القرارات الإدارية، والذي ينعكس بدوره على تحقيق وتحسين جودة القرارات الإدارية، للقيام بواجباتهم وخدماتهم تجاه المجتمع بشكل أفضل.
- يأمل الباحث أن تسهم النتائج التي ستحققها هذه الدراسة وتوصياتها في تحقيق النقلة النوعية المرجوة لدى الوزارة والوزارات الحكومية الأخرى في موضوعات إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية، لاسيما في ظل تعرض مؤسسات القطاع إلى العديد من الأزمات والتي من شأنها أن تحدث خلل في اتخاذ القرارات الإدارية.

## 5.1 متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: إدارة الأزمات، ويتفرع منها المراحل التالية (هيكل، 2006:79):
  - أ. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة).
  - ب. الاستعداد، والوقاية من الأزمات المحتملة.
  - ج. احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة).
  - د. استعادة النشاط.
  - هـ. مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة).

### جدول (2.1)

يوضح مراحل إدارة الأزمة المعتمدة في عدد من الدراسات السابقة.

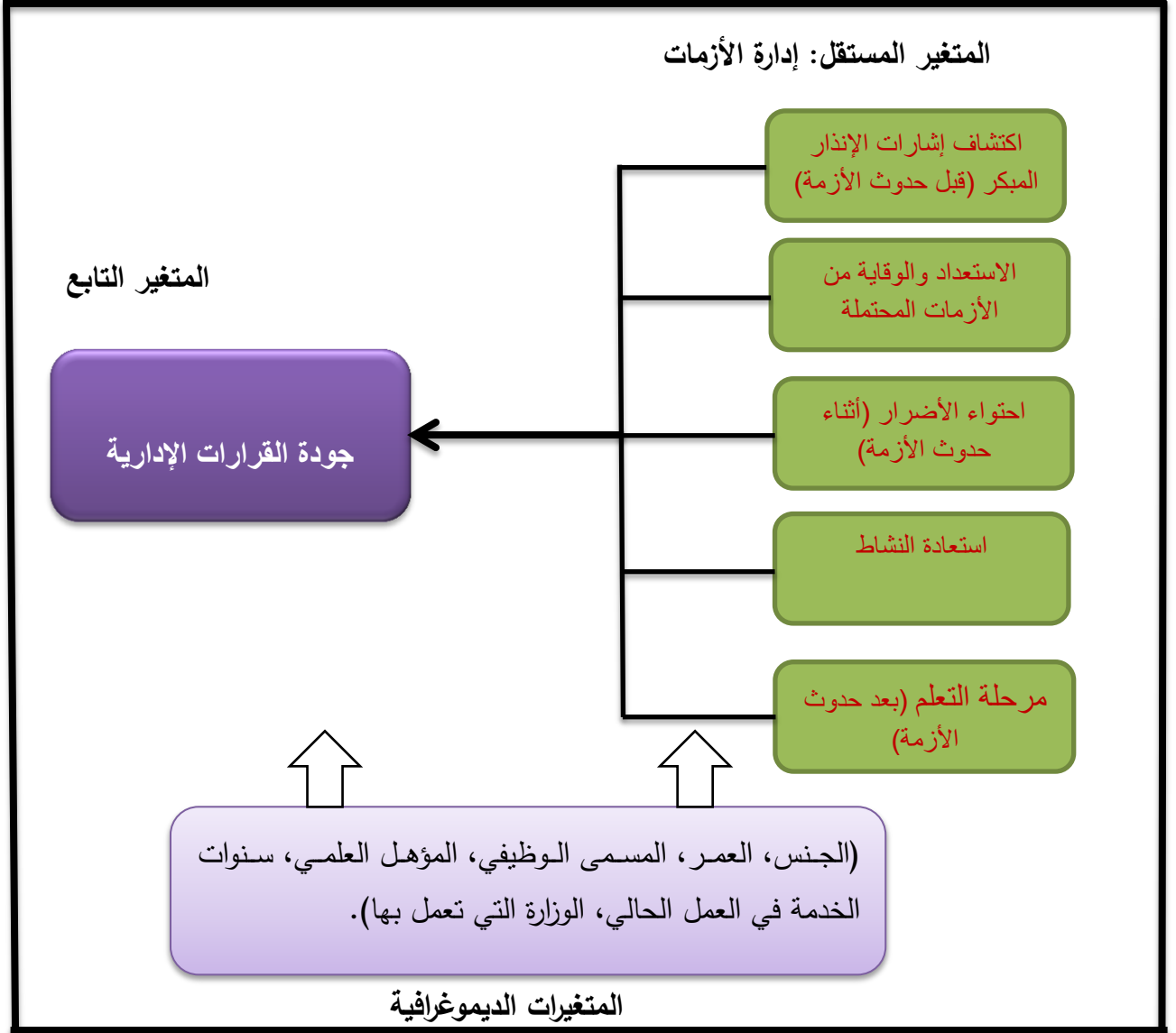
| الرقم | المراحل<br>الباحثين   | مرحلة<br>الإنذار<br>المبكر | مرحلة<br>الاستعداد<br>والوقاية | مرحلة<br>احتواء<br>الأضرار | مرحلة<br>استعادة<br>النشاط | مرحلة<br>التعلم |
|-------|-----------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------|
| 1.    | دراسة زويلف، 2015     | *                          | *                              | *                          | *                          | *               |
| 2.    | دراسة أبو شعيرة، 2015 | *                          | *                              | *                          | *                          | *               |
| 3.    | دراسة علي، 2012       | *                          | *                              | *                          | *                          | *               |
| 4.    | دراسة الديب، 2012     | *                          | *                              | *                          | *                          | *               |
| 5.    | دراسة جاسم، 2011      | *                          | *                              | *                          | *                          | *               |
| 6.    | دراسة Rahim، 2012     | *                          | *                              | *                          | *                          | *               |

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

- المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية.
- المتغيرات الشخصية (الديموغرافية): (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي، والوزارة التي تعمل بها).

شكل (1.1)

نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة كما هو موضح بالجدول رقم (2.1)

## 6.1 فرضيات الدراسة:

تأتي هذه الدراسة لتعالج قضية أو موضوع إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وعليه تم تحديد فرضيات الدراسة التالية:

### ❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مراحل إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.

### ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة)، وجودة القرارات الإدارية.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مرحلة الاستعداد، والوقاية من الأزمات المحتملة، وجودة القرارات الإدارية.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة)، وجودة القرارات الإدارية.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مرحلة استعادة النشاط، وجودة القرارات الإدارية.
5. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة)، وجودة القرارات الإدارية.

### ❖ الفرضية الثانية:

يوجد أثر لمرحلة إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.

### ❖ الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والوزارة التي تعمل بها).

### ❖ الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والوزارة التي تعمل بها).

### 7.1 حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: إدارة الأزمات، وأثرها على جودة القرارات الإدارية.
- الحد المكاني: طبقت الدراسة على وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية.
- الحد الزمني: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 2017م.
- الحد البشري: طبقت الدراسة على شاغلي الوظائف الإشرافية.

### 8.1 مصطلحات الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة، تم تعريف المصطلحات التالية:

- ❖ **تعريف الأزمة في اللغة:** عرفها لسان العرب لغةً بأنها: "الشدة، والقحط، وجمعها أزم، يقال: أزم الشيء أمسك عنه، والمأزم: كل طريق ضيق بين جبلين، وموضع الحرب أيضاً مأزم" (ابن منظور، 1981:74).
- ❖ **تعريف الأزمة اصطلاحاً:** ذكر الحريري (2010:129) تعريف الأزمة: بأنها الحالة الحرجة، والطارئة الواقعة، أو المتوقعة، والتي تواجه المنظمات الإدارية، أو أي هيئة أمنية، أو سياسية، أو حتى مجموعة اجتماعية، أو أسرية.

وقد أشار أبو فارة (2009) أن مصطلح الأزمة مشتق من الكلمة اليونانية *krisis*، والتي تعني "لحظة القرار"، والأزمة هي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة، وتتلاحق فيه الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت، وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على الموقف، وعلى اتجاهاته المستقبلية.

وقد ذكر البراز (2001) ثلاث عناصر أساسية للأزمة وهي:

- ✓ عنصر المفاجأة: الأزمة تنشأ بشكل مفاجئ، وغير متوقع.
- ✓ عنصر التهديد: الأزمة تهدد أهداف، ومصالح المنظمة.
- ✓ عنصر الوقت: الوقت اللازم لاتخاذ القرار يكون محدود، وضيق.

**تعريف الأزمة إجرائياً:** هي موقف خطير، ومفاجئ، وغير متوقع يهدد كيان المنظمة.

❖ **إدارة الأزمة:** هي عملية ديناميكية، وعملية مستمرة تتضمن أفعالاً، وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، وأفعالاً، وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد، وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها، ومعالجتها (أبو فارة، 2016: 23).

وذكر عباس (2007: 91) أن إدارة الأزمة: هي وقوع الأزمة، ووقوعاً فعلياً؛ بتلقي أفراد فريق إدارة الأزمة، أو أحدهم من جهة، أو فرد منتمي، أو غير منتمي للمنشأة إشارة من إشارات الإنذار بوقوع حادث، أو ملاحظة مؤشرات تدل، أو تنذر بوقوعه، مع تحديد مكانه، وزمانه، حيث يبدأ عمل فريق إدارة الأزمات كخطوة تالية لتلقي إشارة الإنذار، وتكون نقطة بدء العمل باتخاذ كافة الإجراءات للتأكد من صحة الإشارة، ودقة المعلومات المتضمنة فيها، والمستنتجة عنها.

وعرفها الخضير (2003: 11) بأنها: كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها.

**تعريف إدارة الأزمة إجرائياً:** هي بذل الجهود الإدارية، والآليات العملية المناسبة للتغلب على الأزمات بكفاءة، وفاعلية.

❖ **تعريف الجودة في اللغة:** الأصل الاشتقاقي للجودة هو (ج و د) وهو أصل يدل على التسمّح بالشيء، وكثرة العطاء.

**والجواد:** السخي، وقيل: هو الذي يعطي بلا مسألة صيانة للآخر من ذل السؤال.

**ومن اشتقاقه الجيد:** ضد الرديء. وجاد الشيء، وجود جودة، وجودة: صار جيداً. وقد جاد جود، وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل.

ويقال أجاد فلان في عمله، وأجود، وجاد عمله وجود جودة. ورجل مجيد: أي يجيد كثيراً.

وبينَّ الجودة: أي رائع (لسان العرب 3 / 135).

❖ **تعريف الجودة اصطلاحاً:** عرفها علوان (2013: 20) بأنها: قدرة المنتج المطلوب تقديمه في شكل منتج نهائي لإشباع استعمال العميل، ومتطلباته، وكذلك الجودة هي المطابقة للاحتياجات المطلوبة". أما حمود وآخرون (2010: 22) عرفها بأنها: "عملية ديناميكية ترتبط بالخدمات، والعمليات، والبضائع، والأشخاص القائمين عليها، وبيئات عملها، وتسعى إلى أن تتطابق مع توقعات عناصرها، أو أن تتعدها". وقد عرفها النعيمي، وآخرون (2009: 31) بأنها: "الخلو من أي عيوب، أو أخطاء تتطلب إعادة العمل، أو التسبب بأعطال المنتجات، أو استياء الزبائن، وبهذا السياق تعني الجودة تكلفة أقل".

**تعريف الجودة إجرائياً: هي تحسين المنتج، أو الخدمة المقدمة للمستفيد ضمن المعايير لتلبية احتياجاته.**

❖ **القرارات:** عرفها تغلب (2011:34) بأنه: التعرف إلى البدائل المتاحة؛ لاختيار الأنسب بعد التأمل حسب متطلبات الموقف وفي حدود الوقت المتاح، وقد عرفها زيارة (2009:129) بأنه: ذلك الاختيار المدرك، والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين، وعرفها ياسين (2006:21) بأنه: البديل الأمثل الذي يمثل حل المشكلة موضوع الاهتمام.

**تعريف القرار إجرائياً: هو اختيار البديل الأنسب من ضمن عدة بدائل في موقف ما.**

❖ **القرارات الإدارية:** هي نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف، يهدف لحل مشكلة معينة من خلال اختيار البديل الأنسب من بين عدد من البدائل (فياض وآخرون، 2010:68). وعرفها عبد الله (2012:53) بأنها: اختيار بديل من مجموعة بدائل لتنفيذ أهداف السياسة العامة، وتحويلها إلى واقع ملموس". وعرفها عواد (2012:221) بأنها: عملية الاختيار، والاستقرار على بديل واحد، وهو القرار، ويصدر عن المسؤول الذي يملك السلطة، والقدرة، والرغبة، والمعلومات.

**تعريف القرار الإداري إجرائياً: هو القرار الذي يتخذ في موقف ما لحل مشكلة معينة.**

❖ **جودة القرار الإداري:** عرفه عبد الله (2012:55) بأنه: قرار يقاس بقدر موضوعيته، وتحقيقه للأهداف؛ بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد، والعقلانية لتحقيق الكفاءة، والفعالية في الأداء.

وعرفه حسان (2008:21) على أنه: استخدام المعلومات الدقيقة، والموثوق بها وذات الصلة بالمشكلة للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

**تعريف جودة القرار الإداري إجرائياً: هو القرار الذي يتخذ في موقف ما، وبعد تفكير مستير لحل مشكلة معينة، ويتسم بالكفاءة، والفاعلية.**

❖ **وزارة العمل الفلسطينية:** هي المؤسسة الحكومية المسؤولة عن تنظيم سوق العمل الفلسطيني عبر وضع، وتطوير التشريعات، والقوانين والأنظمة لتوفير التدريب المهني، وخدمات التشغيل التي تمكّن من التعامل مع التغيرات المستمرة في سوق العمل،

ولتحقيق المشاركة الفعالة للقوى العاملة في جميع القطاعات الاقتصادية (وزارة العمل الفلسطينية، 2017).

❖ **وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية:** تأسست عام 1994م، وهي الوزارة المسؤولة عن القضايا الاجتماعية مثل معالجة الفقر، وتنظيم الجمعيات الخيرية، ورعاية الفئات الضعيفة، والمهمشة في المجتمع، والتنمية الشاملة، والأمن الاجتماعي، وتحسين الأوضاع المعيشية للسكان، وإغاثة المنكوبين بسبب الطوارئ، وغيرها من القضايا الاجتماعية في فلسطين (وزارة التنمية الاجتماعية، 2017).

## 9.1 هيكل الدراسة:

قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى ستة فصول استناداً إلى دليل أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة لعام 2015، وهي كالتالي:

1. **الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.**
2. **الفصل الثاني: (الإطار النظري)، وتم تقسيمه إلى عدة مباحث هي:**
  - المبحث الأول: إدارة الأزمات.
  - المبحث الثاني: جودة القرارات الإدارية.
  - المبحث الثالث: وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.
3. **الفصل الثالث: الدراسات السابقة، والتعليق عليها.**
4. **الفصل الرابع: منهجية الدراسة (الطريقة، والإجراءات).**
5. **الفصل الخامس: التحليل والنقاش.**
6. **الفصل السادس: النتائج والتوصيات.**
7. **المصادر والمراجع.**
8. **الملاحق.**



## ملخص

اعتمد الباحث في هذا الفصل على خطوات منهج البحث العلمي لدراسة موضوع إدارة الأزمات، وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؛ حيث إشتهل هذا الفصل على مقدمة عامة، وعلى مشكلة الدراسة، والتي تم تعزيزها من خلال استخدام الدراسة الاستكشافية، وتوصيات الدراسات السابقة، كما حدد الباحث السؤال الرئيس، وتساؤلات الدراسة، ومن ثم تحديد أهداف الدراسة، وأهميتها، وفروضها، وتطرق الباحث إلى حدود الدراسة، ومصطلحاتها، وتقسيماتها (هيكل الدراسة)؛ تمهيداً للفصل الثاني (الإطار النظري للدراسة، وأدبياته).

## 2. الفصل الثاني الإطار النظري

→ تمهيد.

1.2 المبحث الأول: إدارة الأزمات.

2.2 المبحث الثاني: جودة القرارات الإدارية.

3.2 المبحث الثالث: وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

## 2. الفصل الثاني

### تمهيد:

تعد الأزمات سمة من سمات الحياة المعاصرة؛ نتيجة للتطور المعرفي والتكنولوجي مما أدى إلى مواجهة معظم المنظمات أو المؤسسات لهذه التحديات الكبيرة للأزمات المتعددة والمتنوعة بشكل كبير، وخاصة على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة وقراراتها الإدارية وجودتها.

وعليه ازدادت الحاجة للتعرف على الأزمات في العصر الحالي؛ لإيجاد الطرق والوسائل العلمية لإدارتها، والقضاء عليها أو الحد منها، للوصول إلى الجودة في القرارات الإدارية المتخذة بكافة المستويات الإدارية بالمنظمة أو المؤسسة.

وبما أن وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية مؤسستان ضمن المؤسسات الحكومية التي تتعرض إلى العديد من الأزمات بقطاع غزة، قام الباحث باختيارهما كحد للدراسة، وذلك لتقاربهما في الكثير من المهام والأداء، وفي الإدارات والمراكز المهنية، إضافة إلى كونهما يتبعان وزيراً واحداً، وكذلك التقارب إلى حد ما في المشكلات والأزمات التي تواجه الوزارتين.

وقد قسم الباحث هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي: إدارة الأزمات وأدبياتها، وجودة القرارات الإدارية وأدبياتها، ووزارتي العمل والتنمية الاجتماعية حد الدراسة.

## 1.2 المبحث الأول: إدارة الأزمة

### تمهيد:

إن التغيرات والتحديات في بيئة المنظمات الداخلية، والخارجية قد تسبب أحداثاً، ومواقف مفاجأة تؤدي في الكثير من الأحيان إلى أزمات، وذكر أبو فارة (2015:3) أن هذه الأزمات لا يمكن تجنبها، وفي بعض الأحيان تحدث دون إشعار مسبق، ودون أي تحذيرات؛ فالأزمة في الأغلب هي موقف لا تجرى مراعاته بصورة كافية وصحيحة، ويكون ذا آثار مدمرة على المنظمة، وعلى الإدارة أن تتحمل مسؤولياتها في إدارة الأزمة بصورة ناجحة.

وترتكز إدارة الأزمات على تخفيض الآثار السلبية المرتبطة بالأزمة، وتحديد مصادر المخاطر، والتهديدات، وإزالة مسبباتها، أو تقليل الخسائر البشرية، والمادية، والمعنوية الناتجة عنها، وهذا يتطلب استخدام نظم للإنذار المبكر على درجة عالية من الحساسية لالتقاط كافة إشارات الإنذار الحقيقية، ووضع خطط مسبقة للاستعداد، والوقاية من الأزمات المحتملة (رفاعي وجبريل، 2007:29).

وتطرق الباحث في هذا المبحث إلى التعرف على الأزمات وأدبياتها، حيث شمل على تمهيد للمبحث، ومفهوم وتعريفات الأزمة، وتوضيح العلاقة بين مفهوم الأزمة والمصطلحات المرتبطة بها، ومن ثم ذكر الخصائص العامة للأزمات، وأسبابها، وأنواعها المختلفة التي تغزو المنظمات، أو المؤسسات المختلفة، وذلك تمهيداً للتعرف على إدارة الأزمات وأدبياتها من خلال تمهيد حول إدارة الأزمات، ومفهومها، وتعريفاتها، والتعرف على أهدافها، ثم تطرق الباحث إلى مراحلها العامة المختلفة، والتطرق إلى المشاكل والصعوبات التي تهدد وتعرقل الإدارة السليمة للأزمات.

## 1.1.2 مفهوم الأزمة وتعريفاتها:

### ❖ مفهوم الأزمة:

ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر، والتوتر، وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات، وإجراءات المواجهة؛ فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته، وتفسير ظواهره، ومحاولة السيطرة على أحداثه، وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توافر رؤية متعمقة للأحداث السابقة؛ لمعرفة أسباب الأزمة، والظروف، والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود، كما يستلزم ذهنًا متفتحًا؛ لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بالأزمة، وأخيرًا رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات (رفاعي وجبريل، 2007:19).

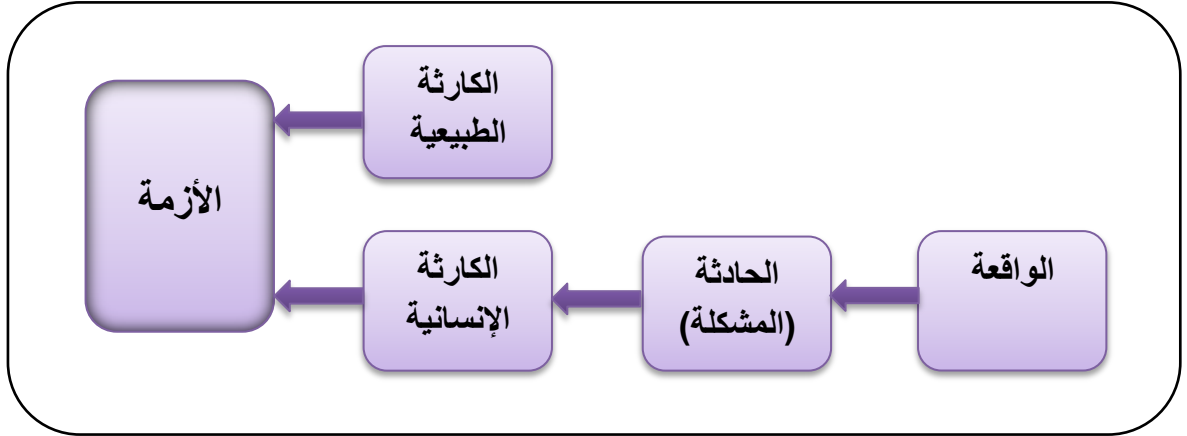
### ❖ تعريف الأزمة:

يعرفها بركات (2012، 7) بأنها حدث، أو موقف مفاجئ يترتب عليه تهديد خطير للمصالح سواء كانت عامة، أو خاصة، مادية أو معنوية، ويستلزم مواجهته باتخاذ قرار رشيد قادر على احتواء، وتقليل الآثار المترتبة عليه، واستعادة الوضع إلى ما كان عليه قبل حدوثه، مما يترتب ضغوطاً على متخذ القرار، لضرورة المواجهة السريعة، في ظل ضيق الوقت، والإمكانات، وقلة المعلومات.

وعرفها أبو فارة، (2015:14) أنها: هي لحظة القرار، وهي موقف يواجهه صناع القرار في المنظمة، وتتلاحق فيه الأحداث، وتتشابك الأسباب بالنتائج، ويزيد الأمر سوءاً إذا ضاعت، وضعفت قدرة صناع القرار في السيطرة على الموقف، وعلى اتجاهاته المستقبلية.

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنه لا يوجد إتفاق موحد على تعريف الأزمة، حيث تعددت التعريفات بتعدد وجهات النظر ونواحي الاهتمام والتركيز والاختصاص. وبذلك يتبنى الباحث تعريف (بركات، 2012) لأنه من أكثر التعريفات الواردة تناسباً مع متغيرات دراسته.

شكل (1.2) يوضح المفاهيم المرتبطة بالأزمة



المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً على (ماهر، 2006)

وأورد رفاعي، وجبريل (2007:27) الفرق بين مفهوم الأزمة، وبعض المفاهيم ذات العلاقة الوثيقة كما هو موضح بالجدول (1.2) التالي:

| م  | المفهوم             | التشخيص   | دليل الاختلاف      |
|----|---------------------|---|--------------------|
| 1. | الأزمة<br>Crisis    | موقف يحدث خلافاً يؤثر تأثيراً مادياً على سير العمليات الحيوية أو سلوك الأعمال ويتسم بالتهديد الشديد للمصالح والأهداف والافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام والمفاجأة في توقيت الحدث ويتطلب استجابة فورية ورد فعل سريع وخارج إطار العمل المعتاد. | أحد أسباب الكارثة. |
| 2. | الكارثة<br>Disaster | حالة مدمرة ينجم عنها خسائر فادحة في الأرواح والممتلكات بالنسبة لمجموعة من الأفراد، وقد تكون طبيعية أو من صنع الإنسان، ويتطلب لمواجهتها جهد الدولة أو الجهود الإقليمية أو الدولية وفقاً لحجم الكارثة ومدى الخسائر التي تتجم عنها.                      | أحد أسباب الأزمة.  |
| 3. | الحادث<br>Accident  | شيء مفاجئ غير متوقع تم بشكل سريع وانقضى أثره فور وقوعه.   | الأزمة أحد نتائجه. |

|     |                              |  |   |
|-----|------------------------------|--|---|
| 4.  | القوة القاهرة<br>Force Major | ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه والتي تحول دون قيام شخص معين بعمل متفق عليه مع شخص آخر.       | يشترك مع مفهوم الأزمة من حيث كلاهما يخرج عن سيطرة متخذ القرار إلا أنها لا تعبر عن الأزمة. |
| 5.  | المشكلة<br>Problem           | حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار.                                    | قد تكون سببا للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار.          |
| 6.  | الصراع<br>Conflict           | تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما وله أبعاده واتجاهاته وأطرافه وأهدافه.                            | الصراع يستمر عكس الأزمة.  |
| 7.  | الخلافا<br>Dispute           | المعارضة أو التضاد وعدم التطابق سواء في الشكل أو الظرف أو المضمون.                             | يعتبر أحد مظاهر الأزمة.   |
| 8.  | الصدمة<br>Chock              | شعور فجائي حاد نتيجة تحقق حادث ما، والتعامل معها يتم بأسلوب الامتصاص للتغلب على عنصر المفاجأة. | أحد عوارض الأزمة أو أحد مسبباتها أو نتائجها.  |
| 9.  | التهديد<br>Threat            | علامة أو إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه.  | مرحلة الإنذار قبل حدوث الأزمة.  |
| 10. | الواقعة<br>Incident          | خلل في مكون أو نظام فرعي تم تداركه ولم يسفر عنه نتائج سلبية.                                   | لا تعبر عن الأزمة.  |

ويرى الباحث مما سبق أن هناك عدة مصطلحات مرتبطة بالأزمة، وجب توضيحها حتى لا يختلط الأمر على الباحثين، وغيرهم، خاصة أن الأزمة تبدأ بمشكلة إن لم يتم التعامل معها، وعلاجها بشكل سريع، وسليم.

## 2.1.2 الخصائص العامة للأزمة:

- ذكر كلاً من أبو فارة (17-18:2015)، وحرز (14:2011)، والحريري، (43:2010 - 47) عدة خصائص للأزمة، وهي:
1. وجود نقص واضح في البيانات، والمعلومات اللازمة في أثناء وقوع الأزمة، بما ينعكس في صورة عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفعالة.
  2. الأزمة تؤدي إلى أحداث مفاجئة كبيرة، وعنيفة عند وقوعها، وتجذب إنتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.
  3. تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد، والتداخل في العناصر والمسببات، ودرجة عالية من التشابك، والتناقض بين أصحاب المصالح، وهذا يؤدي إلى تغيرات جوهرية في طبيعة العلاقات القائمة، وإلى حدوث علاقات جديدة.
  4. وجود حالة من الرعب، والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل بالمنظمة.
  5. محدودية المدة الزمنية للأزمة، فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة، وإذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة، أما المدة الزمنية للأزمة فإنها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين، فهناك من يرى أن هذه المدة لا تتجاوز ثماني ساعات، وهناك من يرى منهم أن المدة الزمنية للأزمة ثلاثة أيام، وهناك من يرى أن هذه المدة قد تتصل إلى أسبوع، أو أسابيع أو شهور، ويعتمد طول هذه - وفقاً لآراء الباحثين - على حجم المؤسسة، وطبيعة أعمالها، أما آثار الأزمة، وانعكاساتها فهي قد تمتد لسنوات.
  6. وجود حالة من الشعور بالحيرة، والضعف، وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة، والتعامل معها، وعدم تأكدهم من جدوى ما يبذلونه من جهود في مواجهة هذه الأزمة، وهنا فإن بعض صناع القرار قد يلجئون إلى الكذب، والتضليل من أجل التغطية على عجزهم، وفشلهم في مواجهة الأزمة.



7. استحوادها على بؤر الاهتمام من جانب جميع الأفراد، والمؤسسات المتصلة، أو المحيطة بها، كما تجذب الأزمات، وسائل الإعلام المسموع، والمرئي، والمكتوب) (حرّه، 2011:14).
8. تسبب في بدايتها صدمة، ودرجة عالية من الخوف، والتوتر، مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر، والسريع لمجابهتها.
9. ضيق الوقت لاتخاذ القرار يتطلب عملاً يستدعي التدخل الفوري لمنع تدهور الأمور.
10. تستوجب مواجهات الأزمات درجة عالية من التحكم في الطاقات، والإمكانات، وحسن توظيفها، في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة، التي تؤمّن التنسيق، والفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة.
11. إن الأزمات تحتاج إلى إدارة خاصة مكتملة للتعامل مع الأزمات بشكل كامل، ووفق دراسة نظرية علمية يقوم بها أعضاء فريق الأزمات، ومن ثم يقوم أعضاء فريق إدارة الأزمات بتطبيق الحل بكل ثقة، ووفق خطة مرسومة (الحريري، 2010: 47).
12. عدم إحساس الإداريين بإشارات تحذير الأزمات قبل وقوعها؛ نظراً لأنهم لا يعرفون ما هي هذه التحذيرات، ويجهلون قيمتها؛ لقلّة علمهم بعلم إدارة الأزمات.

يستنتج الباحث مما سبق عدة خصائص مشتركة بين الكتاب أهمها:

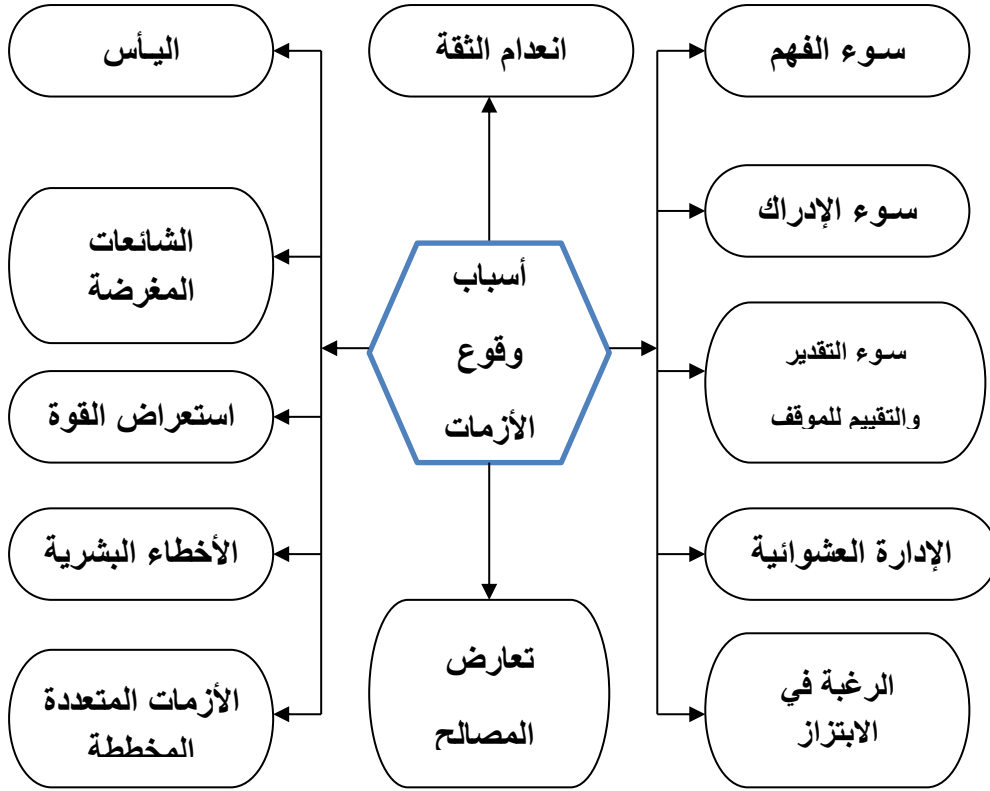
- الأزمة حدث مفاجئ، وكبير، وعنيف، ورح.
- وجود نقص في البيانات، والمعلومات قبل، وفي أثناء وقوع الأزمة.
- تتسم الأزمة بدرجة عالية من التعقيد، والتداخل في العناصر، والمسببات.
- وجود حالة من الرعب، والخوف، وعدم الاستقرار في المنظمة.
- تعرض المنظمة، ومصالحها في ظل الأزمة إلى التهديد.

### 3.1.2 أسباب الأزمات:

إن لكل أزمة تنشأ في المنظمة سبب، أو مجموعة من الأسباب، ولا يمكن أن تتجح المنظمة في إدارة أي أزمة، والتعاطي معها بفاعلية إذا لم تتجح في معرفة أسباب نشوء هذه الأزمة، إذ أن معرفة هذه الأسباب يساعد إدارة المنظمة في التغلب عليها وتمكينها من الاستفادة من نقاط الضعف في الأزمة، وتحويل سلبيات الأزمة إلى إيجابيات في جوانب متعددة.

وقد اختلف الباحثون في تقسيم أسباب نشوء الأزمات، ونذكر أهمها حسب ما أوردها كل من ماهر (2006: 22 - 28)، ورفاعي وجبريل (2007: 35)، كما هي موضحة في الشكل التالي:

شكل (2.2) يوضح أسباب الأزمات



المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى (رفاعي، وجبريل، 2007)، و(ماهر، 2006)

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن الأزمات ما هي إلا نتاج فشل في مجال إدارة الأزمات في اكتشاف الإنذار المبكر للأزمات قبل وقوعها، وعدم السيطرة عليها في أثناء وقوعها، ويتضح أيضاً أن اختلاف أسباب الأزمات بين الكتاب، والمؤلفين يرجع إلى اختلاف اهتماماتهم، واختصاصاتهم أيضاً... إلخ.

## 4.1.2 أنواع الأزمات:

أورد أبو فارة (2015:99) عدة أنواع للأزمات، وهي كالتالي:

1. أزمات، وفقاً لدرجة شدتها: أزمات عنيفة - أزمات خفيفة.
2. أزمات، وفقاً لمعدل تكرارها: أزمات دورية - أزمات غير دورية.
3. أزمات، وفقاً لموضوع الأزمة: الأزمات المادية الملموسة - الأزمات المعنوية - الأزمات المادية المعنوية.
4. الأزمات، وفقاً لمستوى حدوث الأزمة: أزمات تحدث في مستوى كلي - أزمات تحدث في مستوى جزئي.
5. الأزمات، وفقاً لدرجة تأثيرها: أزمات ذات تأثير جوهري - أزمات ذات تأثير هامشي.
6. أزمات الأعمال: أزمة الصورة الذهنية العامة للمنظمة - أزمة التحول السوق المفاجئ - أزمة فشل المنتجات - أزمة استبدال مديرين في الإدارة العليا - أزمة علاقات العمل - أزمة النقدية - أزمة تغير النظم القانونية للأعمال - أزمة الحوادث الصناعية.
7. الأزمات المفاجئة، وغير المفاجئة: الأزمة المفاجئة - الأزمة التراكمية.
8. أزمات وكوارث طبيعية - أزمات وكوارث من صنع الإنسان.

يظهر مما سبق عدة أنواع للأزمات المختلفة، والتي يمكن الإشارة لبعضها لاتفاق

المؤلفون عليها، ولأنها الأكثر شيوعاً:

- أزمات مادية، ومعنوية - أزمات دورية، وغير دورية - أزمات عنيفة، وخفيفة - أزمات جزئية، وعامة - أزمات الأعمال.

## 5.1.2 مفهوم إدارة الأزمات، وتعريفاتها:

### ❖ مفهوم إدارة الأزمات:

يشير مفهوم إدارة الأزمات إلى معاني، ومفاهيم عديدة منها التخطيط لمنع حدوث الأزمات، أو وضع الخطط للاستجابة للأزمة عند حدوثها، وتقليل آثارها، وبالرغم من شيوع هذا المفهوم بوفرة في مجال العلاقات الدولية إلا أنه امتد ليشمل جميع مناحي الحياة، والدول، والمنظمات (جادالرب، 2011:106).

❖ تعريف إدارة الأزمات:

- عرفها رفاعي، وجبريل (2007:55) بأنها: عبارة عن كافة الوسائل، والإجراءات والأنشطة التي تنفذها المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة، وخلالها وبعد وقوعها، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الآتي:
- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
  - مواجهة الأزمة بكفاءة، وفاعلية.
  - تقليل الخسائر في الأرواح، والممتلكات إلى أقل حد ممكن.
  - تخفيض الآثار السلبية على البيئة المحيطة.
  - إزالة الآثار السلبية التي تخلقها الأزمة لدى العاملين، والجمهور.
  - تحليل الأزمة، والاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المتشابهة، وتحسين وتطوير.
  - قدرات المنظمة وأدائها في مواجهة الأزمات، وتصميم الهيكل التنظيمي الفعال الذي يحقق كفاءة المواجهة.

وقد عرفها جاد الرب (2011:106) على أنها: سلسلة من الأنشطة، والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة.

وعرفها أبو فارة (2015:23) على أنها: عملية ديناميكية، وعملية مستمرة تتضمن أفعالاً، وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، وتتضمن أفعالاً، وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها.

ويعرفها الباحث إجرائياً على أنها: عملية مستمرة باستخدام كافة الاحتياطات، والإجراءات الوقائية المناسبة لمنع حدوثها، والاستعداد، ومواجهتها وقت حدوثها، والقضاء عليها، أو الحد منها.

ويلاحظ الباحث مما سبق أن اختلاف التعريفات يرجع إلى اختلاف الكتاب، أو المؤلفين في التعامل مع ظاهرة الأزمة، وتعدد وجهات النظر، ونواحي الاهتمام، والاختصاص.

## 6.1.2 أهداف إدارة الأزمات:

ذكر كلاً من الحريري (2010: 51 - 55)، ورفاعي، وجبريل (2007: 31)، عدة

أهداف لإدارة الأزمات، وهي:

1. التنبؤ بالأزمات، والإحساس بالمشكلات، واكتشاف الأخطار، والسلبيات، والكوارث، والصدمات قبل وقوعها.
2. التنبه، وتوجيه إشارات التحذير لاحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث مع بيان كيفية الحل، وتدابير اتخاذ الإجراءات الاحتياطية للتصدي للأزمات.
3. تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية، ووصفها بدراسة كاملة.
4. رفع التقارير، والمعلومات المهمة بشكل مستمر إلى مستويات الإدارة العليا، ووضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
5. العمل على خلق روح التعاون، ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم، وفي علاقاتهم مع المسؤولين، والإداريين، وتشجيع الفكر الإبداعي، ودعم الأفكار المبتكرة، والجديدة.
6. تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر، أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة، والدقيقة لمصادر التهديد، والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب لاتخاذ إجراءات مضادة.
7. وضع خطط الطوارئ، ونظم الإنذار المبكر، والإجراءات الوقائية؛ لمحاولة منع حدوث الأزمات، وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية، وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية، وأساليب التعلم، وتحليل نواحي القوة، والضعف في عملية المنع، والمواجهة؛ لتقويم أداء الأجهزة المختلفة.
8. حسن استغلال الوقت المتاح للمواجهة، وتقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المواجهة.
9. الاستغلال الكفء للموارد المتاحة، وضمان سرعة توجيهها للتعامل مع الأزمة.
10. القدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة، وليس برد الفعل، والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية، والمجتمع.
11. حسن معاملة الضحايا، وعائلاتهم، ورفع الروح المعنوية للمتضررين.
12. استخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً.

يستخلص الباحث مما سبق أهداف إدارة الأزمات، والتي من أهمها:

1. وضع قائمة بالتهديدات، والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وضمان توصيلها لمتخذ القرار في الوقت المناسب.
2. تحديد الأزمة بدقة عالية، ووصفها بدراسة كاملة.
3. وضع خطط الطوارئ، والإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة.
4. استغلال كفاء كافة الموارد للتعامل مع الأزمة.
5. التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة، وليس بأسلوب رد الفعل.

## 7.1.2 المراحل العامة لإدارة للأزمة:

اختلف الباحثون في تقسيم مراحل الأزمات، فقد قسّم أبو فارة (2015:28)

مراحل الأزمات إلى خمس مراحل، وهي كالتالي:

1. مرحلة التحذير من الأزمة، والتخطيط لمواجهتها.
2. مرحلة انفجار الأزمة (المرحلة الحاسمة، والخطرة).
3. مرحلة الأزمة المزمّنة.
4. مرحلة استعادة الثقة.
5. مرحلة العودة إلى انتظام العمل.

وقسّم هيكل (2006:79) مراحل إدارة الأزمات كالتالي:

### 1. مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

تظهر إشارات الإنذار المبكر قبل وقوع الأزمة عادة بوقت كاف وبشكل متكرر، ومن ثم يجب على المدير التنبيه، والوعي لها في الوقت المناسب، وكيفية التعامل مع إشارات التحذير، والإنذار من خلال اكتشافها، وتحليلها، وأسباب علاجها، ولا شك أن تجاهل هذه الإشارات لأي سبب سيؤدي حتماً إلى وقوع الأزمة.

### 2. مرحلة الاستعداد والوقاية:

الهدف من ذلك هو مواجهة علامات الضعف في المنظمة، ومحاولة منع وقوع الأزمة، أو انتشارها بعد وقوعها، وذلك من خلال توفير الأدوات، والوسائل، والتدريب عليها.

### 3. مرحلة احتواء الأضرار:

الهدف من هذه المرحلة تقليل الخسائر، والاحتواء، ومحاولة عزل الأزمة، أو أثارها عن بقية أجزاء، وأنشطة المنظمة.

### 4. مرحلة استعادة النشاط:

الهدف من هذه المرحلة إعادة الأوضاع الطبيعية، والعادية لما كانت تسير عليه المنظمة قبل الأزمة، وإعادة التوازن لها داخلياً، وخارجياً، ولا شك أن هذه المرحلة تتوقف على عنصرى الرغبة، والقدرة التي تتوفر في قادة المنظمة.

### 5. مرحلة التعلم:

يقصد بهذه المرحلة هو الوقوف على الدروس المستفادة من تجربة الأزمة لدى المنظمة، والمنظمات الأخرى، من خلال التعرف على الجوانب الإيجابية، والسلبية، ونقاط القوة والضعف في المنظمة، وسد الثغرات، وعلاجها.

يتضح مما سبق أن قيام المؤسسة بتطبيق المرحلتين الأولى، والثانية سيوفر لها عنصر الإدارة بالمبادرة، أما تطبيق المرحلتين الثالثة، والرابعة سيوفر لها عنصر الإدارة برد الفعل، وتطبيق المرحلة الخامسة سيوفر لها عنصر الإدارة الفعالة.

وذكر الحريبي (2010:59) مراحل التعامل مع الأزمات في ثلاث مراحل أساسية، وهذه المراحل هي:

### 1- مرحلة ما قبل حدوث الأزمة:

وهي مرحلة غير محددة المدة التي تسبق انفجار الحدث الأزموي، أو الكارثة في أي منظمة من المنظمات، والتي ينبغي أن يتم خلالها (الاستعداد) الجاد، والشامل للأزمات، والكوارث المحتمل أن تواجهها المنظمة، وذلك من خلال الدراسات الحصرية، والتحليلية لتاريخ المنظمة الأزموي، فضلاً عن إطلاق الخيال لتحديد السيناريو الأسوأ الذي يمكن أن تواجهه المنظمة، واتخاذ الإجراءات، والقيام بالاستعدادات للأزمة للتقليل من حدوث هذه الأزمات، والكوارث المتوقعة، كما يشمل ذلك أيضاً التدريب الشامل على عمليات المواجهة، وتحديد أدوار كل فرد عند حدوث الأزمة، هذه هي الاستعدادات الواجبة قبل حدوث الأزمة.

## 2- مرحلة انفجار الأزمة:

فإذا ما حدثت الأزمة، واستشرت آثارها فإنه يجب التعامل مع حالة المفاجأة، والهلع والرعب، بتروٍ ورشاد ولن يتأت ذلك إلا إذا أحسن الاستعداد بالأبعاد المختلفة المشار إليها في مرحلة الاستعداد قبل حدوث الأزمة، وخلال هذه المرحلة يتم التعامل مع الأزمة وفقاً للتخطيط المسبق لتوقي آثارها، وتجنب تداعياتها إلى أقل حد ممكن.

## 3- مرحلة ما بعد الأزمة:

لكل أزمة نقطة نهاية، تنتهي عند آثارها وتداعياتها- سواء أحسن التعامل معها في أثناء مرحلة المواجهة، أو أساء التعامل معها. ويظل على المسؤولين واجب ومسئولية إعادة توازن المنظمة، والعودة بها إلى سيرتها الأولى لتستمر الحياة مرة أخرى، ويتم علاج الآثار المادية، والاجتماعية، ومدارسة أحداث الأزمة، ومسبباتها، وتحديد مواطن الخلل، واكتساب خبرة التعاون مع مثيلاتها مستقبلاً.

يتضح مما سبق اختلاف الكتاب في تصنيف مراحل إدارة الأزمات، وقد تبنى، واعتمد الباحث تصنيف (ميكل، 2006) لمراحل إدارة الأزمات في دراسته كما هو موضح في متغيرات الدراسة.



## 8.1.2 المشاكل والصعوبات التي تهدد وتعرقل الإدارة السليمة للأزمات (حزّه، 2011:46):

1. مشكلة غياب الاتصالات، وتدفق المعلومات: سواء داخل المنظمة، أو بين المنظمات، أو من المنظمة إلى الجماهير، أو العكس، ذلك أن أكثر ما يهدد الإدارة السليمة للأزمة أن يكون هناك مجال للشائعات، أو أن تتركز المعالجة الإعلامية على السلبيات فقط، وعرض الوقائع بصورة غير سليمة، أو استخدام أوصاف غير دقيقة.

### 2. مشكلة السلطة واتخاذ القرار ومنها:

- أ. غياب عنصر القيادة أو متخذ قرار كفاء لمواجهة تطورات الأزمة.
- ب. الخطأ في اختيار الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة.
- ج. الصراع على السلطة، والتضارب في الاختصاصات.
- د. الافتقار إلى الكفاءة في وضع خطة استراتيجية للتعامل مع الأزمة، وطرح البدائل.

3. مشكلة ضعف التنسيق: وهي من أهم المشكلات التي تظهر في أثناء مواجهة الأزمة، ويلاحظ أنه كلما اتسع نطاق الأزمة، وكثر عدد المتأثرين بها، وازداد عدد المشاركون في إدارتها كلما قل احتمال نجاح التنسيق الشامل بين جهود تلك الأطراف.

## 2.2 المبحث الثاني: جودة القرارات الإدارية

### تمهيد:

يعد اتخاذ القرار واحداً من أهم العمليات، وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد، والتنظيمات الإدارية، وحتى في حياة الدول، والحكومات، ولهذا اعتبرت القرارات جوهر القيادة الإدارية، لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقف النشاطات، والخدمات، والإنجازات، وبالتالي ضعف المنظمة، وتعرضها للكثير من المشكلات(عليان،2010:57).

إن المسؤولية الأساسية للإدارة، والمقياس الحقيقي لكفاءتها، هي قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة؛ لمعالجة المشاكل التي تواجهها في سبيل تحقيق أهدافها (تعلب،2011:33).

فالقرار الإداري يمثل المحور الأساسي التي تدور حوله العمليات الإدارية بمختلف وظائفها، وبناءً عليه يصير القرار الإداري بمثابة نقطة الانطلاق الفعلية بالنسبة لجميع نشاطات، وتصرفات المنظمة الإدارية (الذنيبات وآخرون،2007:249).

يتضح مما سبق أن الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة، ودقة، وموضوعية، ومنطقية تتصف بالجودة، لا بد من توافر، والاعتماد بشكل أساسي على أساليب، ومناهج علمية، وهذا الأمر يحتم على الباحث توضيح مفهوم القرارات الإدارية، وأنواعها، وخصائصها...إلخ، للوصول إلى قرارات ناجحة تتصف بالجودة.

وعليه قام الباحث في هذا المبحث بتوضيح الأدبيات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية من خلال تمهيد حول اتخاذ القرارات الإدارية، ومفهومها وتعريفاتها، والتعرف على المؤثرات والعوامل التي تؤثر على جودة القرارات الإدارية من خلال التطرق إلى أهمية القرارات الإدارية، وأنواعها، وخصائصها، وكذلك التعرف على عناصر عملية اتخاذ القرارات، ومراحلها، وخطواتها، والعوامل المؤثرة في اتخاذها.

ومن ثمّ تمّ التعرف على معايير اختيار أفضل بديل، وكذلك التعرف على أهم القضايا والمشاكل التي تواجه المنظمات، وسبل مواجهتها، وأخيراً تمّ التطرق إلى أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها.

## 1.2.2 مفهوم القرار وتعريفاته:

### ❖ مفهوم القرار:

إن أهمية القرار الإداري تنبع من حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المدراء، فاتخاذ القرار يعني: اختيار بديل من بين مجموعة بدائل مختلفة، ومتوافرة يُرى فيه مصلحة، ويقصد به الاختيار الواعي لبديل من مجموعة من البدائل لحل مشكلة معينة.

والقرار الإداري هو ذلك الاختيار الذي يفضله المدير بعد تحليله لموقف معين، ويعبر عن تحديد سلوكي محدد يختص بما يجب القيام به، وما يجب تجنبه من مواقف، أو أفعال (عباس، 2011:114).

ويوصف القرار بأنه "يمثل مرحلة ضمن عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل تحقيق هدف معين"، وعادة ما يكون المدير ملزماً باتخاذ القرار لمواجهة مشكلة ما، أو حل قضية معينة؛ حيث تتدرج عملية اتخاذ القرار من الحالة البسيطة التي تتعلق باتخاذ قرارات روتينية سهلة (مثل قرار منح إجازة لموظف) إلى حالات أكثر تعقيداً (مثل قرارات تسعير المنتجات أو اختيار المجهزين وشراء المواد الأولية) (النعمي، 2008:192).

### ❖ تعريفات القرار:

عملية تحديد المشكلة، وتقديم الحلول المناسبة عن طريق اختيار أحد البدائل المتاحة وتنفيذه (النعمي، 2008:192)، وعرفه حجازي (2006:105) بأنه: عملية اختيار بين مجموعة من البدائل للتوصل إلى البديل المناسب بشأن مسألة، أو موضوع معين.

وعرفه تغلب (2011:34): هو التعرف على البدائل المتاحة لاختيار الأنسب بعد التأمل حسب متطلبات الموقف، وفي حدود الوقت المتاح. كما عرّف عملية اتخاذ القرار على أنها: نشاط فكري ذهني موضوعي يسعى لاختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات.

### ❖ جودة القرار الإداري:

عرفه عبد الله (2012:55) بأنه: قرار يقاس بقدر موضوعيته، وتحقيقه للأهداف بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد، والعقلانية لتحقيق الكفاءة، والفعالية في الأداء. وعرفه حسّان (2008:21) على أنها: استخدام المعلومات الدقيقة، والموثوق بها، وذات الصلة بالمشكلة

للوصول إلى اتخاذ القرار الجيد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وذكر ثلاث خصائص للقرار الجيد، وهي: تماسك واتساق القرار، وشفافية، ونزاهة القرار، وتكامل، وشمولية القرار.

**تعريف جودة القرار الإداري إجرائياً:** يتبنى الباحث تعريف (عبد الله، 2012:55) لأنه التعريف الأكثر تناسباً مع موضوع الدراسة من وجهة نظر الباحث لاعتماده على عدة عناصر مهمة، وهي:

- موضوعية القرار - تحقيقه للأهداف - الرشد، والعقلانية - الكفاءة، والفاعلية.

## 2.2.2 خصائص جودة القرارات الإدارية (حسان، 2008:21):

- تماسك واتساق القرار.
- شفافية ونزاهة القرار.
- تكامل وشمولية القرار.

## 3.2.2 أهمية اتخاذ القرارات:

لبيان أهمية عملية اتخاذ القرارات كان من الضروري بيان دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق، وتوجيه، ورقابة، وقد حددها الشوابكة (2011:230) على النحو التالي:

1. **اتخاذ القرار والتخطيط:** يصعب الفصل بين التخطيط، واتخاذ القرار قبل تكوين المنشأة، فعندما يضع المؤسسون مجموعة من الخطط الاستراتيجية فإنهم عادةً ما يكونون في الوقت نفسه مشغولين باتخاذ القرارات المناسبة كي يحدوا من تعدد البدائل الواردة، وغير المرغوب فيها، وبعد ذلك، وبمجرد وضع الخطط الأولية موضع التنفيذ، فإنها تساعد على تكوين المحيط الذي يتم في إطار اتخاذ القرارات.

2. **اتخاذ القرار والتنظيم:** ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها الهيكل التنظيمي، والإجراءات التنظيمية، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل، ومسؤولية العاملين، والتنظيم الإداري يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال تقسيم العمل، وتحديد الاختصاصات للعاملين، وتحديد القواعد، والإجراءات المفصلة التي تحكم سير

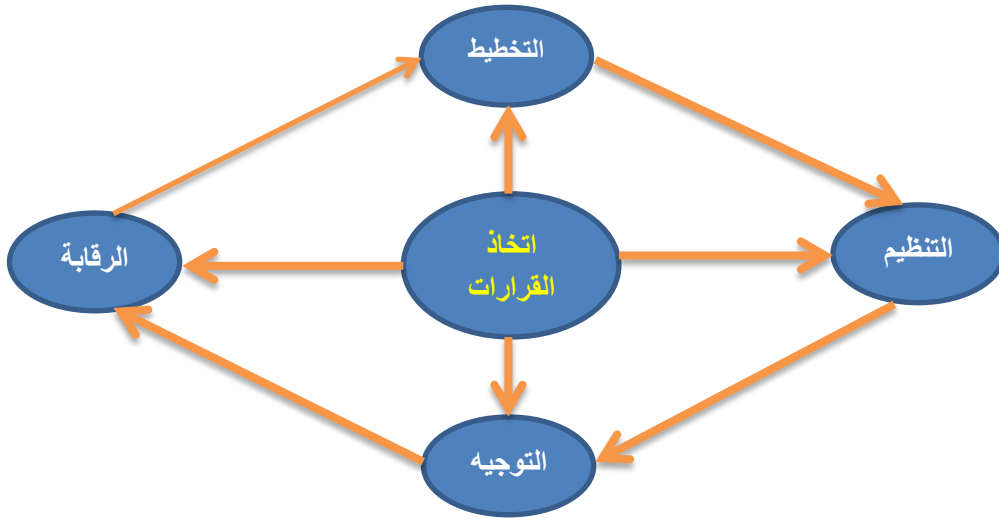
العمل، ونقل اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم سواءً من أعلى إلى أسفل، أو العكس، أو على المستوى الأفقي.

3. **اتخاذ القرار والتنسيق:** يمتد اتخاذ القرارات إلى التنسيق، والذي يعمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم، أو الهيكل التنظيمي، والتنسيق بين النظم والعلاقات الإنسانية، والتوجيهات التي تصدرها الإدارة، وأخيراً التنسيق بين إجراءات الرقابة ونظمها.

4. **اتخاذ القرار والتوجيه:** يمارس المدير التوجيه من خلال قرارات يتخذها عند مرؤوسيه، وتنسيق مجهوداتهم، وإثارة دوافعهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد، وحل مشكلاتهم.

5. **اتخاذ القرار والرقابة:** تقوم الجهة الرقابية المسؤولة في المؤسسة بالعديد من القرارات في حال وجود انحرافات معينة عن السياسات، والتعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم، أو وجود مخالفات للقوانين، والأنظمة السائدة، أو وجود اختلال في الأداء، أو تطبيق الخطة الموضوعية من قبل المؤسسة.

شكل (3.2) يوضح ارتباط اتخاذ القرارات بالعمليات الإدارية



المصدر: جرد بواسطة الباحث اعتماداً على (عليان، 2010)

## 4.2.2 أنواع القرارات:

أشار النعيمي (2008:193) أن هناك مستويات لأنواع القرارات تتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة، ويمكن تصنيف القرارات في هذه المستويات كالتالي:

أولاً- قرارات اعتيادية روتينية: وهي تتصف بكونها:

- ❖ ذات مواضيع بسيطة، ولا تحتاج إلى وقت، ومعلومات كثيرة.
- ❖ متكررة، وسبق اتخاذ قرارات مشابهة لها، لذلك فهي لا تتطلب جهداً كبيراً.
- ❖ أهميتها تكون محددة، وبالإمكان تأجيل البت فيها، كما أنها تتخذ غالباً في ظل ظروف التأكد.

❖ يطلق عليها القرارات "المبرمجة أو المهيكلة" لأن إجراءاتها واضحة، ومحددة.

ثانياً- قرارات فريدة غير روتينية: وهي قرارات غير متكررة غالباً لمواجهة حالات مميزة، لأنها تحدث لأول مرة، أو بسبب صعوبة الإحاطة بكل تفاصيلها بوضوح، مما يجعل نتائجها غير مضمونة، ويتصف هذا النوع من القرارات بكونه:

- ❖ يتطلب جهداً كبيراً ومعلومات دقيقة.
- ❖ يستغرق وقتاً أطول لتفهم الحالة المعروضة، ودراسة الاحتمالات، والبدائل المتوفرة.
- ❖ عادة ما تتخذ في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد بسبب ندرة أو شح المعلومات.
- ❖ يطلق عليها أحياناً تسمية القرارات "غير المبرمجة، أو غير المهيكلة" لأنها إجراءاتها غير محددة، وتختلف حسب كل حالة.

ثالثاً- قرارات طارئة استثنائية: هي قرارات غير اعتيادية تفرضها ظروف معينة ( مثل قرار نقل، أو معاقبة موظف)، وقد تبرز الحاجة إليها نتيجة حدوث مشاكل غير متوقعة كضرورة اتخاذ قرار تخفيض الأسعار، وغيرها، وتتميز هذه القرارات بكونها مفاجئة، تتطلب السرعة، وعادةً ما تتضمن درجة من المخاطرة.

وقد صنف تغلب (2011:106)، وعباس (2011:118)، والقرا (2010، نت) أنواع

القرارات كالتالي:

1. **القرار الاستراتيجي:** هو تخطيطي طويل المدى، ويعتبر أصعب أنواع القرارات لندرة المعلومات، وصبغتها بعدم التأكد، وازدياد المخاطرة، والتعامل مع المجهول، ونظراً لطول دورة حياته تزداد فرصة تقلب العوامل التي يبني عليها القرار، مع العلم أن صناعة القرار الاستراتيجي يتطلب نظم معلومات متطورة، وأساليب حسابية متعددة، وتكنولوجيا متقدمة.
2. **القرار التكتيكي:** هو تخطيطي، قصير ومتوسط المدى، وغالباً ما يستخدم لتحقيق القرار الاستراتيجي، ويتميز بأن المعلومات المطلوبة متوفرة نسبياً، ودقيقة نوعياً، ويحتاج لأساليب علمية بسيطة تدعم نظم، وقواعد معلومات جيدة. ووصفها (القرا، 2010، نت) بأنها قرارات متكررة، وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية، وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين، والمتخصصين.
3. **القرار التشغيلي:** هو مبرمج متكرر شبه يومي، وهو أسهل أنواع القرار، ويعتمد على نضوج الشخصية، وخبراتها، وغالباً ما تكون معلوماته متوفرة، ولا يعتمد على أي أساليب كمية كما أن دورة حياته قصيرة، وأحياناً يخدم القرار التكتيكي.
4. **القرار الأزمي:** يتميز بأن صناعة اتخاذه تكاد تكون صفراً، وعلى المستوى الشخصي بسرعة البديهة، والخبرة المتوافرة، وعلى مستوى المنظمة فهو يعتمد على وجود مجموعة من السيناريوهات الجاهزة التي تمثل الحلول التي تتوقع المشكلة.
5. **القرارات التنفيذية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور، والانصراف، وتوزيع العمل، والغياب، والإجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات، والتجارب التي اكتسبها المدير، والمعلومات التي لديه (القرا، 2010، نت).
6. **القرارات الحيوية:** هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم، والمناقشة، وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير. متخذ القرار بدعوة مساعديه، ومستشاريه من الإداريين، والفنيين، والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير متخذ القرار، لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من

جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة، والضعف (المصدر السابق).

### 5.2.2 خصائص القرار الفعال:

ذكر كل من عليان (60:2010)، وربايعة (6:2015) عدة خصائص للقرار وهي:

1. مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار.
2. مراعاة البيئة الداخلية للمنظمة، والبيئة الخارجية المتمثلة في قوى الضغط، والعوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية.
3. الحرص على مشاركة العاملين الذين يتأثرون بالقرار.
4. الاستفادة من الأساليب، والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من خلال حوسبة المعلومات الإدارية.
5. مراعاة شرعية القرار، وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار، وتنفيذه.

### 6.2.2 معايير القرار الرشيد (الأركان الموضوعية): (الذنيبات وآخرون، 2007:253).

أولاً: معيار الكفاءة والقدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط.

ثانياً: معيار القبول، وله وجهان:

- قبول العاملين والمعنيين بتنفيذ القرار (على وجه الخصوص) فالقبول يحقق الإلتزام والتأييد.
- قبول المجتمع صاحب المصلحة (المنتفعين أو المتأثرين).

ثالثاً: معيار السلامة والأمن، ان عدم الاهتمام بهذا الشرط قد يؤدي إلى حوادث لا تحمد عقباها، وهو يركز على الجوانب الفنية التي تمنع أو تحد من وقوع الحوادث وتحقق السلامة.



## 7.2.2 عناصر عملية اتخاذ القرار:

ذكر عليان (2010:61) عدة عناصر لاتخاذ القرارات، وهي:

1. **متخذ القرار:** قد يكون فرداً، أو جماعةً، أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادةً بالسلطة التي تخوله ذلك.
2. **موضوع القرار:** هو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل، أو اتخاذ قرار ما بشأنها.
3. **الأهداف والدافعية:** فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك، أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل عمل، أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، وبناءً عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.
4. **البيانات والمعلومات:** لاتخاذ قرار إداري صائب؛ لا بد من جمع بيانات، ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة، وأبعادها، وأسبابها، وأطرافها، وتأثيراتها.
5. **التنبؤ:** المعروف أن كثيراً من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها، وتقديرها، وتحديد انعكاساتها، وتأثيرها؛ فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل.
6. **البدائل:** يمثل البديل، أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، وعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حل للمشكلة، وبالتالي؛ فإن متخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب، والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.
7. **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** يعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية، وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات، أو قيود عند اتخاذه للقرار، ومن أمثلة هذه المعوقات، والقيود: ضعف الإمكانيات المالية، وضعف مستوى كفاءة العاملين، والقيود السياسية والقانونية، وغيرها.

كما أشار تغلب (2011:131) إلى عناصر عملية اتخاذ القرار، وهي:

1. الموقف، أو المشكلة.
2. متخذ القرار.
3. الهدف.
4. البدائل.
5. قواعد الاختيار.
6. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

## 8.2.2 مراحل عملية اتخاذ القرار:

ذكر كل من عباس (2011:115)، وتغلب (2011:289 - 290)، وعليان

(2010:62)، وطعمة (2010:21) عدة مراحل لعملية اتخاذ القرار، وهي:

1. مرحلة تشخيص المشكلة، وتحديد الهدف.
2. مرحلة جمع البيانات، والمعلومات.
3. مرحلة بلورة البيانات، والمعلومات.
4. مرحلة وضع، وتحديد البدائل.
5. مرحلة المفاضلة بين البدائل، واختيار البديل الأفضل.
6. مرحلة صياغة، وإعلان القرار.
7. مرحلة تنفيذ، ومتابعة القرار.

وأورد كتانه (2007: 98-99) عدة مراحل، أو خطوات لاتخاذ القرار، وهي:

1. **تشخيص المشكلة:** يجب على الإدارة دراسة المشكلات باستمرار، وتفحص مسبباتها وصولاً إلى المشكلة الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها، ومما لا شك فيه أن الإدراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يلعب دوراً أساسياً في بلورة الحلول البديلة لها. وقد قسم (الفرأ وآخرون، 2010:84) المشكلات إلى ثلاث أقسام هي:  
أ- **المشكلات التقليدية:** هي التي تتكرر، وتحدث بصورة دائمة، وتتعلق بمشكلات روتينية تعترض شؤون العمل اليومي، وسيره.

- ب- **المشكلات الحيوية:** هي التي تتعلق بالخطط، والسياسات وهي تتطلب إشراك العاملين، أو ذوي الاختصاص للوصول إلى قرار سليم.
- ت- **المشكلات الطارئة:** هي التي تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات بحدوثها، وعلاجها يعتمد على المدير باتخاذ قرارات سريعة، وحازمة.
2. **البحث عن بدائل:** البحث عن البدائل المعروفة، أو تلك التي استخدمت كحل لمشكلات قائمة، أو سابقة، وتتطلب القرارات غير الرتيبة التصور، والتفكير الخلاق، وعند البحث عن الحلول يواجه المدراء عدداً من القيود، أو العقبات مثل: الإمكانيات التكنولوجية، والظروف الاقتصادية، وقابلية، ومصالح الأفراد في المنظمة.
3. **تقييم البدائل:** تقدير إيجابيات، وسلبيات كل بديل فيها بتوزيع النسب الاحتمالية لنتائج كل بديل بالاستفادة من التجارب السابقة، والتنبؤات، والاجتهادات الشخصية، ويؤثر الحدس في عملية القرار، والحدس: هو عملية نفسية تنقل الإدراكات بشكل لا شعوري، ويجب أن يكون المدير، واعياً بالفروقات، والاختلافات، وأثارها في المنظمة، ويجب أن يأخذ بعين الاعتبار النزاع القوي بين أفراد المنظمة.
4. **اختيار البديل الأفضل:** أي اختيار البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج، والمعيار هو تحقيق الأمثلية للمنظمة ككل، وفي حال وجود بدائل متعددة من نفس درجة التفصيل، يخلق صعوبة مضافة في اختيار واحد منها يعتمد على المدير في حسم الأمور، واتخاذ القرار المناسب.
5. **تنفيذ البدائل:** بعد اختيار البديل الأمثل لا بد أن يضعه المدير موضع التنفيذ، وتكون هذه استكمالاً؛ لعملية اتخاذ القرار تدرس خلالها ردود الفعل، وقد تظهر مجموعة من النتائج غير المتوقعة بالرغم من كل الخطوات المدروسة التي يطالع بها المدير.
6. **المتابعة والتقييم:** تحقق المدير من الكفاءة، والفاعلية وذلك من خلال قدرته على تحقيق النتائج المرجوة، ومن الخطأ أن يتخذ المدير القرار ثم ينساه، أو يهمل تقييم نتائجه.

## 9.2.2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

أشار تغلب (2011:113) إلى عدة عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، وهي:

1. **القيم والمعتقدات:** للقيم، والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار، ودون ذلك يتعارض مع حقائق، وطبيعة النفس البشرية، وتفاعلها في الحياة.
2. **المؤثرات الشخصية:** لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار، والمعتقدات التي يحملها، والتي تؤثر على القرار الذي سيأخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار، والتوجهات الشخصية للفرد.
3. **الميول والطموحات:** لطموحات الفرد، وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله، وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية، أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.
4. **العوامل النفسية:** تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار، وصوابيته، وإزالة التوتر النفسي، والاضطراب، والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل، وتحقيق الأهداف، والطموحات، والآمال التي يسعى إليها الفرد.

وأشار كل من عليان (2010:60)، وربايعة (2015:6)، وكتّانه (2007:97) إلى

عدة عوامل ومتغيرات تؤثر على القرار، ومن أهمها:

- عوامل تتعلق بالأبعاد الشخصية لمتخذ القرار (تحصيله الدراسي، ذكائه، خبراته، اتجاهاته، فلسفته، شجاعته، وعقلانيته.....إلخ).
- عوامل تتعلق بالإدارة (طبيعتها، أهدافها، تنظيمها، سياساتها، ظروفها، مناخها التنظيمي، إمكاناتها المادية والبشرية، .....إلخ).
- عوامل تتعلق بالكوادر البشرية المتوفرة لتنفيذ والمتابعة ( طبيعتهم، خبراتهم، اتجاهاتهم، انتماءاتهم، ولائهم للمؤسسة....إلخ ) .
- عوامل تتعلق بالمشكلة ( واضحة، محددة، واقعية.....إلخ).
- عوامل تتعلق بدرجة توافر المعلومات المطلوبة والموارد اللازمة للتنفيذ (ميزانية، أفراد، أجهزة، تكنولوجيا.....إلخ).
- نوع القرار، وأهميته، وطبيعة الموضوع الذي يتناوله.

- الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار.
- مدى ملائمة الظروف البيئية الداخلية، والخارجية، وما يترتب عليها من ضغوط على المدير، أو متخذ القرار.
- درجة تكرار القرارات، ودرجة تأثيرها.

## 10.2.2 معايير اختيار البديل:

وأشار تغلب (2011:304)، وعليان (2010:66)، وطعممة (2010:25)، والذنيبات وآخرون (2007:253)، إلى معايير تحديد أفضل البدائل في اتخاذ القرارات الإدارية، وهي:

1. **معيار الهدف:** يجب اختيار البديل الذي يساهم بأكبر قدر ممكن في تحقيق أهداف المنظمة، وترتيبها تنازلياً طبقاً لدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف.
2. **معيار الوقت:** يفضل اختيار البديل الذي يحقق نتائجه بسرعة خاصة إذا كان الموقف يتطلب التدخل السريع باتخاذ القرار لوقف حالة عدم التوازن.
3. **معيار التكلفة:** وفيه يتم المقارنة بين تكلفة تنفيذ البديل، والمنفعة المتوقعة منه، ويفضل البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل التكاليف.
4. **معيار الخطر:** أي درجة الخطورة المتوقعة من تنفيذ كل بديل، واحتمالات عدم تحقيق الأهداف المنشودة لذا يعتبر البديل الأمثل هو البديل الذي يقدم أكبر النتائج بأقل خطورة.
5. **معيار الموارد المتاحة وقيودها:** وهي درجة توافر الإمكانيات اللازمة لتنفيذ كل بديل من موارد مادية، وبشرية مع إمكانية استغلالها أحسن استغلال ممكن.
6. **معيار النتائج العكسية:** يتم اختيار البديل المناسب بناءً على النتائج الإيجابية والنتائج السلبية لكل بديل.
7. **معيار الاعتبارات السياسية:** القرار المتخذ لا بد أن يتمشى مع الفلسفة الاقتصادية، والسياسية العامة للدولة خاصة تلك التي تتصل بمصالح الجماهير، والرأي العام.

## 11.2.2 القضايا والمشاكل التي تواجه المنظمات:

- ذكر تغلب (2011:324) عدة قضايا ومشاكل للمنظمات، ومن أهمها:
1. إن توقيت التعامل مع المشكلة لحظة إدراكها غاية في الأهمية، وبدون ذلك تتحول إلى مشكلة معقدة زاحفة.
  2. إن إدراك المشكلة نفسها، ودقة تعريفها، وتحديد الهدف يعتبر نصف الطريق إلى الحل، أما النصف الآخر فيعتمد على الأسلوب العلمي المتبع لها ودرجة الإخلاص في التعامل معها.
  3. إن معظم المشاكل المعقدة الزاحفة يمكن توقعها (رؤيتها) قبل حدوثها عن طريق آليات، وتكنولوجيات قادرة على ذلك، ومن ثم فإن إعداد سيناريوهات (بدائل) مختلفة جاهزة للتعامل معها سوف تساعد على حلها قبل تعقدتها، وتحولها إلى زاحفة.
  4. إن التعامل مع المشاكل يجب أن يكون من خلال منظور مفهوم النظم، أي دراسة علاقاتها مع كل متداخلاتها سلباً وإيجاباً، وعلى المدى القصير، والبعيد، ومن جهة أخرى فإن تبعات اتخاذ القرار يجب أن تكون مراقبة، ومتابعة حتى يتم ضبطه، وتعديله خلال دورة تأثيره.
  5. تنقسم المشاكل إلى ثلاثة أنواع رئيسة أزمية، وفقيرة المعلومات، وغنية المعلومات، ويعتبر النوعين الأوليين أعقد أنواع المشاكل، ولذا فطبقاً لدرجة التعقيد، والخطورة، والأهمية تتحدد الآلية، والتكنولوجيا المستخدمة لدعمها، ومن ثم فعلى صانع القرار اختيار الآلية والتكنولوجيا المناسبة، والتي تحقق أقل تكلفة، وتعطي أفضل نتائج.
  6. جزء رئيسي من أزمة القرار هو دعم وفرة الكفاءات المسلحة بعلم صناعة القرار، والتكنولوجيا الحديثة المدعمة لصناعته.
  7. إن أي قرار هو حلقة من سلسلة متصلة لقرار يسبقه، ومن ثم فإن استمرارية جودته تساهم في أحداث التطور والتنمية.

## 12.2.2 أساليب تحسين القرارات الإدارية، وزيادة فاعليتها (عليان، 2010:77):

1. فهم المشكلة الإدارية على نحو تام، مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها.
2. الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، لذا ينبغي إشراك العاملين في عملية صنع القرار، مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار ودعمهم له، وعدم معارضته.
3. تجنب العواطف، والأهواء الشخصية في أثناء اتخاذ القرار، مما يزيد من موضوعيته.
4. تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية، والروتينية إلى مدراء الدوائر، والأقسام والشعب، مما يساعد المدراء على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة والحساسة.
5. متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية، والخارجية للمؤسسة.
6. إيجاد الحلول (القرارات) الإبداعية، والمبتكرة للمشكلات، وعدم الاعتماد قدر الإمكان على حلول جاهزة، أو سبق تبنيها في قرارات سابقة، إلا عند الضرورة.
7. تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرارات، بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.
8. إيجاد نظام معلومات إداري محوسب، يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لإتخاذ القرارات الصحيحة.
9. الاستفادة من أخطاء الماضي، وعدم الوقوع فيها ثانية.
10. التروي في اتخاذ القرار، وعدم الاستعجال فيه إلا في الحالات الطارئة.

## 3.2 المبحث الثالث

### وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية

#### 1.3.2 وزارة العمل.

#### 2.3.2 وزارة التنمية الاجتماعية.



### 1.3.2 وزارة العمل الفلسطينية

#### تمهيد:

نشأت وزارة العمل الفلسطينية في إطار إنشاء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، وقد دأبت الوزارة ومنذ تأسيسها على تحديد رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها، ومشاريعها، بما ينسجم مع خطط الإصلاح، والتنمية، والتطوير، على الصعيد الوطني العام (موقع وزارة العمل الفلسطينية، 2017: نت).

وتسلمت الوزارة مهامها، وصلاحياتها في العمل وياشرت عملها في ظروف بالغة الصعوبة والتعقيد؛ بعدد قليل من الكادر البشري، وقد استطاعت الوزارة من إنجاز الهيكلية العامة للوزارة عام 2004، وصياغة السياسة العامة لها، وتحديد الاختصاصات، والمهام الملقاة على الوحدات الإدارية بالوزارة (وزارة العمل، الهيكل التنظيمي، 2004).

وقد قام الباحث في هذا المبحث بتمهيد حول الوزارتين، ومن ثم تعريف عام بالوزارتين، ثم تطرق إلى رؤية، ورسالة، وأهداف الوزارتين، وذكر وتحديد السياسات والإجراءات للوزارتين، وتحديد الهيكل التنظيمي للوزارتين، وأخيراً التطرق للمشكلات، والأزمات التي تواجه الوزارتين.

#### 1.1.3.2 تعريف بالوزارة:

تُعتبر وزارة العمل الفلسطينية المؤسسة الحكومية التي تُعنى بمسائل، وسياسة العمل، مثل: التشغيل، تشريعات العمل، السلامة والصحة المهنية، التدريب المهني، علاقات العمل والتعاونيات...إلخ، كما تعتبر الوزارة المسؤولة عن تنظيم سوق العمل الفلسطيني عبر وضع، وتطوير التشريعات، والقوانين والأنظمة لتوفير التدريب المهني وخدمات التشغيل التي تمكّن من التعامل مع التغيرات المستمرة في سوق العمل (موقع وزارة العمل الفلسطينية، 2017: نت).

### 2.1.3.2 رؤية الوزارة (المصدر السابق):

توفر العمل الكريم المستند إلى نظام متطور من الضمان الاجتماعي، والارتقاء بمستوى تأهيل، وتدريب العمالة لزيادة إنتاجيتها، وكفاءتها.

### 3.1.3.2 رسالة الوزارة (المصدر السابق):

تسعى وزارة العمل إلى المساهمة الفعالة في تحقيق النمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، من خلال تحديث تشريعات العمل، وترسيخ علاقات عمل بناءة بين أطراف الإنتاج، وتنظيم سوق العمل، وتلبية احتياجاته، وتحسين شروطه وبيئته، واحترام الحرية النقابية، وضمان توفر العمل الكريم المستند إلى نظام متطور من الضمان الاجتماعي، والارتقاء بمستوى تأهيل، وتدريب العمالة لزيادة إنتاجيتها، وكفاءتها، وتحرير الطاقة الإنتاجية للمرأة، وجني ثمار عملها بالكامل دون تمييز، وزيادة مساحة العمل التعاوني مما يساهم في إدماج الفئات الأكثر تضرراً كالأسرى المحررين، والجرحى، وذوي الاحتياجات الخاصة، وتنظيم سوق العمل، وتلبية احتياجاته، وتحسين شروطهن وبيئته، باعتبار العمل حقاً لكل مواطن في مجتمع متكافل، ودولة ديمقراطية مستقلة.

### 4.1.3.2 أهداف الوزارة (وزارة العمل، تقرير نظام العمل، 2008):

- ❖ المساهمة في تنظيم سوق العمل عن طريق توفير المعلومات الأساسية حول القوى العاملة، وتحسين خدمات التشغيل، وتأهيل القوى العاملة المدربة حسب احتياجات سوق العمل، وذلك للحد من البطالة والفقر.
- ❖ تطوير، ورفع وتحسين القدرات الداخلية للوزارة.
- ❖ النهوض بالحركة التعاونية من خلال تهيئة المناخ القانوني المنظم لعملها، وتفعيل دورها في الحركة الإنتاجية في فلسطين، وذلك للمساهمة في دور ناشط في التنموي الاقتصادية الاجتماعية، والحد من الفقر.
- ❖ المساهمة في تحقيق الحماية الاجتماعية للطبقة العاملة من خلال تأسيس نظام عصري للتأمينات الاجتماعية لكفالة حياة كريمة للعامل.

❖ تحسين ظروف، وشروط العمل، وترسيخ علاقات عامة بناءة بين الشركاء الاجتماعيين نهوضاً بالتشاور الثلاثي.

### 5.1.3.2 اختصاصات الوزارة (المرجع السابق):

1. المساهمة في تنظيم سوق العمل، وتحسين خدمات التشغيل، وتحسين جودة مراكز التدريب المهني، وخلق فرص عمل للفئات الأكثر تضرراً في المجتمع، وذوي الاحتياجات الخاصة.
2. تحسين ظروف، وشروط العمل، وترسيخ علاقات عمل بناءة بين الشركاء الاجتماعيين، والمساهمة في تسوية النزاعات العمالية وفقاً لقانون العمل.
3. النهوض بالحركة التعاونية من خلال تهيئة المناخ القانوني المنظم لعملها، وتفعيل دورها في الحركة الإنتاجية في فلسطين، وذلك للمساهمة في دور ناشط وفي التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحد من الفقر، ومشاركة أوسع للطاقة الإنتاجية للمرأة، وتنشيط، ودمج وتصفية الجمعيات التعاونية غير العاملة، وتعزيز الفكر وروح العمل الجماعي بين أفراد المجتمع الفلسطيني.
4. المساهمة في تحقيق الحماية الاجتماعية للطبقة العاملة من خلال تأسيس نظام عصري للتأمينات الاجتماعية لكفالة حياة كريمة للعامل، والعمل على تعزيز ورفع مستوى الثقافة، والوعي فيما يخص التأمينات الاجتماعية لدى المشمولين، وأصحاب العمل وبين أفراد المجتمع بشكل عام، وإنشاء قاعدة بيانات تخدم قطاع التأمينات الاجتماعية.
5. تطوير ورفع وتحسين القدرات الداخلية للوزارة من خلال تطوير المنظمة الإدارية، والمالية، والإجراءات الداخلية، وتوفير الأجهزة، والمعدات اللازمة لتحسين، وتطوير الأداء، ورفع مستوى الكادر البشري في مجالات عمل الوزارة.

### 6.1.3.2 الهيكل التنظيمي للوزارة:

يتألف الهيكل التنظيمي العام للوزارة من المكونات الرئيسية التالية (وزارة العمل الفلسطينية، الهيكل التنظيمي، 2004):

1. ديوان الوزير، ويرتبط به مكتب الوزير وعدد من الوحدات المتخصصة.
2. الوكيل، ويرتبط به عدد من الوحدات والإدارات العامة.
3. الوكلاء المساعدون، ويشرفون على عدد من الملفات يكلفون بها بقرار من الوزير.
4. الإدارات العامة:
  - الإدارة العامة للشئون الإدارية، والمالية، والقدرات البشرية.
  - الإدارة العامة للتدريب المهني.
  - الإدارة العامة للتشغيل.
  - الإدارة العامة للتعاون.
  - الإدارة العامة للتفتيش، وحماية العمل.
  - الإدارة العامة للتخطيط، والسياسات.
  - الإدارة العامة لعلاقات العمل.
  - الإدارة العامة للتعاون العربي، والدولي، والعلاقات العامة.
  - الإدارة العامة للرقابة، والتفتيش الداخلي.
  - الإدارة العامة للتأمينات الاجتماعية.

جدول (2.2) يوضح عدد الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية بوزارة العمل

| الرقم | المسمى الوظيفي | وزارة العمل |
|-------|----------------|-------------|
| 1.    | وكيل وزارة     | 1           |
| 2.    | مدير عام       | 5           |
| 3.    | نائب مدير عام  | 0           |
| 4.    | مدير دائرة     | 21          |
| 5.    | رئيس قسم       | 21          |
| 6.    | رئيس شعبة      | 7           |
|       | المجموع        | 55          |

المصدر: وزارة العمل، دائرة شؤون الموظفين، بيانات غير منشورة، 2017.

7.1.3.2 المشاكل والصعوبات التي تواجه الوزارة (وزارة العمل، التقرير السنوي، 2016):

1. عدم ملائمة مقر الوزارة للعمل، وذلك لضيق مساحته مقارنة بعدد الموظفين.
2. استمرار أزمة رواتب الموظفين، الأمر الذي ينعكس سلباً على أداء وعمل الموظفين.
3. ضعف التنسيق بين المؤسسات الحكومية، وبين مؤسسات سوق العمل.
4. عدم انتظام في صرف موازنة الوزارة، وأوامر الصرف المالي لتلبية احتياجات الوزارة، من شراء، وتوفير الاحتياجات الأساسية (المكتبية\_ الأثاث\_ الأدوات وأجهزة الحاسوب وملحقاتها\_ مخصصات مالية للأنشطة).
5. أزمة انقطاع الكهرباء، وعدم توفر مولد كهرباء بقدرة عالية للوزارة.
6. تراكم مستحقات الموردين المالية نتيجة الأزمة المالية على صعيد موازنة الوزارة.
7. عدم قدرة الوزارة على توفير احتياجاتها من الكادر البشري، والوظيفي، وحاجة العديد من الإدارات إلى موظفين جدد مؤهلين.
8. عدم توفر التمويلات الضرورية لإعادة التوسع في تنفيذ برامج التشغيل، والتنمية التي تشتد إليها لاسيما في ظل الظروف الحالية الراهنة، وعدم القدرة على صرف مستحقات عمال البطالة، والعاملين في البرامج من العائدين من دول عربية.

9. وجود خلل في بنية نظام التعليم والتدريب المهني، والفني، وفي برامج التعليم، والتدريب المقدمة من خلال مؤسسات، ومراكز التدريب الحكومية، والخاصة، وعدم مناسبتها مع احتياجات السوق.
10. افتقار نظام التدريب إلى الكفاءة والفعالية والارتباطات ذات الصلة بمتطلبات السوق وظروف العرض والطلب ونقص التمويل الضروري في حده الأدنى، لإعادة منهجه النظام وفق أساليب علمية مخططة وحديثة وتطبيق البرامج المهنية التي تؤهل المتدربين للانخراط الحقيقي بسوق العمل الفلسطيني.
11. نقص الاحتياجات المادية وعدم توفر المواد والخامات وأدوات التدريب اللازمة في مراكز الوزارة، مما يجعل الوزارة غير قادرة على تطوير منظومة التعليم والتدريب والتركيز فقط على بقاء الحياة في عمل مراكز التدريب في نشاطها الأساسي.
12. عدم قدرة الوزارة على تفعيل إجراءات العمل بقانون العمل الفلسطيني والنصوص واللوائح المنبثقة عنه، خاصة فيما يتعلق بتطبيق الحد الأدنى للأجور في قطاع غزة.

### 2.3.2 وزارة التنمية الاجتماعية

#### تمهيد:

نشأت وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية في إطار إنشاء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، وقد دأبت الوزارة، ومنذ تأسيسها على تحديد رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها، ومشاريعها، بما ينسجم مع خطط الإصلاح والتنمية والتطوير، على الصعيد الوطني العام (موقع وزارة التنمية الاجتماعية، 2017: نت).

تسعى وزارة التنمية الاجتماعية إلى إرساء المجتمع السليم، والتنمية المستدامة من خلال ضمان الحياة الكريمة للإنسان الفلسطيني، ورفع مستوى معيشته بديناميكية تؤدي إلى الاعتماد على الذات بما يحقق الأهداف المنشودة، والنهوض بمسؤولياتها، وتنفيذ خططها، وسياساتها، وبما يلبي متطلبات العمل بأقصى درجات الكفاءة والمرونة، وشرعت الوزارة في وضع هيكلها التنظيمي وتحديد البنية الهيكلية الخاصة بالوزارة، وتحديد الإدارات العامة فيها (وزارة التنمية الاجتماعية، الهيكل التنظيمي، 2008).

ولقد قامت وزارة التنمية الاجتماعية بتطبيق قانون الرعاية الاجتماعية، ضمن قوانينها وأنظمتها الخاصة بها، لتوفير الرعاية إلى شرائح من المجتمع هي في حاجة ماسة إليها، إضافةً إلى ما تهدف إليه في رفع مكانة الفرد، والأسرة، مع تعاونها مع المنظمات الأهلية والاتحادات، والتنظيمات النقابية، والمهنية، والتعاونية لإعادة ترتيب العلاقات الاجتماعية، ودمج الفرد في المجتمع، وخلق حياة تنمو وتزدهر فيها باستمرار مفاهيم، وقيم العمل الاجتماعي. (موقع الوزارة، 2017: نت).

#### 1.2.3.2 تعريف بالوزارة:

تسعى وزارة التنمية الاجتماعية وبالشراكة والتنسيق مع الوزارات، والمؤسسات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمنظمات الدولية إلى توفير حماية اجتماعية للمواطن الفلسطيني، وتوفير الخدمات الإنسانية للأسر الفقيرة والفئات المهمشة، وفق الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي تكثيف واستمرار الجهود بالتعاون مع

المؤسسات العاملة في القطاع على تعزيز التنسيق، والتواصل، وتوظيف الموارد اللازمة، وإعداد الخطط على كل المستويات، من أجل التخفيف، ومعالجة حالة الفقر، والضغط المتزايد على الخدمات، بهدف تعزيز صمود الشعب الفلسطيني في أرضه، ووطنه وتحقيق التنمية الاجتماعية، والاقتصادية اللازمة للانتقال من مرحلة الاحتلال إلى مرحلة الاستقلال (موقع وزارة التنمية الاجتماعية، 2017: نت).

### 2.2.3.2 رؤية الوزارة:

يضع بيان الرؤية لقطاع الحماية الاجتماعية في قلب النسيج الاقتصادي، والاجتماعي والسياسي في فلسطين. وهي كآآتي:

“حياة كريمة للإنسان الفلسطيني على طريق تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة في ظل الدولة الفلسطينية القائمة على الحقوق والعدالة بدون تمييز” (موقع وزارة التنمية الاجتماعية، 2017: نت).

### 3.2.3.2 رسالة الوزارة (المصدر السابق):

تسعى وزارة التنمية الاجتماعية؛ قائدة قطاع الحماية الاجتماعية، وبالشراكة، والتنسيق مع الوزارات، والمؤسسات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص والمنظمات الدولية، إلى توفير حماية اجتماعية للمواطن الفلسطيني، من خلال برامج الحماية، والرعاية، والوقاية، والتمكين، والتوعية المستندة إلى المنهج المبني على الحقوق، وبما يضمن الشفافية، والعدالة؛ وذلك لتدعيم صمود المواطنين، والحفاظ على التماسك، والتضامن الاجتماعي.

### 4.2.3.2 أهداف الوزارة (وزارة التنمية الاجتماعية، 2017: نت):

1. تطوير البنية المؤسسية، وبناء القدرات الملائمة بوزارة التنمية الاجتماعية.
2. تطوير أنظمة مساعدات اجتماعية، وتمكينية للفقراء، والفئات المهمشة.
3. تطوير الخدمات الاجتماعية للفئات الضعيفة، والمهمشة.
4. تعزيز التعاون المؤسسي بما يسهم من تعظيم الجدوى لصالح الفئات الهشة.



5. تحقيق بيئة قانونية صديقة للفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني.

### 5.2.3.2 اختصاصات الوزارة (وزارة التنمية الاجتماعية، الهيكل التنظيمي، 2008):

1. القضاء على التبعية الاقتصادية القائمة، والاعتماد على الذات.
2. المساهمة في تحسين المستوى المعيشي للفئات المهمشة في المدن، والأرياف والمخيمات، والمساهمة في تحقيق الحماية الاجتماعية.
3. المساهمة في رفع الوعي المجتمعي لمكافحة الظواهر السلبية في المجتمع.
4. المساهمة في تحسين مستوى أداء، وقدرات الوزارة للرفي بخدمات الرعاية الاجتماعية إلى أفضل مستوى ممكن.
5. المساهمة في دور ناشط في التنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والحد من الفقر، ومشاركة أوسع للطاقة الإنتاجية للمرأة.
6. المساهمة في دعم استقرار الأسرة، وتماسكها باعتبارها اللبنة الأساسية في بناء المجتمع.

### 6.2.3.2 الهيكل التنظيمي للوزارة:

يتألف الهيكل التنظيمي العام للوزارة من المكونات الرئيسية التالية (وزارة التنمية الاجتماعية، الهيكل التنظيمي، 2008):

1. ديوان الوزير، ويرتبط به مكتب الوزير، وعدد من الوحدات المتخصصة.
2. الوكيل، ويرتبط به عدد من الوحدات، والإدارات العامة.
3. الوكلاء المساعدون، ويشرفون على عدد من الملفات بتكليف من الوزير.
4. الإدارات العامة: حددت الهيكلية مهام، واختصاصات كل إدارة عامة، وتتكون من (4) إدارات عامة، تتوزع عليها أنشطة، ومهام الوزارة في شتى مجالات اختصاصاتها، من خلال مجموعة واسعة من الدوائر، والأقسام، والشعب التابعة للإدارات العامة وفق تسلسل، وظيفي يكفل تأدية المهام المحددة على الوجه المناسب، وتتكون الإدارات العامة من:
  - الإدارة العامة للحماية الاجتماعية.

- الإدارة العامة للتنمية، والتخطيط.
- الإدارة العامة للرعاية الاجتماعية.
- الإدارة العامة للشؤون المالية، والإدارية.

جدول (3.2) يوضح عدد الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية بوزارة التنمية الاجتماعية

| الرقم | المسمى الوظيفي | وزارة التنمية الاجتماعية |
|-------|----------------|--------------------------|
| 1.    | وكيل وزارة     | 1                        |
| 2.    | مدير عام       | 3                        |
| 3.    | نائب مدير عام  | 3                        |
| 4.    | مدير دائرة     | 22                       |
| 5.    | رئيس قسم       | 27                       |
| 6.    | رئيس شعبة      | 10                       |
|       | المجموع        | 66                       |

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى سجلات وزارة التنمية الاجتماعية لعام 2017م

### 7.2.3.2 أهم سياسات وإجراءات الوزارة (موقع الوزارة، 2017: نت):

1. تقديم المساعدات الاجتماعية لأشد الفئات فقراً ضمن شروط، ومعايير محدّدة.
2. توفير التدريب، والتأهيل لبعض الفئات المهمشة بهدف تمكينها من الاعتماد على الذات، وخصوصاً النساء، المعوقين، الأحداث المتسربين من المدارس، والجانحين.
3. تسجيل الجمعيات الخيرية، وتنظيم الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات الأهلية من خلال الإشراف الإداري، والمالي، والمهني على برامجها، ودعم هذه المؤسسات من خلال المساعدات العينية، والمادية، وتوظيف كوادر مهنية للعمل فيها.
4. تسهيل حصول أفراد القضايا الاجتماعية على الخدمات الاجتماعية المتوفرة في المؤسسات الحكومية، والأهلية من خلال نظام التحويل.
5. رعاية المسنين والمعوقين الذين يفتقدون إلى الرعاية الأسرية.
6. دراسة الظواهر الاجتماعية السلبية، وتحديد المشكلات والاحتياجات.
7. السعي لدمج المعوقين والمسنين في المجتمع، والتوعية باحتياجاتهم، وحقوقهم.

8. تقديم الإرشاد النفسي، والاجتماعي للأطفال، والأسر الذين يعيشون في ظروف خطيرة.
9. توفير الإرشاد والتوعية للأسرة على حقوقها المختلفة السياسية، والمدنية، والاجتماعية التي أقرها القانون وكفلتها لها المواثيق الدولية، مع ضمان الحفاظ على دمج النوع الاجتماعي في جميع سياسات وبرامج الوزارة.
10. تطوير تجهيزات المراكز، والمؤسسات التي تشرف عليها الوزارة، وتحسين مستوى خدماتها إلى أفضل مستوى ممكن.
11. تطبيق الأنظمة المنظمة للعمل داخل الوزارة، والتي صدرت بعد توقيع الوزير عليها والمنظمة للعلاقة بين الوزارة، والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة.
12. تحقيق الفعالية، والكفاءة الإدارية بالوزارة على جميع الأصعدة، والتحقق من هذه الفعالية والكفاءة في الأداء الإداري، والمالي لكافة الوحدات الإدارية في الوزارة وفق الخطط، والأهداف المرسومة.
13. المحافظة على المال العام، ومقدرات الوزارة من الاستخدام الخاطئ، وتحديد الانحرافات السلبية، أو الإيجابية بهدف الضبط، وتصويب المسار.
14. التأكد من سلامة تطبيق القوانين، والأنظمة، واللوائح، والتعليمات التي تحكم إجراءات العمل بما يسهم في معالجة المشكلات، وتصويب الأخطاء، وتطوير مستوى الأداء.
15. وضع المستويات الإدارية العليا بالوزارة بصورة الوضع أولاً بأول؛ كي يتم تجاوز العقبات التي تعيق طريق العمل.
16. تحقيق الأهداف المخطط لها وفق الاستراتيجية العامة للوزارة لتقديم أفضل الخدمات للجمهور.
17. فحص، ودراسة الشكاوى المقدمة من الجمهور، وموظفي الوزارة بشأن إجراءات العمل في الوزارة، والتي تحال إلى وحدة الرقابة، والتفتيش، من قبل الوزارة، ورفع التوصيات، والاقتراحات بهذا الشأن.
18. متابعة معالجة المشكلات، وتصويب الأخطاء المكتشفة في أثناء التفتيش الداخلي، وتلك التي تقدمها هيئة الرقابة العامة في تقاريرها (موقع وزارة التنمية الاجتماعية الفلسطينية، 2017: نت).

### 8.2.3.2 أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه الوزارة (وزارة التنمية الاجتماعية، التقرير

السنوي، 2015):

1. قلة الكادر البشري، نتيجة لآثار الكارثية للانقسام الفلسطيني.
2. نقص في الأجهزة والمعدات والمواد الخام.
3. نقص الخبرة، والمعرفة في بعض الجوانب الإدارية.
4. تأخر صرف المساعدات النقدية للأسر المستفيدة عن المواعيد المحددة، وازدياد نسبة الفقر، وعدد الأسر الفقيرة.
5. تقليص في الميزانية للوزارة، وظهور مشاكل أساسية في العمل، ونقص التمويل لمعظم البرامج؛ حيث أن (90%) من موازنة الوزارة هي تحويلية، وعدم تحويل المخصصات المالية اللازمة، والخاصة ببند المساعدات الطارئة، وتقليصها، وعدم الالتزام بصرف المخصصات المتفق عليها حسب الموازنة مع وزارة المالية.
6. تراجع التمويل لبعض البرامج في الوزارة كالمساعدات الغذائية، وغيرها.
7. عدم وجود قواعد بيانات تكاملية مع المؤسسات الحكومية، وغير الحكومية الشريكة.
8. ضعف البنية التحتية، وتآكل بعض المقرات للمديريات والمراكز التابعة للوزارة.
9. نقص في وسائل النقل نوعاً، وكماً مما يؤدي إلى ضعف التواصل في برامج المتابعة مع الميدان.

## ملخص

تواجه معظم المنظمات، أو المؤسسات تحديات كبيرة، نتيجة للأزمات المتعددة، والمتنوعة عليها بشكل كبير، وخاصة على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة، وقراراتها الإدارية وجودتها، لذا أصبح من الضروري الالتزام بالخطوات العلمية الحديثة في إدارة الأزمات لما تأثير مباشر على اتخاذ القرارات الإدارية بجميع المستويات الإدارية، فكان لا بد من إيجاد الطرق، والوسائل الحديثة؛ لتحسين القرارات الإدارية وصولاً لوجودتها، وتحقيق أهداف المنظمة.

وللتعرف على الموضوعات المتعلقة بالدراسة وأهميتها قام الباحث بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث، أولاً: مبحث إدارة الأزمات واشتمل على الأزمات وأدبياتها؛ كتمهيد لموضوع إدارة الأزمات وأدبياتها التي اشتملت على تمهيد حول إدارة الأزمات، ومفهومها، وتعريفاتها، والتعرف على أهدافها، ثم تطرق الباحث إلى مراحلها العامة المختلفة، ومن ثم التطرق إلى المشاكل والصعوبات التي تهدد وتعرقل الإدارة السليمة للأزمات.

ثانياً: مبحث جودة اقرارات الإدارية، قام الباحث في هذا المبحث بتوضيح الأدبيات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية من خلال تمهيد حول اتخاذ القرارات الإدارية، ومفهومها وتعريفاتها، والتعرف على المؤثرات والعوامل التي تؤثر على جودة القرارات الإدارية من خلال التطرق إلى أهمية القرارات الإدارية، وأنواعها، وخصائصها، وكذلك التعرف على عناصر عملية اتخاذ القرارات، ومراحلها، وخطواتها، والعوامل المؤثرة في اتخاذها، والتعرف على معايير اختيار أفضل بديل، وكذلك التعرف على أهم القضايا، والمشاكل التي تواجه المنظمات، وسبل مواجهتها، وأخيراً تم التطرق إلى أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها.

ثالثاً: مبحث وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، قام الباحث في هذا المبحث بتمهيد، ومن ثم تعريف عام باللوزارتين، ثم تطرق إلى رؤية، ورسالة، وأهداف الوزارتين، وذكر وتحديد السياسات، والإجراءات للوزارتين، وتحديد الهيكل التنظيمي للوزارتين، وأخيراً التطرق للمشكلات، والأزمات التي تواجهه الوزارتين.

### 3. الفصل الثالث

#### الدراسات السابقة

#### 1.3 الدراسات الفلسطينية.

#### 2.3 الدراسات العربية.

#### 3.3 الدراسات الأجنبية.

#### 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة.

#### 5.3 الفجوة البحثية.

### 3. الفصل الثالث: الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية، والعملية؛ وكذلك خبرات، وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم والنتائج، والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم، وبحوثهم، والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة، ومعلومات الباحث، مما تساعده في تكوين خلفية عن موضوع دراسته؛ وكذلك إنجازها بشكل أفضل، وأكثر عمقاً، وشمولاً، وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام هي: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وكل قسم منها تم تقسيمها إلى قسمين: دراسات تتعلق بإدارة الأزمات واحتوت على (25) دراسة، ودراسات تتعلق بجودة القرارات الإدارية واحتوت على (20) دراسة، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها.

#### 1.3 الدراسات الفلسطينية:

##### 1.1.3 الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

1. دراسة (البليسي، 2016) بعنوان: سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى توضيح أساليب تطوير اتخاذ القرار الأمني، وما إلى ذلك من انعكاسات أمنية، واضحة في عمليات إدارة الأزمات التي تواجه وزارة الداخلية الأمن الوطني، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حجم مجتمع الدراسة الكلي التي بلغ عدده (1556) موظفاً، وأخذت عينة الدراسة حجمها (147) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

❖ وجود اعتماد بنسبة عالية على الأساليب التقليدية التي تم تناولها في الدراسة (الخبرة، دراسة الآراء، إجراء التجربة، البديهية والحكم الشخصي) حيث بلغ المتوسط الحسابي (71.80%).

- ❖ أظهرت النتائج أن هناك ضعف في استخدام الأساليب الحديثة التي تناولتها الدراسة (بحوث العمليات، شجرة القرارات، نظرية المباريات، بناء السيناريوهات، نظم دعم القرار)؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (52.07%). وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:
- ❖ ضرورة ضبط عملية إدارة الأزمة بتحقيق التنسيق بين فريق إدارة الأزمة، وباقي الإدارات العاملة؛ وذلك بتوضيح الاستراتيجيات المتبعة والسيناريوهات الممكنة، وإتمام عملية التخطيط المشترك بينهم لدراسة كل ما من شأنه تعزيز العمل، والتأثير في مسار القرار المتخذ لإدارة الأزمة.
- ❖ الاستعانة، والاستفادة من أصحاب الخبرات في العمل الأمني بشكل عام، وإدارة الأزمات بشكل خاص بتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال تدريب متخذي القرار على بعض الأساليب الحديثة.

## 2. دراسة (أبو حجر، 2016) بعنوان: درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم.

هدفت الدراسة إلى قياس درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت الباحثة بتصميم استبانتيين، استبانة لإدارة الأزمات مكونة من (39) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، واستبانة للثقافة التنظيمية مكونة من (40) فقرة موزعة على أربعة مجالات؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في ثلاث مديريات، وهي مديرية جباليا التعليمية، ومديرية بيت لاهيا التعليمية، ومديرية غرب غزة التعليمية، والبالغ عددهم (2125) معلماً، ومعلمة للعام الدراسي 2015 م، وقامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة تمثل (20%) من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (425) معلماً، ومعلمة، وتم جمع (350) استبانة بمعدل (82.3%) من عينة الدراسة، ولمعالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات كانت بشكل مرتفع، ويوزن نسبي (73.5%).
- وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للممارسة لإدارة الأزمات، وفي درجات الأبعاد الفرعية تعزى لمتغير الجنس لصالح المعلمات؛



وكذلك المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس فأدنى.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس، ونوابهم، وخاصة المديرين الجدد لزيادة معرفتهم بآليات إدارة الأزمات المدرسية المتنوعة التي قد تصيب المدرسة، وإدخال مادة الثقافة التنظيمية ضمن المواد التدريبية.
- إنشاء قاعدة بيانات مركزية خاصة بإدارة الأزمات في كل مديرية، وقاعدة بيانات فرعية في كل مدرسة، وربطها بجميع مدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، لتوثيق الأزمات التي مرت بها المدارس، وآليات التغلب عليها لتعزيز ثقافة القوة المبنية على المعلومات الدقيقة لجميع الأنشطة داخل المدرسة ومديريات التعليم.
- عقد ورش عمل لجميع مديري مدارس وكالة الغوث الدولية حول الثقافة التنظيمية، وأهميتها في إدارة الأزمات المحتملة، والتركيز على كل نمط من أنماط الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة.

### 3. دراسة (أبوسلوت، 2015) بعنوان: دور رأس المال الفكري في إدارة الأزمات الصحية في وزارة الصحة الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية، وإبراز إدارة الأزمات فيها، وبيان طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الأزمات الصحية، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بالدرجات الوظيفية العليا بالوزارة، وتكونت عينة الدراسة من عينة عشوائية طبقية من موظفي الإدارات العامة، والوحدات الأكثر تأثراً بالأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، والبالغ عددهم ( 274 ) موظفاً، وقام الباحث بجمع البيانات عن طريق أداة الاستبانة.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- رأس المال الفكري بوزارة الصحة الفلسطينية بمكوناته الثلاثة ( رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) جاء بوزن نسبي (62.2%)، وهو بدرجة (جيدة)؛ حيث احتل محور رأس المال البشري المرتبة الأولى، وقد جاء بوزن نسبي (64.6%)، فيما احتل المرتبة الثانية محور رأس المال الهيكلي بوزن نسبي (60.6%)، واحتل المرتبة الثالثة محور رأس مال العلاقات، وقد جاء بوزن نسبي (60.2%).

- جاءت الدرجة الكلية لمجال إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية بوزن نسبي ( 61.8 %)، وهو بدرجة (متوسطة).
- وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:
- ضرورة حفاظ وزارة الصحة الفلسطينية على الموارد البشرية، والاهتمام بأرائهم، ومقترحاتهم بهدف تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي.
- التوصية بزيادة الاهتمام بعقد دورات تدريبية على أيدي خبراء، ومختصين بهدف تطوير معارف الأفراد، وتمكينهم من القيام بحل مشكلات العمل، وهذا الاهتمام يجب ألا يقتصر على الفعاليات، والدورات التي تتم داخل الوزارة.

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

- جاءت الدراسة للتعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل، والمواصلات في قطاع غزة من خلال معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لدى الوزارة، واستخدام الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وتم توزيع (129) استبانة على أفراد العينة، واسترد منها (111) استبانة بنسبة (86%).
- وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

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

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة تبني التخطيط لإدارة الأزمات، وجعله ضمن التخطيط الاستراتيجي للوزارة.
- تشكيل لجنة دائمة لإدارة الأزمات تضم عضوية تخصصات الوزارة، ومنظمات المجتمع المدني ذات العلاقة بعمل الوزارة لحين إنهاء الانقسام السياسي، وإجراء التعديلات اللازمة في الهيكل التنظيمي للوزارة بعد إعادة النظر فيه.
- العمل على إعداد برامج تدريبية موجهة إلى قيادات الوزارة لتطوير قدراتهم في إدارة الأزمات.

- الاهتمام بفاعلية اتخاذ قرارات الوزارة وفق المنهج العلمي، وخاصة في أوقات الأزمات، وتعزيز فعالية أدوات الاتصال المتوفرة في الوزارة بشكل مستمر، وتوفير المتطلبات الإدارية اللازمة لإدارة الأزمات.

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

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

##### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

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

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لمستوى إدارة الأزمات لديهم، تعزى لمتغيرات ( الجنس، المؤهل العلمي، العمر، وسنوات الخدمة).
- وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية، بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الولاء التنظيمي، لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

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

#### 6. دراسة (أبو حجير، 2014) بعنوان: القيادة الاستراتيجية، ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية، ودورها في إدارة المخاطر، والأزمات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات، وتمثل مجتمع الدراسة في القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية التي تعاني من المخاطر، والأزمات، وبلغت العينة (391) مفردة، وكانت عينة طبقية عشوائية.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة، ومن قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- أن إدارة المخاطر، والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسب متوسطة.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- تعزيز مفهوم القيادة الاستراتيجية لدى القيادات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية من خلال الدورات التدريبية.
- التركيز على تطبيق ممارسات القيادة الاستراتيجية، واتباع الأسلوب العلمي في إدارة المخاطر، والأزمات.

### 7. دراسة (نصر، 2014) بعنوان: واقع إدارة الأزمات، وسبل تطويرها في وزارة الداخلية الأمن الوطني بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات، وسبل تطويرها في وزارة الداخلية الأمن الوطني بقطاع غزة، والكشف عن العقبات التي تعترض تقدم الوزارة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (206) فرداً، وكانت نسبة الاسترداد (95.15%). وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن وزارة الداخلية في قطاع غزة لديها المقدرة على إدارة الأزمات بنسبة جيدة.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات تقوم بدورها بالتنسيق، وفتح قنوات اتصال مباشرة مع الإدارات المعنية بإدارة الأزمات في الوزارة، والاهتمام بالتخطيط للأزمات، والتدريب لها.

### 8. دراسة (أبو ركة، 2013) بعنوان: معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط.

هدفت الدراسة إلى تحديد معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، واقتراح سبل لتحسين مستوى عملية مواجهة معوقات إدارة الأزمات التي تواجه كبار الضباط في جهاز الشرطة.

وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أهداف، وتساؤلات الدراسة، كما وإستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (299) وإستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (231) استبانة.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن قدرة جهاز الشرطة في قطاع غزة على إدارة الأزمات بدرجة متوسطة، وبنسبة (61.5%).

- وجود بعض المعوقات التي تؤثر في إدارة الأزمات في جهاز الشرطة بقطاع غزة، ومن أهم هذه المعوقات (التدريب، الإمكانيات المادية، والبشرية).
- وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:
- زيادة الاهتمام بوضع خطط مستقبلية لإدارة الأزمات
- زيادة درجة توافر الإمكانيات المادية، والبشرية وتكثيف التدريب المتخصص على إدارة الأزمات.
- ضرورة إنشاء إدارة مستقلة لإدارة الأزمات.

### 9. دراسة (زيادة، 2012) بعنوان: أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في غزة على إدارة الأزمات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية تنمية الموارد البشرية (التخطيط للأزمات، والقدرة على التكوين، واستخدام نظم الاتصالات الفاعلة، والمهارات القيادية لإدارة الأزمة، والمقدرة على تكوين فريق عمل على قدر من الكفاءة)، وأثر ذلك على تحسين مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث تم تصميم استبانة، وتوزيعها على مجتمع الدراسة البالغ (110) موظفاً، وكانت نسبة الاسترداد (83.6 %)، وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل، وتفسير الإستبانة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إن تنمية مهارات التخطيط، والاتصالات، وتنمية، وتعزيز مهارات القيادة، وتعزيز مهارات فريق العمل التي لها الأثر المباشر على مقدرة، وكفاءة "المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة" على إدارة الأزمات بشكل عام.
- أن المؤسسات تهتم بتدريب العاملين، وتنمية المهارات اللازمة لديهم لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات.
- وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:
- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بوجود وحدة متخصصة في المؤسسة لإعداد الخطط لمواجهة، وإدارة الأزمات.

- ضرورة توفير برامج تدريبية على مهارات العصف الذهني، ومهارات التفاوض، والتفكير الإبداعي، ووضع الحلول لحل المشكلات بشكل يساعد على إدارة الأزمات بأعلى درجة من الفاعلية.
- ضرورة إعادة بناء الهياكل التنظيمية للمؤسسات لتمتع بالمرونة الكافية، وبالشكل الذي يساعد المؤسسة على التعامل مع الأزمات حال وقوعها بكفاءة، وفاعلية.
- ضرورة أن تقوم إدارة المؤسسات بالعمل باهتمام أكبر على تشكيل غرفة عمليات مجهزة بالتقنية المطلوبة، والحديثة لاحتواء الأزمة، والحد من أضرارها.

#### 10. دراسة (أبو عزيز، 2010): معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات، والصعاب التي واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار، ومدى تأثير هذه المعوقات على جاهزية وزارة الصحة للتعامل مع الأزمات، والكشف عن الثغرات، ونقاط الضعف لدى الوزارة في هذا المجال، لتحقيق هذه الأهداف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والأداة البحثية الاستبانة، وتطبيقها على عينة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، ومقدارها (320) فرداً من مجتمع دراسة مكون من (920) فرداً.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يتوفر لدى وزارة الصحة التخطيط، ودرجة مقبولة من المعلومات للإدارة الأزمات في ظل الحصار؛ وكذلك واجهت وزارة الصحة خلال إدارتها للأزمات في قطاع غزة في ظل الحصار معوقات تنظيمية أهمها ازدواجية الولاء الوظيفي، معوقات مادية أي عدم توفر مخصصات مالية خاصة بالأزمات.
- يتوفر لدى وزارة الصحة هيكل تنظيمي للإدارة الأزمات بدرجة تتجاوز الحد المطلوب بنسبة قليلة جداً.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- تطبيق المنهج العلمي المتكامل للتعامل مع الأزمات.
- رفع كفاءة، وجاهزية العاملين بالوزارة من خلال تزويدهم بالمعرفة الفنية، والإدارية، ومع تدريبهم العملي على إدارة الأزمات.

### 2.1.3 الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية:

#### 1. دراسة (حماد، 2016) بعنوان: دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من الضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية حملة المسميات الوظيفية المحورية على مستوى مناطق العمل في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام أداة الدراسة للتعرف على دور محددات تصميم الهياكل التنظيمية في تحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت ( 183 ) مفردة، وتكونت الاستبانة من (58) فقرة موزعة على ستة محاور: (اتخاذ القرارات، الاستراتيجية، الأهداف، حجم المنظمة، التكنولوجيا واستخداماتها، القوة والسيطرة)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها جرى استخدام أداة الاستبانة.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محددات تصميم الهياكل التنظيمية، واتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.
- جميع عناصر المحددات تسهم بفاعلية بنسب متقاربة، وبفروق ضئيلة في دور الهيكل التنظيمي بتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام بتطبيق محددات تصميم الهياكل التنظيمية في جهاز الشرطة الفلسطينية، وزيادة الطواقم الخبيرة بهذا الشأن.
- زيادة أعداد الشرطة لتواكب تطور عملها مع إعداد برامج تدريبية متطورة لها، والعمل على تقليص المركزية، وتكثيف المسؤولية للتغلب على مشكلة نقص العدد.
- مراجعة الهياكل التنظيمية بشكل دوري مع كل ما يشمله الهيكل التنظيمي من محددات بما يتلاءم مع واقع العمل والظروف الداخلية، والخارجية.



2. دراسة (حميد، 2016) بعنوان: دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء، واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية، والأمن الوطني - الشق المدني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء، واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية الشق المدني بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه يتناسب مع موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تتكون من ( 51 ) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات، وقد تم توزيع الاستبانة على الموظفين الذين يحملون المسميات الاشرافية، من رئيس شعبة إلى مدير عام، والبالغ عددهم ( 220 ) موظفاً وموظفة، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرداد(179) استبانة بنسبة استرداد ( 81.36 % )، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي ( SPSS ).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل حصل على متوسط حسابي نسبي ( 58.68% ).
- ممارسة أسلوب فرق العمل بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي ( 64.47% ).
- مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي ( 69.63% ).
- عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي ( 60.22% ).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a \leq 0.05$  ) بين أسلوب إدارة فرق العمل، وتحسين مستوى الأداء، واتخاذ القرارات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $a \leq 0.05$  ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول دور فرق العمل وتحسين مستوى الأداء، واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والكادر المهني).

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- العمل على زيادة اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل بالوزارة.
- العمل على زيادة ممارسة أسلوب فرق العمل في جميع مجالات الوزارة، والعمل على إعداد دورات، وورش عمل تبيين أهمية فرق العمل.

- رفع مستوى الأداء من خلال الاستفادة من نتائج تقييم الأداء السنوي، وتوزيع الوصف الوظيفي، والتوازن ما بين العقوبات، والمكافآت.
- اتباع عناصر عملية اتخاذ القرارات من (تحديد المشكلة، تجميع البيانات والمعلومات، وضع البدائل، اختيار البديل المناسب، متابعة القرارات، وتصحيح الانحرافات).

### 3. دراسة (أبو تيم، 2015) بعنوان: نظم دعم القرارات، وعلاقتها بفاعلية القرارات الإدارية- دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية- محافظات غزة.

هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة بين نظم دعم القرارات، وفاعلية القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية - محافظات غزة (الأزهر - الإسلامية - الأقصى)، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات، وقام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات، ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة، حيث بلغت العينة (240) مفردة، وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة؛ حيث تم استرداد (223) مفردة أي بنسبة (93%).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن هناك توجه جيد لدى العاملين في الجامعات، وتقارب في آرائهم نحو إدراك الإدارة العليا لأهمية استخدام نظم دعم القرارات.
- أن الجامعات تقوم باستقطاب طواقم وأفراد مؤهلين، ومتخصصين ذوي كفاءة، وخبرة يعالجون المشاكل، والاستفسارات التي تواجه العاملين في استخدام هذه البرامج.
- تتمتع الجامعات بوجود هيكل تنظيمي واضح يدعم نظم دعم القرارات.
- استخدام نظم دعم القرارات يزيد من دقة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، والذي بدوره يزيد من فاعلية القرارات الإدارية.
- القرارات المتخذة، والمدعومة من نظم دعم القرارات تعمل على تقليل التكاليف، ويترتب عليها منع وجود نزاعات بين العاملين وتوفير الوقت والجهد.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- زيادة دعم الإدارة العليا والذي يكون من خلال تقديم الاحتياجات اللازمة للتغلب على المعوقات التي تعترض نظم دعم القرارات.
- تشجيع العاملين وتحفيزهم وتكثيف الدورات التدريبية والتي تتعلق بنظم دعم القرارات وجعلها بصفة دورية.

- العمل على تبني أسلوب اللامركزية عند اتخاذ القرارات مع ضمان إشراك الموظفين بشكل أكبر عند اتخاذ القرارات.
- ضرورة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ودون أي تأخير للوصول بشكل أكبر لقرارات فعالة.

#### 4. دراسة (الوادية، 2015) بعنوان: علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية، دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية وجودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام الباحث باستخدام أسلوب العينة الطبقية المسحية؛ حيث تم توزيع (247) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (175) استبانة بنسبة (70.8%).

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة بين القرارات الإدارية ونظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي بمعامل ارتباط يساوي (0.744).
- أن نظم المعلومات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي مطبقة بنسبة (67.47%).
- أن واقع جودة القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة كان إيجابي بنسبة (63.09%).

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- حث الإدارة العليا على زيادة دعم وتوفير البدائل المتعددة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- حرص الإدارة العليا على توفير البدائل المتعددة عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- العمل على زيادة التنسيق بين أقسام ودوائر الوزارة المختلفة لما له من أثر بالغ في نجاح الوزارة في تحقيق أهدافها.
- إشراك العاملين عند أحداث أي تغيير والأخذ باقتراحاتهم حول النظام لما له من الأثر البالغ في نجاح النظام في تحقيق أهدافه.

### 5. دراسة (أبو عطا، 2015) بعنوان: التنظيمات غير الرسمية، وعلاقتها بعملية اتخاذ

#### القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف العلاقة بين التنظيمات غير الرسمية، وعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة مستخدماً العينة العشوائية الطبقية لاستطلاع آراء عينة الدراسة والمكونة من (309) موظفاً وموظفة من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في ثلاث جامعات غير حكومية بقطاع غزة. وهي: ( جامعة الأزهر، جامعة الإسلامية، وجامعة فلسطين)، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة (297) بنسبة مقدارها (91.38%).

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق باتخاذ القرارات الإدارية، بوزن نسبي قدره ( 71%).
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على المجال المتعلق بالتنظيمات غير الرسمية، بوزن نسبي قدره ( 72%).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التنظيمات غير الرسمية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة قيام إدارة الجامعات بالاهتمام بإيجاد حالة من التوازن والتوافق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، من خلال إشباع الحاجات النفسية والوظيفية للتنظيمات غير الرسمية بما يتلاءم مع الأنظمة والقوانين.
- دعوة إدارات الجامعات إلى الاهتمام بالآراء، والمقترحات التي يقدمها العاملون في المستويين الأكاديمي، والإداري، وإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

### 6. دراسة (أبو شعيرة، 2015) بعنوان: دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات

#### بمحافظة غزة.

هدفت الدراسة للكشف عن أدوار مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في إدارة الأزمات من وجهة نظر المديرين؛ وكذلك الكشف عن صيغة مقترحة من وجهة نظر المشرفين التربويين لإدارة مديري المدارس للأزمات بمحافظات غزة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي؛ حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة البالغ عددهم (395) مديراً ومديرة، منهم (175) مديراً و(180) مديرة، أخذت منهم عينة عشوائية طبقية عددها (242) مديراً ومديرة بنسبة (60%) من المجتمع الأصلي.

وقامت الباحثة ببناء استبانة عن دور مدير المدرسة في إدارة الأزمات تكونت فقراتها من (47) فقرة موزعة على خمسة مجالات؛ وكذلك مقابلة مع المشرفين التربويين، وبعض مديري ومديرات المدارس؛ وتم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss).

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- الدرجة الكلية لأدوار مديري المدارس الحكومية في مراحل إدارة الأزمات كانت بوزن نسبي (80%) وهي درجة كبيرة حيث كان أعلاها المجال الأول دور مدير المدرسة في مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر للأزمة بنسبة (86.4%) وأدناها المجال الخامس وهو دور مدير المدرسة في مرحلة التعليم بنسبة (81.5%).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظات غزة لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مجموعتي سنوات الخدمة (أقل من خمس سنوات من ناحية، ومجموعتي (5-10) سنوات، وأكثر من عشر سنوات) على مجال دور مدير المدرسة في اكتشاف الإنذار المبكر للأزمة والدرجة الكلية للاستبيان لصالح مجموعتي (5-10) سنوات وأكثر من عشر سنوات، أما بالنسبة لمرحلة استعادة النشاط فكانت لصالح مجموعة أثر من عشر سنوات.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة إعطاء دورات تدريبية في إدارة الأزمات لمديري المدارس، وإدارة الوقت للحد من الأزمات.

- تبادل الخبرات بين مديري المدارس في التعامل مع الأزمات، والاستفادة من خبرات الدول المتقدمة.

7. دراسة (عبيد، 2015) بعنوان: أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية على البنوك التجارية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى كشف العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، الموارد البشرية، المشاركة التنظيمية الثقافة التنظيمية) وعمليات اتخاذ القرارات لدى الفئة الإدارية في البنوك التجارية في قطاع غزة، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة حيث اشتملت على (80) فقرة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الذي يضم البنوك التجارية في قطاع (8 بنوك) حيث تم توزيع (120) استبانة، وتم استرداد (100) منها بنسبة استرداد (83.3%).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تصورات المبحوثين لأبعاد إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة ويعتبر هذا مؤشر إيجابي على مدى إدراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية في القطاع لمفهوم إدارة المعرفة وأبعادها وبالتالي توظيف هذه المفاهيم في عملية اتخاذ القرارات.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة المعرفة وعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية في قطاع غزة.
- بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات المبحوثين لعملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية العاملة في قطاع غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، المسمى الوظيفي وعمر المنظمة)، بينما بينت الدراسة عدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديموغرافية (الجنس والمستوى التعليمي).

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام بأبعاد إدارة المعرفة وتفعيلها بالبنوك ودفعها نحو اتخاذ قرارات سليمة.
- اتباع الأساليب والوسائل العلمية والعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصير ومستقبل منظمة الأعمال للوصول للقرار الأمثل.

### 8. دراسة (حسونة، 2013) بعنوان: معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية - دراسة ميدانية للبنوك العاملة في فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في البنوك العاملة في فلسطين من خلال التعرف على مستوى معرفة المديرين بالأساليب الكمية، ومدى حاجاتهم لاستخدام تلك الأساليب ودرجة تطبيقهم لها في أعمالهم، كما تعرف على مدى استخدام أهم الأساليب الكمية، وشملت الدراسة عدد (11) بنكاً من البنوك العاملة في فلسطين، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (1034)، وتم تصميم استبانة لهذا الغرض أجابت عليها عينة طبقية عشوائية والبالغ عددها (300) استبانة من أصل (380) استبانة تم توزيعها على عدد من المدراء والمسؤولين العاملين في البنوك العاملة في فلسطين بنسبة (79%) من إجمالي الاستبيانات التي تم توزيعها، وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة وبين جودة القرارات الإدارية.
- وجود علاقة عكسية بين أسلوب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية وبين جودة القرارات الإدارية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- الاهتمام بالبعد التعليمي والتدريبي وتكثيف تدريب مدراء المصارف.
- إنشاء مراكز بحوث مختصة لتطوير الأساليب الكمية بما يتوافق مع القطاع المصرفي.

### 9. دراسة (الأسطل، 2011) بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو) وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المصارف الوطنية بقطاع غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية والبالغ عددهم (78) فرداً، وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود قدرة عالية على اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة ووفق المنهجية العلمية.
- تقوم المصارف باستخدام مقاييس مالية وأخرى غير مالية لتشخيص مشاكل العمل وتحديد الانحرافات في الأداء واتخاذ القرارات.
- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد مجتمع الدراسة حول تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغيرات (التخصص العلمي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة، الدورات التدريبية).

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة تبني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفق المنهجية الصحيحة، كما يمكن اعتماد البطاقة كأداة لقياس الأداء والاستفادة منها لتطوير نظم المعلومات الإدارية وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإدارية وترشيدها.
- ضرورة استغلال الحلول التكنولوجية الحديثة في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ضرورة إجراء المزيد من الدورات التدريبية للعاملين بالمصارف الوطنية على كيفية تطبيق الأدوات الإدارية الحديثة، والعمل على دمج العاملين وإشراكهم بشكل أكثر فعالية في العملية الإدارية.

## 2.3 الدراسات العربية:

### 1.2.3 الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

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

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



### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود أثر دال إحصائياً لنجاح نظم المعلومات المحاسبية (مجمّل مؤشرات) في كل بعد من أبعاد إدارة الأزمات (مراحل إدارة الأزمات).
- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لكل مؤشر من المؤشرات التالية في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات: جودة المعلومات، وجودة النظام، واستخدام النظام، بينما لم يكن هناك أثر دال إحصائياً لمؤشر رضا المستخدم في هذه المراحل.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- زيادة الاهتمام بمؤشرات نجاح نظم المعلومات المحاسبية وتحسين درجة وجودها في البنوك قيد الدراسة للارتقاء بمستوى نجاح هذه النظم، باعتبارها من الأنظمة التي تدعم المنظمات في مواجهة الأزمات التي تهدد بقاءها واستمرارها.
- قيام البنوك التجارية في الأردن بتعزيز وجود نظام إدارة الأزمات وتوفيره بدرجة أكبر، حيث يكتسب هذا النظام أهمية خاصة في البنوك المذكورة نظراً لعملها في بيئة ديناميكية سريعة التطور وحادة المنافسة مما يزيد احتمالية تعرضها للأزمات.

## 2. دراسة (العمرى، 2014) بعنوان: تقييم مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية.

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية وفقاً لاتجاهات الضباط العاملين به. استخدم الباحث المقابلة الشخصية القصيرة، حيث استخدم قائمة استقصاء على عينة تم اختيارها عشوائياً من الضباط العاملين في الجهاز وعددهم (400) ضابطاً.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين تأثير مستوى الاستعداد للأزمات مع عوامل توفر: (المعلومات، برامج التدريب، فريق للأزمات، والخبرة) على عكس مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرتبة التي ليس لها تأثير على الاستعداد للأزمات.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- زيادة مستوى الاستعداد للأزمات من خلال الارتقاء ببرامج التدريب لمواجهة الأزمات، والاستفادة من الخبرات السابقة، والاهتمام بالتخطيط للأزمات.

3. دراسة (الحجار، 2013) بعنوان: أثر نمط شخصية متخذ القرار على أسلوب مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية.

هدفت الدراسة إلى قياس نمط شخصية متخذ القرار على أسلوب مواجهة الأزمات واستخدمت الباحثة المنهج الاستنباطي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (265) مفردة من متخذي القرار بالإدارة العليا والوسطى في الشركة، وبلغ عدد الاستمارات المستوفاة (254) استمارة.

توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود تأثير معنوي إيجابي بين نمط شخصية متخذ القرار وبين أسلوب مواجهة الأزمات (أسلوب المواجهة والتعاون والاحتواء).
- أن الشخصية ذات الضمير الحي هي الأكثر تأثيراً على أسلوب مواجهة الأزمات تليها العصابية ثم الشخصية ذات القبول ثم الانبساطية وأخيراً المنفتحة على الخبرات.

4. دراسة (علي، 2012) بعنوان: تفعيل دور إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي.

هدفت الدراسة إلى توضيح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم استقصاء عينة من مسؤولي إدارات مختلفة بالهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء القطاع ومديرين العموم والمديرين بالهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي بإداراتها المختلفة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- غياب المفهوم الحقيقي لدور إدارة الأزمات في التصدي للأزمات التي تواجه القطاع السياحي، وأهمية هذا الدور في دعم الاستراتيجية التسويقية حيث أن إدارة الأزمات بمفهومها الحقيقي تمر بعدة مراحل تبدأ باكتشاف إشارات الإنذار، والتي تكمن أهميتها في التقليل من احتمالات المشاكل والقضاء على كثير من المعوقات التي يمكن أن تظهر.

■ غياب دور البحوث التسويقية في التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها، وبالتالي غياب دورها في تسهيل إمكانية التعلم من الأزمة من خلال الدروس المستفادة منها لمواجهة الأزمات المشابهة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- بضرورة أن تأخذ إدارة الأزمات موقعها ضمن التكوين الإداري للقطاع السياحي باعتبارها إدارة مستقلة دائمة شأنها شأن باقي الإدارات التي لها دورها الفعال في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي.
- ضرورة تخصيص ميزانية مناسبة تسمح بإجراء الأبحاث والدراسات التي من شأنها دعم وتحسين أداء إدارة الأزمات في جميع مراحل إدارة الأزمة، بالشكل الذي يحقق تفعيل دور إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي، حيث أن التكلفة التي تنفق من أجل الإدارة الفعالة للأزمة هي في الحقيقة استثمار للوقاية من أزمات المستقبل.

#### 5. دراسة (جاسم، 2011) بعنوان: دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق - دراسة مقارنة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية في العراق من خلال دراسة هذا الواقع وتحليله في وزارتي الصحة والداخلية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمديرات (وكيل وزارة، مدير عام، مدير ونائب مدير أو ما يعادلها) الذين يعملون في المقارات الرئيسية والفرعية، وبلغ عددهم في وزارة الصحة (224) وفي وزارة الداخلية (197) وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها (161) من وزارة الصحة و(139) من وزارة الداخلية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن الاستعدادات لمواجهة الأزمات قبل وقوعها غير كافية وغير مناسبة لكنتا الوزارتين، أما الاستعدادات حال وقوع الأزمات فكانت أفضل ولكن بنسب متوسطة، مما يعني أن الجهود كانت علاجية أكثر منها وقائية، بينما في مرحلة ما بعد الأزمة

فالاستعدادات كانت سلبية في وزارة الصحة بينما أشارت الدراسة إلى أنها كانت متوسطة في وزارة الداخلية.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- ضرورة الاهتمام في التعامل مع الأزمات بمراحلها الثلاث وطرحت مجموعة من الإجراءات والآليات التي تساعد على ذلك.
- تشجيع القيادات النقابية لعقد دورات تخصص في القيادة وإدارة الأزمات وكيفية التصرف حيال الأزمة قبلها وبعدها وفي أثناء وقوعها، بالإضافة إلى فتح قنوات مع العاملين الذين تمثلهم القيادات النقابية من خلال لقاءات واجتماعات دورية للاستماع لمطالبهم والاستئناس ببعض آراءهم.

**6. دراسة (العماج، 2010) بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود.**

هدفت الدراسة في التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- أن أفراد الدراسة موافقين على أن هناك أزمات تواجه المديرية العامة لحرس الحدود.
- أن أفراد الدراسة موافقين بشدة على الاحتياجات المعلوماتية لإدارة أزمة قد تواجه حرس الحدود.
- أن أفراد الدراسة موافقين على أهمية نظم المعلومات الإدارية لترشيد عملية اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات.
- أن أفراد الدراسة موافقين على أن هناك معوقات تحد من دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار في أثناء الأزمات.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- العمل على تفعيل وتحسين مستوى التخطيط والتنسيق والرقابة على الأنشطة المتعلقة باستخدام التقنية بالمديرية العامة لحرس الحدود.
- أن تقوم وزارة الداخلية بوضع سياسة لتقنية المعلومات موحدة للجهات الأمنية لتمكين جميع القطاعات الأمنية المرتبطة بالوزارة من الحصول على معلومات في أثناء الأزمات ضمن ضوابط، ومعايير محددة.
- إيجاد سياسة موحدة بين الإدارات لتنفيذ تبادل المعلومات بالمديرية العامة لحرس الحدود مع احتفاظ كل جهة بخصوصية معلوماتها.

### 7. دراسة (الحميدي، 2010) بعنوان: فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية بالرياض، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة لجمع البيانات ووزعت على جميع العاملين من ضباط وصف الضباط في غرف العمليات بأجهزة وزارة الداخلية والبالغ عددهم (850) مفردة، وكانت عينة الدراسة عشوائية بلغ حجمها (270) مفردة.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن أهم وسائل الاتصال التي تستخدم في إدارة الأزمات هو الاتصال الشفوي عبر أجهزة الاتصال المختلفة.
- أن أهم معوقات إتمام فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات هو عدم تدريب العاملين على مجال الاتصال الأمني.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ضرورة تجهيز غرف العمليات في أجهزة وزارة الداخلية بأحدث وسائل الاتصال الفعال، مع تبني أنظمة تشفير تضمن عدم التداخل أو الاختراق.

### 2.2.3 الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية:

#### 1. دراسة (ناصر، 2016) بعنوان: جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي

لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل.

يهدف البحث إلى التعرف على جودة اتخاذ القرار الإداري لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين. والتعرف على التفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين، وكذلك التعرف على العلاقة بين جودة اتخاذ القرار الإداري والتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة مشكلة البحث. وتحدد مجتمع البحث بالمشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية محافظة بابل والبالغ عددهم (267) مشرفاً ومشرفة وأختيرت عينة بالطريقة العشوائية بعدد (177) مشرفاً ومشرفة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يمتلك جميع أفراد عينة البحث مهارة صناعة القرار ومهارات التفكير الإبداعي.
- أن وجود صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة ومنها مهارة التفكير الإبداعي.
- القدرة على التفكير الإبداعي ينتج عنها ممارسات منها صناعة القرار.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين جودة القرار الإداري والتفكير الإبداعي لعينة البحث.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- تنمية القدرة على صناعة القرارات لدى جميع العاملين في الميدان التربوي لما له من أثر كبير على المؤسسات التربوية.
- تصميم برامج تدريبية لتنمية القدرة على صناعة القرار وحل المشكلات.
- تصميم برامج تدريبية لتنمية التفكير وخلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسات التربوية.

#### 2. دراسة (الشمري، 2014) بعنوان: دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات

بشركة أرامكو السعودية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تطبيق إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة ودعم عمليات اتخاذ القرارات، وتقديم دليل إرشادي مقترح عن آلية تطبيق إدارة المعرفة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وصممت استبانة إلكترونية بالإضافة إلى إجراء اللقاءات

والاتصالات مع المسؤولين في القطاع والمشاركة بالرسائل الإلكترونية ومتابعة الموقع الإلكتروني للشركة والاطلاع على الأدلة التنظيمية الصادرة من القطاع وتكونت عينة الدراسة من (180) مهندساً تم اختيارهم بالطريقة العمدية، وتم استرجاع (146) استبانة وكانت نسبتها (81%) من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- عدد الكوادر البشرية للذكور بقطاع الخدمات الهندسية يزيد على عدد الإناث حيث بلغت نسبتهم (99%) من أفراد عينة الدراسة.
- حصل محور دور تطبيق إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرارات على الترتيب الثالث وكانت نسبته المئوية (83.45%) وهو يمثل درجة عالية وفقاً لاستجابات أفراد العينة.
- الهياكل التنظيمية في الشركة لا تسهل تدفق المعرفة، وقطاع الخدمات الهندسية يمتلك بنية تقنية عالية تمكن موظفيها من إجراء عمليات إدارة المعرفة اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- يجب إيجاد حوافز مادية لتشجيع المهندسين على المشاركة بالمعرفة وتقييمهم عليها.
- تعزيز السيطرة على المعرفة الداخلية بتطبيق نماذج إدارة المعرفة التي تحدد مصادر المعرفة، والتوسع ببرامج الدراسات العليا لتنمية مصادر المعرفة الداخلية.

### 3. دراسة (المطيري، 2013) بعنوان: دور نظم المعلومات في ترشيد القرارات الإدارية

لضباط المديرية العامة لحرس الحدود.

هدفت الدراسة للتعرف على دور نظم المعلومات في ترشيد القرارات الإدارية لضباط المديرية العامة لحرس الحدود وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- التقارير الدورية تساهم بشكل كبير في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.
- أن إيجابيات استخدام نظم المعلومات التي تساهم في ترشيد القرارات الإدارية لضباط المديرية العامة لحرس الحدود بدرجة مرتفعة هي: تبصير متخذي القرار بآثاره الجانبية على الجهات المتعاملة مع حرس الحدود وإكساب منسوبيه الخبرة

الكافية في استخدام نظم المعلومات في ترشيد القرارات، وتوفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات.

▪ أن المعوقات هي: نقص الكوادر الفنية المتخصصة في تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة، وغياب السياسة المشتركة بين إدارات الحرس في تبادل المعلومات.

▪ للتغلب على المعوقات مهنيًا ينبغي إنشاء البنية التحتية اللازمة لاستخدام نظم المعلومات في ترشيد القرارات الإدارية.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- تدعيم البنية التحتية اللازمة لاستخدام نظم المعلومات في ترشيد اتخاذ القرارات.
- تزويد المديرية العامة بنظم المعلومات اللازمة للمساعدة في اتخاذ القرارات التقليدية والطارئة.
- إلحاق ضباط الحرس الحدود بدورات تدريبية متقدمة في استخدام نظم المعلومات في ترشيد اتخاذ القرارات.

#### 4. دراسة (نوري، 2013) بعنوان: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور أهمية إدارة المعرفة في عملية صنع القرار على مستوى منظمة الأعمال. والغاية الرئيسية هي التركيز على المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة. والهدف الآخر هو لتحديد ضرورة مستوى المعرفة لمنظمات الأعمال. ثم تحديد المزايا والمصاعب لتطبيق المعرفة، وقد تم اعتماد (65) استبانة من الاستبانات الموزعة والبالغة (80) استبانة.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- أن القرارات لمنظمة الأعمال (عينة الدراسة) يدركون أهمية استخدام المعلومات وتوظيفها في عملية بناء واتخاذ القرارات.
- أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل للمعرفة الإدارية في القطاع الاقتصادي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمدراء والقيادات والإمكانات البشرية والتقنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:**

- الاهتمام الجدي من قبل المنظمات بالمعرفة الإدارية وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم راس المال الحقيقي والمنبع الأساسي لمواردها المادية والفنية



ورافداً مهماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

- يتوجب على المدراء صانعو القرار في عينه البحث أن يراعوا الدور المهم ليس فقط للمعرفة المعلنة وما تحتويه من معلومات ومعارف تمتلكها منظمة الأعمال بل يجب عليهم أيضاً أن يراعوا ولا يهملوا الخبرات والمعارف والمهارات الخاصة بالمعرفة الكامنة لأفراد منظماتهم وما لها من أهمية ودور فاعل في تقرير مصير منظمة الأعمال وبقائها وديمومتها.

##### 5. دراسة (الزهراني، 2011) بعنوان: صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية: (الأساليب، المعوقات، أنماط المشاركة).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الإدارية والكمية في صنع القرارات الأمنية، والتعرف على نمو المشاركة فيها وكشف العوائق الإدارية والتنظيمية والاجتماعية والذاتية، التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات والكشف عن مدى اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة، إزاء محاور الدراسة المختلفة، باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

##### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- هناك قدر محدود من المشاركة في صنع القرارات الأمنية، ولم يظهر أن هناك اهتماماً في عملية صنع استخدام التقنيات الحديثة في عملية صنع القرارات.
- أن أهم العوائق التي تقف دون تفعيل للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الأمنية، هي عوائق: ذاتية واجتماعية وتنظيمية.
- أن أهم المقترحات التي تزيد من فرصة تفعيل المشاركة في صناعة القرار تتمثل في: تفعيل الوازع الديني، والعمل بروح الفريق، والعمل على تنمية الثقافة التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين، ثم تعزيز الاستقرار الوظيفي.

##### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- توجيه القيادات الأمنية لاستخدام التقنيات الحديثة داخل الأجهزة الأمنية أكثر مما هي عليه في الوقت الراهن في صنع القرارات الأمنية.
- التدريب المستمر على كيفية استخدام الحاسبات الآلية في صنع القرارات الأمنية واتخاذها، وتنمية مهارات مستخدميها لمواكبة التطور التكنولوجي في وقتنا الحاضر.

▪ العمل على إيجاد نظام فعال يتضمن الاستقرار الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية.

6. دراسة (زريقات، 2011) بعنوان: أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستراتيجية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستراتيجية الأردنية، والتعرف على تصورات العاملين في الشركات الاستراتيجية الأردنية لأبعاد إدارة المعرفة، والتعرف على فاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين في الشركات الاستراتيجية الأردنية.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

▪ وجود تأثير مباشر لأبعاد إدارة المعرفة على عملية اتخاذ القرارات لاسيما الاستراتيجية منها.

▪ وجود علاقة قوية ما بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وعملية اتخاذ القرارات بضرورة العمل وأثبتت وجود علاقة طردية ما بين المورد البشري واتخاذ القرارات.

▪ وجود علاقة طردية ما بين الثقافة التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

▪ ضرورة تعزيز توظيف أبعاد إدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرار من خلال إيجاد قاعدة بيانات ونظم للمعلومات قادرة على تزويد إدارتها بما تحتاجه من معلومات كمية ونوعية في الوقت المناسب والشكل المناسب وعلى جميع المستويات الإدارية فيها باعتبارها أحد المكونات الأساسية في إدارة المعرفة.

### 3.3 الدراسات الأجنبية:

#### 1.3.3 الدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات:

1. دراسة (Mwaiwa & Odiyo, 2015) بعنوان: التأثير الاستراتيجي لإدارة الأزمات على

إدارة استمرارية الأعمال في الشركات. حالة من بنك إكيتول، كينيا.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الأزمات في المنظمات التجارية، والكشف عن أثر استراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء في البنوك، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة أداة للدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة لاستراتيجية إدارة الأزمات على إدارة استمرارية العمل والأداء للمنظمة.
- يتم وضع استراتيجيات ملائمة لاتخاذ قرارات وحلول مناسبة في مكان حدوث الأزمة، لأن المنظمة تدرك أهمية إدارة الأزمات والتعلم من الأزمات السابقة ومدى تأثير كل ذلك على عملاتها.
- أن المنظمات التي يوجد لديها خطط متقنة ومعدة مسبقاً لإدارة الأزمات يكون أداؤها أفضل في التعامل مع استمرارية العمل لديها.
- يوجد معرفة سابقة لدى الموظفين بخطط استمرارية العمل وهيكل وبرامج الاتصالات المناسبة عند حدوث الأزمة.

2. دراسة (Taneja, 2014) بعنوان: الاستراتيجيات التنظيمية لمنع الأزمات وإدارة الأزمات،

سونيا تانيجا. تكساس M & A جامعة التجارة.

**Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention. Sonia Taneja. Texas A&M University-Commerce.**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الاستراتيجيات التنظيمية لمنع الأزمات وإدارة الأزمات التي تحدث بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى التعرف إلى الطرق والأساليب التي يمكن اتباعها لتوقع

الأزمات التي قد تواجهها هذه المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة والمقابلة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن الاستعداد للأزمة أصبح ضرورة كبيرة جداً لمنع ومواجهة الأزمات المتوقعة بصورة فاعلة ومتميزة.
- أن توافر استراتيجيات وخطط تنفيذية لإدارة الأزمات ومنعها من الحدوث سوف يؤدي إلى حماية المنظمة من الأزمات أو على الأقل التخفيف من حدتها حال وقوعها.

### 3. دراسة (Anna Bengtson.2013) بعنوان: إدارة الاستقرار والأزمات في العلاقات

التجارية: دراسة حالة شركة اريكسون في الأسواق الثابتة.

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

هدفت الدراسة إلى تطوير نظرية التغيرات على نحو سلس في تنمية العلاقات التجارية للاستفادة منها في حالات الاستقرار والأزمات التي قد تتعرض لها الشركات والمؤسسات التجارية، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة على الشركة السويدية، وجمع بيانات الدراسة عن علاقة الشركة في الأسواق الناشئة في الأرجنتين من أرشيف الشركة والصحف والإنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- وجود ضعف حقيقي في العلاقات التجارية للشركة بسبب سلوكها القائم مع العملاء والشركات الأخرى المحلية في حالات الاستقرار وعدم الاستقرار، رغم أن واقع الاضطراب والأزمات أصبح أكثر شيوعاً في العلاقات التجارية بسبب دخول الشركات الكبرى إلى الأسواق غير مستقرة.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- أن إعادة تنشيط العلاقات التجارية يتطلب بشكل متزايد دراسة السلوك المتبادل بين الشركات والعملاء والشركات الأخرى في الأسواق.
- ضرورة إيجاد نموذج موحد للشركة يضمن تحديد أساليب تتبعها الشركة في حالات الاستقرار وعدم الاستقرار (الأزمات) في العلاقات التجارية.

4. دراسة (Rahim, 2012) بعنوان: دور البلدية في إدارة الأزمات بمدينة مشهد بايران.

**"The Role of Municipality in Crisis Management".in Mashad municipality- Iran.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور البلدية في إدارة الأزمات (قبل وفي أثناء وبعد) من أجل التخطيط لتحسين استغلال التكنولوجيا الجديدة والخبرة الدولية والمحلية، وإعادة النظر في القواعد لتحسين أساليب حل المشكلات الأزمومية بالبلديات، ووضع ضوابط من أجل تسهيل الخدمات أيضاً، واقتراح الحلول لتخطيط، وإدارة، ومراقبة الأزمات من قبل المديرين والخبراء، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة والمقابلة أداة للدراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- أن بلدية مشهد محل الدراسة تقوم ببعض الأنشطة قبل حدوث الأزمات للحد من حدوثها، وتقوم ببعض الأنشطة لتحسين إدارتها للأزمات، وكذلك تقوم ببعض الأنشطة في أثناء الأزمات، وتقوم ببعض الأنشطة بعد انتهاء الأزمة مثل التعاون بين القادة في مختلف البلديات.
- ضرورة وجود خطة لإدارة الأزمات، وتحديد استراتيجية خاصة في تجنب الأضرار التي لحقت بالمعدات والأفراد والقوى العاملة والحد منها وزيادة سرعة الوصول إلى المعلومات وتحليلها في حالة الأزمة.

5. دراسة (رضوان، 2010) بعنوان: إدارة اتصالات الأزمة من خلال الموقع الإلكتروني للمنظمة: دراسة على أزمة استدعاء السيارات لشركة "تويوتا" خلال عام 2010.

**Managing crisis communications through the organization's website: A study on Toyota's car recall crisis during 2010.**

هدفت الدراسة التعرف على الكيفية التي يتم من خلالها توظيف الموقع الإلكتروني للمنظمة والوسائل الاتصالية المتاحة على شبكة الأنترنت في إدارة المنظمة للاتصالات في أثناء الأزمات التي تواجهها، وقد اعتمدت الدراسة على أسلوب دراسة الحالة للأزمة التي واجهت شركة "تويوتا" اليابانية لصناعة السيارات والخاصة بظهور عيوب فنية في بعض أنواع السيارات التي تنتجها خلال عام (2010) مما تطلب معه القيام بعملية استدعاء للسيارات المعيبة لإصلاحها في مراكز الخدمة الموجودة في عدد من الدول.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- توظيف شركة تويتا للإمكانيات التفاعلية للأنترنيت بصورة واضحة عبر موقعها الإلكتروني للتواصل مع العملاء.
- وظفت الشركة الوسائط المتعددة لنقل رسائلها إلى العملاء بأكثر من وسيلة تحقيقاً للتكامل والتأثير المشترك.
- وفيما يتعلق باستراتيجيات الاتصال في أثناء الأزمة وظفت الشركة استراتيجيات الإعتذار واتخاذ الإجراءات التصحيحية بأشكالها المتنوعة بهدف حماية سمعتها وصورتها لدى العملاء.
- وفيما يتعلق بمركزها الإعلامي على الموقع وظفت الشركة العديد من الأدوات التقليدية والتفاعلية لنقل الرسالة الاتصالية المدعمة للاستراتيجيات المستخدمة مثل البيانات الصحفية والملفات المرئية والتقارير والحوار المباشر والروابط الفعالة.

### 6. دراسة (Ali unlu.2010) بعنوان: "إدارة الكوارث والأزمات في تركيا".

#### **Disaster and crisis Management in Turkey: a need for a unified crisis Management system.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير نظام إدارة الكوارث والأزمات التي تتعرض لها الحكومة التركية، وإجراء تقييم نوعي لنظام إدارة الكوارث والأزمات في تركيا للحالات المأساوية التي لها البلاد، وقام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال الوثائق الحكومية وبيانات الأرشيف الحكومي عن الحالات المأساوية التي تعرضت لها تركيا.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن تركيا عدت نظامها لإدارة الكوارث والأزمات الذي يعتمد على الخبرات ويقع على عاتق الوزارات الحكومية المختلفة بينما مشاركة المنظمات الخاصة غير الربحية محدودة المشاركة في إدارة الكوارث والأزمات وأن هذا النظام ضعيف جداً.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- إعادة النظر في النظام الحالي لإدارة الأزمات والكوارث ويحتاج إلى تطوير ليصبح مميز في تنسيق إدارة العمليات وتصميم هيكل إدارة الكوارث والأزمات أكثر توحداً ومرونة مع إشراك المنظمات الخاصة غير الربحية فيه.

7. دراسة (Wang, 2009): بعنوان: اعتماد إدارة المعرفة في أوقات الأزمات. تايوان.

#### Knowledge management adoption in time of crisis. Taiwan.

هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات، ولقد تم جمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية، وبيانات الأرشيف، وتم إجراء مقابلة شبه مقننة مع أربعة عشر من المختصين، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي المكتبي.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- إدارة المعرفة تؤدي دوراً مهماً في إدارة الأزمات.
  - المؤسسات لها احتياجات معرفية مختلفة تتطلب استراتيجيات إدارة معرفة مختلفة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات.
  - الخدمة في مواجهة الأزمات تجعل المؤسسات تعرف نقاط ضعفها وبالتالي تقود إلى مبادرات تعلم المؤسسة مما يسهل امتلاك ومشاركة ومؤسسية المعرفة.
- وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:
- ضرورة التعامل مع الأزمات بشكل فوري وسريع فور وقوع الأزمة من خلال المواد والوسائل الممكنة.

8. دراسة (Baltown & Flin, 2009): بعنوان: إدارة الأزمات في المنظمات.

#### "Crisis Management in Organization".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر العوائق التي تعيق مديري الأزمات من الاستجابة له، سواء كانت العوائق بيئية مثل: ضغط الوقت، ودرجة الخطر، أو كانت العوائق تنظيمية مثل: البيروقراطية، تأييد القرارات، والاتصال والمعلومات بالإضافة إلى العوائق العلمية مثل: السيطرة على الأحداث واتخاذ القرارات وإدارة فريق الأزمة، مما يتطلب من مديري الأزمات ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لهذه العوائق في حالة التعامل مع الأزمات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة أن الدور الوسيط للشخصية والعوامل الفيزيائية مثل: التعب والراحة والعوامل النفسية مثل: ضغوط العمل، لها دور في التأثير سلباً وإيجاباً على هذه العوائق التي تواجه مديري الأزمات في المنظمات.
- أن العوائق التي تم تحديدها هي البيئة منها والتنظيمية والعملية، ويمكن تجاوزها بالإدارة الجيدة والحكيمة للأزمات، والقدرة على اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين فاعلية

استجابة الإدارة للمستجدات مهما صغر أو كبر حجمها، وتقليل العوائق التي تواجهها المنظمات عند التعامل مع الأزمات.

### 5.3.1 الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية:

1. دراسة (Nowduri.2011) بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية في القدرة على اتخاذ القرار. جامعة بلومزبورغ في ولاية بنسلفانيا.

**Management Information system and Business Decision Making:  
Review . Analysis. And Recommendations. Bloomsburg  
University of Pennsylvania.**

تهدف الدراسة التعرف على دور نظم المعلومات الإدارية في القدرة على اتخاذ القرار، حيث أن عملية صنع القرار وأثرها على إدارة المستوى الأعلى في تنظيم الأعمال التجارية يفسر من خلال التركيز على اتخاذ القرارات، وتناقش هذه الدراسة القيود والتحديات التي تواجه نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرار.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- الطبيعة الديناميكية لنظم المعلومات الإدارية تجعل من الصعب بالنسبة لبعض المنظمات القدرة على مواكبة المبادئ والاستراتيجيات والمقترحات.
- الحالات المختلفة لعملية اتخاذ القرار تفرض تحديات لنظم المعلومات الإدارية في قدرتها على التكيف والوفاء بالمتطلبات.
- نظم المعلومات الإدارية بحاجة إلى متطلبات مادية مكلفة يصعب على بعض المنظمات تحمل تلك المتطلبات.
- نظم المعلومات الإدارية بحاجة لكثير من الخبرات، الأمر الذي تفتقر إليه العديد من المنظمات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ينبغي أن يكون هناك زيادة في متابعة نظم المعلومات الإدارية لتوخي الدقة في العمل.
- ينبغي على المدراء وأصحاب الأعمال إيجاد طريقة لتنظيم المعلومات مع تناسب مع عمليات صنع القرار.
- اهتمام المدراء بالموظفين من خلال إعطاء دورات تساعد في عملية التطوير.
- ينبغي إيجاد وسيلة للمتابعة بشكل مستمر لتطورات نظم المعلومات الإدارية.



2. دراسة (Citroen.2011) بعنوان: دور نظم إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات الألمانية.

**The role of Information and Knowledge Management in  
strategic-making .(Germany).**

هدفت الدراسة إلى دراسة دور المعرفة والمعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرار وتطرقت الدراسة إلى تبيان حيثيات وأبعاد إدارة المعرفة كمصدر أساسي للمعرفة الشاملة والمعلومات اللازمة في عملية صنع القرارات وقامت بتغطية مجموعة من الشركات العاملة في ألمانيا.

**وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:**

- أن المعرفة جزء لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرارات وأنه لا بد من توافر المعرفة لتتم هيكله القرارات الفعالة في المؤسسات.
- أن الإدارة حريصة على تنفيذ العاملين للقرارات المتخذة بالشكل المطلوب، بينما اتسمت الإجراءات المتخذة من قبل الإدارات بالعدالة.
- أن مشاركة المعرفة تعتبر غاية في الأهمية وهي الأساس في تسهيل وتسريع اتخاذ قرارات سليمة وتفادي الأخطاء الواردة سابقاً.
- كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في استجابات الباحثين عملية اتخاذ القرارات للمتغيرات الديمغرافية (العمر، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، عمر المنظمة) وعدم وجود هذه الفروق للمتغيرات الديمغرافية (النوع، المستوى التعليمي).

3. دراسة (Pilepic and others،2009) بعنوان: تطبيق تكنولوجيا المعلومات على اتخاذ القرارات التجارية في الشركات الفندقية.

**Applying Information Technology to Business Decision  
Making in the Hotel Enterprises.**

أوضحت الدراسة أن نجاح أداء أي شركة يعتمد على صنع القرار، وتسعى الدراسة إلى الكشف عن الأسس التي تحكم عملية صنع القرار من أجل ضمان نجاح الشركة، وكما تسلط الضوء على تكنولوجيا المعلومات وتطورها السريع باعتبارها مصدراً مهماً للتغيير، إضافةً إلى ذلك فإن الدراسة تركز على نظم دعم القرار، وذلك لأن الغرض منها هو تقديم المساعدة للمدراء في اتخاذ القرارات المناسبة، أجريت الدراسة على عينة تتألف من (124) فندقاً في قاطعة بريمورسكو وقاطعة أستراليا لجمهورية كرواتيا.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- نجاح أي شركة يعتمد على اتخاذ وتنفيذ القرارات بشكل جيد.
- توصلت الدراسة إلى أن المدراء هم المسؤولون عن اتخاذ جميع أنواع القرارات باستثناء المستوى الأدنى من الإدارة الذي لا يصدر قرارات ذات أهمية استراتيجية.
- أوضحت الدراسة أن المدراء يهتمون بالقرارات الإدارية الأولية مما يجعل معظم هذه القرارات تكتيكية.
- اعتماد المدراء على معلومات استراتيجية موجزة ومستقبلية، في حين أن المستويات الأدنى من الإدارة تعتمد في المقام الأول على معلومات مفصلة ودقيقة وقصيرة الأجل.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- إسناد المسؤوليات والاختصاصات إلى المستوى الأدنى من الإدارة وإشراكهم في عملية صنع القرار.
- التنسيق بشكل أفضل بين المستويات الدنيا.

#### 4. دراسة (Ajayi and others.2007) بعنوان: استخدام نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات الإدارية: جامعة نيجيريا.

#### The Use of management information systems in Decision Making in the South- West Nigerian Universities "

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى علاقة نظم المعلومات الإدارية في عملية صنع القرارات الإدارية على المدى البعيد، وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت العينة من (600) عضواً منهم (400) عضو ممن يشغلون مناصب إدارية، و(200) عضواً من كبار الموظفين الإداريين، وقد استخدمت في الدراسة التكرارات والنسب المئوية.

#### وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن نظم المعلومات الإدارية لا تستخدم بالشكل المطلوب في عملية صنع القرار في عملية التخطيط على المدى طويل الأجل والميزانية.
- وجود اختلاف في نظم المعلومات الإدارية لاتخاذ القرارات بشأن الميزانية بين الجامعات والدولة الاتحادية لصالح الجامعات.

### وتوصلت الدراسة إلى أهم التوصيات التالية:

- ينبغي أن تمول وحدات نظم المعلومات الإدارية بشكل كافٍ حتى تفهم جميع الاحتياجات.
- أن تدعم الإدارة العليا هذا التوجه وتعمل على توفير دورات تدريبية للموظفين للتعامل مع نظم المعلومات الإدارية بالشكل المطلوب.

### 5. دراسة (Philbin.2007) بعنوان: عملية صنع القرارات الاستراتيجية والسلوك

التنظيمي واستراتيجيات العلاقات العامة: جامعة ميريلاند بالولايات المتحدة الأمريكية.

**"Strategic decision- making. Group behavior. And public relation Strategies University of Maryland. USA.**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي وعملية صنع القرارات الاستراتيجية إضافة إلى ربطها باستراتيجيات العلاقات العامة للمؤسسات وقد تم استخدام طريقة المقابلات الشخصية لصناع القرارات.

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- هناك مجموعة من القوالب المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية أولها: أن المنظمات التي كانت تنتظر للقرارات كعملية استمرارية مرتبطة بأهداف مهمة كانت تتوصل لقرارات أكثر فاعلية، ثانياً: أن الشفافية هي عنصر غاية في الأهمية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث تؤدي إلى تزايد الثقة بين العاملين.
- إن مشاركة الرؤساء مرؤوسيهما لها بالغ الأثر في زيادة فعالية القرارات كما وجد أن كل من المعرفة والالتزام والولاء والتصميم ووحدة الإدارة تؤدي كلها إلى زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية.
- تحقق القرارات المتخذة بالأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة النتائج المرجوة وتتم مشاركة الموظفين المعنيين في عملية اتخاذ القرارات والاختيار ما بين البدائل اعتماداً على مستوى الخبرة لدى هؤلاء الموظفين.

### 4.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث قلة الدراسات السابقة التي درست أثر إدارة الأزمات على جودة القرارات الإدارية، وعلى الرغم من ذلك لاحظ الباحث أن معظم الدراسات قد أكدت على أهمية إدارة الأزمات وأخرى أكدت على أهمية جودة القرارات الإدارية، وفيما يلي استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمةً بالفجوة البحثية التي تسعى إلى تغطيتها.

#### ❖ من حيث الموضوع:

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظ الباحث أن الدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في تناول موضوع إدارة الأزمات مثل دراسة (مناع، 2015) ودراسة (زويلف، 2015) ودراسة (نصر، 2014) ودراسة (Baltown&Flin.2009)، وتشترك أيضاً في تناول موضوع جودة القرارات الإدارية مثل دراسة (ناصر، 2016) ودراسة (الوادية، 2015) ودراسة (حسونة، 2013). بينما اختلفت مع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع فاعلية اتخاذ القرار الإداري مثل دراسة (أبو تيم، 2015) ودراسة (النبية، 2011)، ومنها من تناول موضوع فاعلية الاتصال مثل دراسة (الحميدي، 2010)، ومنها من تناول موضوع إدارة المعرفة مثل دراسة (الشمري، 2014) ودراسة (نوري، 2013) ودراسة (Citroen، 2011)، ومنها من تناول موضوع نظم المعلومات الإدارية مثل دراسة (المطيري، 2013) ودراسة (العماج، 2010) ودراسة (Nowduri.2011).

#### ❖ من حيث الزمان:

جميع الدراسات السابقة حديثة نسبياً، فقد تم إجراؤها في الفترة ما بين 2007 م إلى 2016 م.

#### ❖ من حيث المكان:

تنوعت أماكن تطبيق الدراسات السابقة، فمنها الفلسطينية كدراسة (البليسي، 2016)، ودراسة (أبو تيم، 2015)، ودراسة (الوادية، 2015) ومنها العربية (الأردن، مصر، السعودية، سلطنة عمان) كدراسة (زريقات، 2011)، ودراسة (علي، 2012)، ودراسة (الشمري، 2014) ودراسة (الحميدي، 2010)، ودراسة (العمري، 2014)، ومنها الأجنبية (السويدية، الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا، اليونان، نيجيريا، تركيا) كدراسة (Anna Bengtson.2013)، ودراسة

،(Ajayi and others.2007) ودراسة (Citroen.2011)، ودراسة (Philbin.2005)، ودراسة (Ali unlu.2010).

#### ❖ من حيث المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، إلا أن دراسة (الحجار، 2013) استخدمت المنهج الاستنباطي ودراسة (الشمري، 2014) استخدمت المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة (AnnaBengtson.2013) ودراسة (رضوان، 2010) استخدمت منهج دراسة الحالة، ودراسة (Wang،2009) استخدمت المنهج التاريخي.

#### ❖ من حيث الأدوات:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة، إلا أن دراسة (العمرى، 2014) ودراسة (الشمري، 2014) ودراسة (Wang،2009) ودراسة (Taneja, 2012) استخدمت المقابلة الشخصية.

#### ❖ من حيث العينات:

تكونت عينات الدراسات السابقة من العاملين في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مثل (الوزارات الحكومية، الشركات، البنوك)، ولكن تنوعت طبيعة العاملين فمنهم: (المدراء والمسؤولون، المعلمين والمعلمات، ضباط الأمن، مهندسين، وأعضاء مجلس إدارة، مدير منظمة، نائب مدير، مدير دائرة، مهندس، قائد فريق، مشرف، وإداري).

#### ❖ من حيث استفادة الباحث منها:

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- الاطلاع على تجارب الباحثين في دراساتهم محلياً وعربياً وأجنبياً.
- تحديد المتغيرات المناسبة للدراسة.
- المساعدة في تعزيز مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- اختيار منهج الدراسة، وهو المنهج الوصفي التحليلي.

- الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أدواتها، والمتمثلة في الاستبانة.
  - التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للدراسة.
  - الاطلاع على تحليل وتفسير نتائج الدراسات السابقة.
- ❖ ما تميزت به هذه الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات القلائل -على حد علم الباحث - التي ألقت الضوء على إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بالوزارات والمؤسسات الحكومية بقطاع غزة. وتتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها بما يأتي:

1. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أبعاد أو مراحل المتغير المستقل، وفي العلاقة بين متغيرات الدراسة (المستقل، الديمغرافية، التابع) حيث أن معظمها اعتمدت على أحد المتغيرات دون الأخرى.
2. تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق.
3. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة على حد علم الباحث؛ في أنها ركزت على مواضيع الدراسة الحالية مجتمعة (متغيرات الدراسة) في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

جدول رقم (1.3) : يوضح الفجوة البحثية

| الدراسات السابقة  | الفجوة البحثية   | الدراسة الحالية   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ركزت على إدارة الأزمات كمتغير مستقل في بعض الدراسات وكمتغير تابع في دراسات أخرى وكان مجال التطبيق في (وزارة الداخلية والأمن الوطني، وزارة النقل والمواصلات، وزارة الصحة، المدارس الحكومية، وزارة المالية، المستشفيات الحكومية، الشركات... إلخ).</li> <li>■ ركزت على اتخاذ القرارات الإدارية كمتغير مستقل في بعض الدراسات وكمتغير تابع في دراسات أخرى وكان مجال التطبيق في (الجامعات، وزارة التربية والتعليم، الشركات، البنوك، المؤسسات الأهلية... إلخ).</li> <li>■ ارتبطت بمتغيرات أخرى مع إدارة الأزمات واتخاذ القرارات الإدارية مثل (القيادة الاستراتيجية، فاعلية الاتصال، الأنماط القيادية، بطاقة الأداء المتوازن، أنظمة المعلومات الإدارية، التطوير التنظيمي، إدارة المعرفة).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث مراحل المتغير المستقل، وفي العلاقة بين متغيرات الدراسة (المستقل، الديموغرافية، التابع) حيث أن معظمها اعتمدت على أحد المتغيرات دون الأخرى.</li> <li>■ تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث لا يوجد دراسة ركزت على العلاقة بين متغيرات الدراسة معاً (إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية).</li> <li>■ لا توجد دراسة محلية وعربية وأجنبية على حد علم الباحث ومن خلال دراسة مواضيع الدراسات السابقة ركزت على مواضيع الدراسة الحالية مجتمعة في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ اهتمت الدراسة بدراسة إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بقطاع غزة وذلك من خلال:</li> <li>■ التعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.</li> <li>■ الكشف عن مستوى جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.</li> <li>■ اختبار العلاقة الارتباطية بين مرحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.</li> <li>■ بيان أثر مراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.</li> <li>■ تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي تعمل بها).</li> <li>■ تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات وكذلك في جودة القرارات الإدارية.</li> </ul> |

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة.

## ملخص

تناول هذا الفصل عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثل رافداً أساسياً من روافد المعرفة النظرية، والعملية، وكذلك خبرات، وتجارب الباحثين السابقين، والاطلاع على أهم إنجازاتهم، والنتائج، والتوصيات التي خلصت لها دراساتهم، وبحوثهم؛ والتي لها الأثر الكبير في إثراء معرفة ومعلومات الباحث، من خلال تكوين خلفية عن موضوع دراسته؛ وكذلك إنجازها بشكل أفضل، وأكثر عمقاً، وشمولاً، وتجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون.

وقد استعرض الباحث أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إدارة الأزمات، وجودة القرارات الإدارية، وموضوعات ذات علاقة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر، أو غير مباشر؛ حيث قام الباحث بتقسيمها إلى ثلاث أقسام هي: دراسات فلسطينية، ودراسات عربية، ودراسات أجنبية، وكل قسم منها تم تقسيمها إلى قسمين: دراسات تتعلق بإدارة الأزمات، ودراسات تتعلق بجودة القرارات الإدارية، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تاريخ نشرها، ثم عقب الباحث على الدراسات السابقة، وأخيراً تم تصميم جدول يوضح فيه الفجوة البحثية.



## 4. الفصل الرابع منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

➤ تمهيد.

1.4 منهج الدراسة.

2.4 مجتمع وعينة الدراسة.

3.4 أداة الدراسة.

4.4 صدق الاستبانة.

5.4 ثبات الاستبانة.

6.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

7.4 الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

## 4. الفصل الرابع: منهجية الدراسة

### تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة، وإجراءاتها محوراً رئيسياً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة؛ لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

حيث تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع، ومجتمع وعينة الدراسة؛ وكذلك أداة الدراسة المستخدمة، وطريقة إعدادها وكيفية بنائها، وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها؛ كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، والأدوات التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج؛ وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

### 1.4 منهجية وأسلوب البحث:

بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً، وكمياً؛ كما لا يكفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل، والربط، والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

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

## 2.4 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وتم اختيارهم كونهم أهم الحلقات التي تشرف على سير العملية الإدارية، وما يرتبط بها من قرارات إدارية كلّ في مجال اختصاصه، وعددهم جميعاً (116) فرداً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي(1.4):

### جدول (1.4)

يوضح عدد الموظفين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية

| الرقم | المسمى الوظيفي | وزارة العمل | وزارة التنمية الاجتماعية | النسبة المئوية |
|-------|----------------|-------------|--------------------------|----------------|
| 1.    | وكيل وزارة     | 1           | 1                        | 1.72           |
| 2.    | مدير عام       | 5           | 3                        | 6.89           |
| 3.    | نائب مدير عام  | 0           | 3                        | 2.58           |
| 4.    | مدير دائرة     | 21          | 20                       | 35.34          |
| 5.    | رئيس قسم       | 21          | 24                       | 38.79          |
| 6.    | رئيس شعبة      | 7           | 10                       | 14.65          |
|       | المجموع        | 55          | 61                       | 100            |
|       | المجموع الكلي  | 116         |                          |                |

المصدر: جرد بواسطة الباحث استناداً إلى سجلات وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية لعام 2017م

## 3.4 أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة، وذلك لتناسبها مع طبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها؛ حيث تُعد الاستبانة كما يشير عبيدات وآخرون (2007:145) أنها من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية، للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً، كما أنها قد تكون الوسيلة الأنسب للحصول على المعلومات من

مصادرها البشرية بسهولة وبسرعة، إضافةً إلى أنها تعطي المستجيب أو المبحوث حرية أفضل في إبداء رأيه واختيار الإجابة التي تناسبه.

وعليه تم إعداد استبانة إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وتتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي، الوزارة).

**القسم الثاني:** محاور إدارة الأزمات، وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمحافظات قطاع غزة، ويتكون من (59) فقرة كما هو موضح في

جدول رقم (2.4):

جدول (2.4) توزيع معايير الاستبانة

| م  | المعايير                           | عدد الفقرات |
|----|------------------------------------|-------------|
| 1. | مراحل إدارة الأزمات                | 7           |
| 2. |                                    | 7           |
| 3. |                                    | 9           |
| 4. |                                    | 7           |
| 5. | 7                                  | 7           |
|    | إجمالي مجال مراحل إدارة الأزمات    | 37          |
|    | إجمالي مجال جودة القرارات الإدارية | 22          |
|    | إجمالي مجالات الاستبانة            | 59          |

تم استخدام التدرج (1-5) لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي:

### جدول رقم (3.4)

#### درجات مقياس ليكرت إخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | لا أدري | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|---------|-------|------------|
|           |                |           |         |       |            |
| المقياس   | 1              | 2         | 3       | 4     | 5          |

اختار الباحث التدرج (1-5) للاستجابة، وكلما اقتربت الإجابة من (5) دلت على الموافقة العالية على ما ورد في الفقرة المعنية وكل تدرج له وزن نسبي (20%).

#### ❖ خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة أثر إدارة الأزمات على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- الإطلاع على الأدب الإداري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة، وصياغة فقراتها.
- استنثار الباحث عدداً من أساتذة الجامعات الفلسطينية والمشرفين الإداريين في تحديد أبعاد الاستبانة، وفقراتها.
- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم عرض ومراجعة الاستبانة مع المشرف وتنقيحها من قبل المشرف.
- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من محورين أساسيين.
- تم عرض الاستبانة على (10) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية والإدارية والإحصائية في كل من الجامعات والمؤسسات الحكومية. والملحق رقم (2) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.

▪ في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (59) فقرة، كما هو موضح في ملحق رقم (3).

#### 4.4 صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2009: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### أولاً- الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107)؛ حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) محكماً من المتخصصين في المجالات الأكاديمية والإدارية والمهنية والإحصائية وأسماء المحكمين بالملحق رقم (2)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (3).

#### ثانياً- صدق المقياس:

### 1. الاتساق الداخلي Internal Validity

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

- نتائج الاتساق الداخلي:

المجال الأول: مراحل إدارة الأزمات:

جدول رقم (4.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مرحلة "اكتشاف إشارات الإنذار المبكر" والدرجة الكلية للمحور.

| م | المحور الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|-----------------------|--------------------------|
| 1 | تدعم الوزارة مادياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.  | *0.766                | 0.000                    |
| 2 | تهتم الوزارة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار.  | *0.842                | 0.000                    |
| 3 | يتوفر لدى الوزارة وحدة إدارية خاصة، من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.             | *0.808                | 0.001                    |
| 4 | تعمل الوزارة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن أن تكون مؤشراً لحدوث الأزمة.              | *0.825                | 0.000                    |
| 5 | تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة. | *0.825                | 0.003                    |
| 6 | يتوفر لدى الوزارة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.        | *0.831                | 0.000                    |
| 7 | تهتم الوزارة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.  | *0.821                | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (4.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مرحلة الاستعداد والوقاية والدرجة الكلية للمحور.

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | المحور الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية   | # |
|--------------------------|-----------------------|---|---|
| 0.000                    | *0.791                | تضع الوزارة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.   | 1 |
| 0.000                    | *0.789                | تشكل الوزارة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.  | 2 |
| 0.000                    | *0.828                | تسعى الوزارة إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.               | 3 |
| 0.000                    | *0.850                | يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة. | 4 |
| 0.000                    | *0.745                | يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانات التقنية والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة.  | 5 |
| 0.000                    | *0.737                | تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.             | 6 |
| 0.000                    | *0.682                | تنفذ الوزارة استمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.   | 7 |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (5.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور "مرحلة الاستعداد والوقاية" والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.



جدول رقم (6.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرحلة احتواء الأضرار والدرجة الكلية للمحور

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | # | المحور الثالث: مرحلة احتواء الأضرار   |
|--------------------------|-----------------------|---|---|
| 0.000                    | *0.700                | 1 | تقوم الوزارة بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.                        |
| 0.000                    | *0.774                | 2 | تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها. |
| 0.000                    | *0.877                | 3 | تستخدم الوزارة الموارد البشرية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                                 |
| 0.000                    | *0.820                | 4 | تستخدم الوزارة الموارد المادية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                                 |
| 0.000                    | *0.813                | 5 | تستخدم الوزارة النظم المعلوماتية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                               |
| 0.000                    | *0.788                | 6 | تقوم الوزارة بدورها تجاه المتضررين من الأزمة وعائلاتهم ومساعدتهم بكل ما هو متاح                       |
| 0.000                    | *0.752                | 7 | توجه الوزارة رسالة لجمهور الأزمة تتضمن تعليمات السلامة.   |
| 0.000                    | *0.755                | 8 | تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.   |
| 0.000                    | *0.698                | 9 | تتعامل الوزارة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية.  |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (6.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " مرحلة احتواء الأضرار " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (7.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرحلة استعادة النشاط والدرجة الكلية للمحور

| # | المحور الرابع: مرحلة استعادة النشاط  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|--|-----------------------|--------------------------|
| 1 | تسارع الوزارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.                                  | *0.800                | 0.000                    |
| 2 | تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.   | *0.865                | 0.000                    |
| 3 | تسعى الوزارة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.   | *0.809                | 0.000                    |
| 4 | تقدم الوزارة الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.   | *0.832                | 0.000                    |
| 5 | تتجه الوزارة بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.                                | *0.813                | 0.000                    |
| 6 | تقوم الوزارة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابة الوزارة في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت. | *0.625                | 0.000                    |
| 7 | تخصص الوزارة مبلغاً مالياً لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.   | *0.776                | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (7.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " مرحلة استعادة النشاط " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (8.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور مرحلة التعلم والدرجة الكلية للمحور

| # | المحور الخامس: مرحلة التعلم   | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|---|---|-----------------------|--------------------------|
| 1 | تقوم الوزارة بجمع المعلومات اللازمة مع الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً.    | *0.779                | 0.000                    |
| 2 | تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المرافق والتي سبق وعدهم بها في أثناء حدوث الأزمة.                        | *0.840                | 0.000                    |
| 3 | تضع الوزارة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.                  | *0.888                | 0.000                    |
| 4 | تقيم الوزارة كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.  | *0.757                | 0.000                    |
| 5 | تعمل الوزارة على تحليل المجهودات التي بذلت في أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمنظمة. | *0.918                | 0.000                    |
| 6 | تقوم الوزارة بتجديد المواد الصحفية لاسترداد موقعها واتخاذ الممارسات المصححة للأخطاء التي وقعت في أثناء الأزمة.        | *0.690                | 0.000                    |
| 7 | تشجع الوزارة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.  | *0.624                | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (8.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات " مرحلة التعلم " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05)  $\alpha \leq$  وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه.

المجال الثاني: جودة القرارات الإدارية:

جدول (9.4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال جودة القرارات الإدارية والدرجة الكلية للمجال

| م   | مجال جودة القرارات الإدارية  | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|-----|--|-----------------------|--------------------------|
| -1  | يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسية العامة للوزارة.                             | *0.743                | 0.000                    |
| -2  | تحقق القرارات الإدارية المتخذة أهداف الوزارة.  | *0.814                | 0.000                    |
| -3  | تشمل القرارات الإدارية المتخذة كافة جوانب العمل بالوزارة.                                    | *0.735                | 0.000                    |
| -4  | يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.   | **0.802               | 0.000                    |
| -5  | تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.                  | *0.780                | 0.000                    |
| -6  | يتوفر عدد كبير من البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات في الوزارة.                            | *0.754                | 0.000                    |
| -7  | يتم تصنيف البدائل حسب أهميتها النسبية.   | *0.796                | 0.000                    |
| -8  | تعتمد القرارات المتخذة على شبكة معلومات تشمل كافة دوائر وأقسام الوزارة.                      | *0.771                | 0.000                    |
| -9  | تحقق القرارات المتخذة عامل التميز الإداري للوزارة.   | *0.792                | 0.000                    |
| -10 | تتمتع القرارات بعامل الإقناع والرضا للعاملين المنفذين بالوزارة.                              | *0.785                | 0.000                    |
| -11 | يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها. | *0.878                | 0.000                    |
| -12 | يتم استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في الوزارة.                 | *0.651                | 0.000                    |

|       |        |  |     |
|-------|--------|--|-----|
| 0.000 | *0.787 | تحرص الوزارة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة | -13 |
| 0.000 | *0.766 | تستعين الوزارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.  | -14 |
| 0.000 | *0.820 | تعمل الوزارة على مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار.                                   | -15 |
| 0.000 | *0.800 | يهتم المدراء في الوزارة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.                              | -16 |
| 0.000 | *0.625 | يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.               | -17 |
| 0.000 | *0.696 | تراعي المدراء الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة.                              | -18 |
| 0.000 | *0.720 | تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة.                        | -19 |
| 0.000 | *0.710 | يتم اتخاذ القرارات في الوزارة بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.                          | -20 |
| 0.000 | *0.727 | يتم مراجعة القرارات الإدارية وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.  | -21 |
| 0.000 | *0.722 | تشاور الوزارة ذوي الاختصاص عند اتخاذها قرارات تتعلق بإدارة الأزمات.                              | -22 |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يوضح جدول رقم (9.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " جودة القرارات الإدارية " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## 2. الصدق البنائي Structure Validity

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

### جدول رقم (10.4)

معامل الارتباط بين درجة كل محور من مجال (مراحل إدارة الأزمات) ومجال (جودة القرارات الإدارية) والدرجة الكلية للاستبانة.

| #  | المعايير                           | معامل بيرسون للارتباط | القيمة الاحتمالية (Sig.) |
|----|------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| .1 | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | *0.820                | 0.000                    |
| .2 | مرحلة الاستعداد والوقاية           | *0.776                | 0.000                    |
| .3 | مرحلة احتواء الأضرار               | *0.823                | 0.000                    |
| .4 | مرحلة استعادة النشاط               | *0.888                | 0.000                    |
| .5 | مرحلة التعلم                       | *0.890                | 0.000                    |
|    | مجال مراحل إدارة الأزمات           | *0.940                | 0.000                    |
|    | مجال جودة القرارات الإدارية        | *0.944                | 0.000                    |

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ . قيمة الارتباط الجدولية تساوي 0.349

يبين جدول رقم (10.4) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبذلك يعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

## 5.4 ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضا إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاوي، 2010: 97).

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient وطريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (11.4) معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| #  | المعايير                           | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|----|------------------------------------|-------------|--------------------|-----------------|
| .1 | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | 7           | *0.912             | *0.925          |
| .2 | مرحلة الاستعداد والوقاية           | 7           | *0.900             | *0.904          |
| .3 | مرحلة احتواء الأضرار               | 9           | *0.915             | *0.922          |
| .4 | مرحلة استعادة النشاط               | 7           | *0.899             | *0.827          |
| .5 | مرحلة التعلم                       | 7           | *0.893             | *0.826          |
|    | إجمالي مجال مراحل إدارة الأزمات    | 37          | *0.971             | *0.971          |
|    | إجمالي مجال جودة القرارات الإدارية | 22          | *0.967             | *0.967          |
|    | إجمالي مجالات الاستبانة            | 59          | *0.981             | *0.981          |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (11.4) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لإجمالي الاستبانة حيث بلغت بطريقة ألفا كرونباخ (0.981)، بينما بطريقة التجزئة النصفية فبلغت (0.984)، أما محاور الاستبانة تراوحت قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور مراحل إدارة الأزمات بين (0.899 - 0.915) بينما لإجمالي المحاور (المجال) (0.971)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث تتراوح بين (0.826 - 0.925) بينما لإجمالي المحاور بلغت (0.971).

أما قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمجال جودة القرارات الإدارية حيث بلغت (0.967)، أما حسب طريقة التجزئة النصفية فكانت النتائج مشابهة لطريقة ألفا كرونباخ حيث بلغت (0.981).

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (3) قابلة للتوزيع. ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 6.4 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

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

#### ▪ اختبار التوزيع الطبيعي : Normality Distribution Test

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



جدول رقم (12.4)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

| المعنى<br>المعنوية<br>Sig. | كولمجوروف-<br>سمرنوف(K-S) | عدد<br>الفقرات | المعايير                           | #  |
|----------------------------|---------------------------|----------------|------------------------------------|----|
| 0.240                      | 1.030                     | 7              | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | .1 |
| 0.850                      | 0.611                     | 7              | مرحلة الاستعداد والوقاية           | .2 |
| 0.104                      | 1.216                     | 9              | مرحلة احتواء الأضرار               | .3 |
| 0.782                      | 0.657                     | 7              | مرحلة استعادة النشاط               | .4 |
| 0.610                      | 0.766                     | 7              | مرحلة التعلم                       | .5 |
| 0.731                      | 0.688                     | 37             | إجمالي مجال مراحل إدارة الأزمات    |    |
| 0.943                      | 0.529                     | 22             | إجمالي مجال جودة القرارات الإدارية |    |
| 0.911                      | 0.561                     | 59             | إجمالي مجالات الاستبانة            |    |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول رقم (12.4) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث سيتم استخدام الاختبارات المعملية للإجابة على فرضيات الدراسة.

#### 7.4 الأدوات الإحصائية المستخدمة:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار التجزئة النصفية (split half) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- استخدام اختبار كولمغوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) : يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- 9- اختبار الانحدار المتعدد Multiple Regression.

## ملخص

استعرض الباحث في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، وأشار الباحث إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وأكثرها مناسبة لموضوع الدراسة، كما أوضح الباحث مصادر جمع البيانات والمعلومات التي استخدمها في الدراسة بنوعيهما الثانوية والأولية، واستعرض مجتمع الدراسة المكون من موظفي الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية والبالغ عددهم (116) مفردة، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (116) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرداد (94) استبانة بنسبة استرداد (81.03%) من عدد أفراد المجتمع، وأوضح الباحث الخطوات التي اتبعها لإعداد الاستبانة بشكلها النهائي، ومن ثم أوضح الباحث الطرق التي تم استخدامها للتحقق من صدق وثبات الاستبانة، وأخيراً تم عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

## 5. الفصل الخامس

### التحليل والمناقشة

➤ تمهيد.

1.5 الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق البيانات الشخصية.

2.5 الوزن النسبي لفقرات المجالات.

3.5 اختبار الفرضيات ومناقشتها.

## 5. الفصل الخامس: التحليل والنقاش

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي، والوزارة) لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها، وتحليلها في هذا الفصل.

### ■ المحك المعتمد في الدراسة:

يتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي وصفاً لخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

ويتم حساب المدى، من خلال  $4=1-5$ ، ويتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات)، إذن  $0.80 = 4/5$ .

فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي: من 1 إلى  $+1.80$ ، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، ويبين الجدول (1.5) طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

### جدول (1.5)

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

| درجة القوة | الوزن النسبي %   | درجة الموافقة  | قيمة المتوسط الحسابي |
|------------|------------------|----------------|----------------------|
| ضعيف جداً  | من 20-36         | غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.80        |
| ضعيف       | أكبر من 36-52    | غير موافق      | من 1.81 إلى 2.60     |
| متوسط      | أكبر من 52-68    | محايد          | من 2.61 إلى 3.40     |
| مرتفع      | أكبر من 68-84    | موافق          | من 3.41 إلى 4.20     |
| مرتفع جداً | أكبر من 84 - 100 | موافق بشدة     | من 4.21 إلى 5.00     |

### 1.5 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية.

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة، وفق البيانات الشخصية:

### جدول (2.5)

نسبة الاستثمارات المستردة والمفقودة

| النسبة المئوية % | التكرار |   |
|------------------|---------|---|
| 81.1             | 94      | استثمارات مكتملة (مستردة)               |
| 18.9             | 22      | استثمارات مفقودة (لم يتم الإجابة عليها) |
| 100.0            | 116     | المجموع                                 |

يتضح من خلال جدول (2.5) أن (81.1%) من الاستثمارات تم استكمالها بالتعبئة من المبحوثين بينما (18.9%)، تم اعتبارها استثمارات مفقودة، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم جدية واهتمام بعض الموظفين في الوزارتين بتعبئة الاستبانة، وعدم الاكتراث بالمردود الإيجابي للدراسات على الوزارتين.

## جدول (3.5)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

| النسبة المئوية % | التكرار | الجنس    |
|------------------|---------|----------|
| 75.5             | 71      | ذكر      |
| 24.5             | 23      | أنثى     |
| 100.0            | 94      | الإجمالي |

من خلال جدول (3.5) يتضح أن ( 75.5% ) من أفراد العينة هم من الذكور، بينما ( 24.5% ) من الإناث، ويعزو الباحث زيادة نسبة الذكور عن نسبة الإناث لأن المجتمع الفلسطيني مجتمع ذكوري، إضافةً إلى أن طبيعة الأعمال المطلوب القيام بها في معظم المؤسسات والوزارات هي من الذكور، وأيضاً القيم والعادات والتقاليد تفضل عمل المرأة باتجاه مجال التعليم عن غيره من المجالات، وهذا يتوافق مع ما أثبتته توزيع القوى العاملة في فلسطين من زيادة عدد العاملين من الذكور على العاملين من الإناث، وأن الفجوة في المشاركة في القوى العاملة بين الذكور، والإناث ما زالت كبيرة حيث بلغت ( 71.9% ) للذكور مقابل ( 19.1% ) للإناث (دائرة الإحصاء الفلسطيني، 2015).

## جدول (4.5)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

| النسبة المئوية % | التكرار | المسمى الوظيفي |
|------------------|---------|----------------|
| 1.1              | 1       | وكيل وزارة     |
| 5.3              | 5       | مدير عام       |
| 1.1              | 1       | نائب مدير عام  |
| 34.0             | 32      | مدير دائرة     |
| 42.6             | 40      | رئيس قسم       |
| 16.0             | 15      | رئيس شعبة      |
| 100.0            | 94      | الإجمالي       |

يتضح من جدول (4.5) أن (42.6%) مساهم الوظيفي رئيس قسم (34%) مدير دائرة، (16%) رئيس شعبة، (5.3%) مدير عام، (1.1%) نائب مدير عام، (1.1%) وكيل وزارة، ويعزو الباحث ارتفاع عدد رؤساء الأقسام عن غيرها لطبيعة الهيكل التنظيمي، وتقسيماته للوظائف الإشرافية.

### جدول (5.5)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

| النسبة المئوية % | التكرار | العمر              |
|------------------|---------|--------------------|
| 1.1              | 1       | أقل من 25 سنة      |
| 19.1             | 18      | 25 - أقل من 35 سنة |
| 47.9             | 45      | 35 - أقل من 45 سنة |
| 31.9             | 30      | من 45 سنة فأكثر    |
| 100.0            | 94      | الإجمالي           |

يتضح من جدول (5.5) أن (47.91%) أعمارهم تقع في الفئة العمرية من 35-أقل من 45 سنة، (31.9%) في الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر، (19.1%) من 25-أقل من 35 سنة، (1.1%) أقل من 25 سنة، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 35-أقل من 45 سنة؛ إلى أن أغلب المناصب الإشرافية تشترط امتلاك المتقدم لها لخبرة عملية أكثر من ثلاث سنوات وكلما كان المنصب الإشرافي أعلى تطلب سنوات خبرة أكثر، إضافةً إلى أن قوة العمل الحقيقية مستوفاة بشكل كبير بعد أحداث 2007 مباشرة، وهذا يتلائم مع الفئات العمرية المذكورة، بالإضافةً إلى أن أصحاب هذه الفئة العمرية هم الشباب الذين يمتازون بالحيوية، والنشاط، والفاعلية في العمل، والتدريب، والتطوير، وتحمل ضغوطات، ومهام الوظيفة.



## جدول (6.5)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي

| النسبة المئوية % | التكرار | عدد سنوات الخدمة في مجال العمل الحالي |
|------------------|---------|---------------------------------------|
| 9.6              | 9       | أقل من 5 سنوات                        |
| 26.6             | 25      | من 5 - أقل من 10 سنوات                |
| 26.6             | 25      | من 10 - أقل من 15 سنة                 |
| 37.2             | 35      | من 15 سنة فأكثر                       |
| 100.0            | 94      | الإجمالي                              |

يتضح من جدول (6.5) أن (37.2%) سنوات خدمتهم في العمل من 15 سنة فأكثر، بينما (26.6%) من 10 - أقل من 15 سنة، (26.6%) من 5 - أقل من 10 سنة، (9.6%)، أقل من 5 سنوات، ويعزو الباحث ارتفاع نسبة عدد الموظفين الذين عدد سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة إلى أن الوزارات الحكومية ومعظم المؤسسات تم إنشائها منذ قدوم السلطة الفلسطينية عام 1994، فمن الطبيعي أن تكون غالبية هذه الفئة من الموظفين الذين سنوات خدمتهم كبيرة، إضافةً إلى أن وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية من الوزارات التي بقي عدد كبير من الموظفين على رأس عملهم، شأنهما شأن الوزارات الخدماتية الأخرى كالصحة، والتعليم.

## جدول (7.5)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| النسبة المئوية % | التكرار | المؤهل العلمي |
|------------------|---------|---------------|
| 9.6              | 9       | دبلوم         |
| 69.1             | 65      | بكالوريوس     |
| 21.3             | 20      | دراسات عليا   |
| 100.0            | 94      | الإجمالي      |

يتضح من جدول (7.5) أن (69.1%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (21.3%) دراسات عليا، (9.6%) دبلوم متوسط، ويعزو الباحث الزيادة في المؤهل العلمي بكالوريوس لطبيعة الوظائف في المؤسسات والوزارات الحكومية؛ والتي لا تشترط غالباً أكثر من بكالوريوس، وهذه الزيادة تدل على توفر كوادرات متعلمة ومتخصصة؛ وعلى درجة عالية من المعرفة في مجال عملها، وكذلك قدرتها على التعامل مع الأزمات المحتملة، وأيضاً التعامل مع المواقف الصعبة بكل دقة، وكفاءة.

### جدول (8.5)

توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوزارة التي تعمل بها

| الوزارة                  | التكرار | النسبة المئوية % |
|--------------------------|---------|------------------|
| وزارة العمل              | 43      | 45.7             |
| وزارة التنمية الاجتماعية | 51      | 54.3             |
| الإجمالي                 | 94      | 100.0            |

يتضح من جدول (8.5) أن (54.3%) يعملون في وزارة التنمية الاجتماعية، بينما (45.7%) يعملون في وزارة العمل، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد الوظائف الإشرافية الكلية بوزارة التنمية الاجتماعية (61) وظيفة أي بنسبة كلية (52.59%) من المجتمع ككل، وهي أكبر من عدد الوظائف الإشرافية الكلية بوزارة العمل والتي عددها (55) وظيفة أي بنسبة كلية (47.41%) من المجتمع ككل، بالتالي هذا يتوافق بشكل كبير مع الهيكل التنظيمي لوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

## 2.5 الوزن النسبي لفقرات المجالات:

### ▪ تحليل فقرات الاستبانة:

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعملية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة متوسطات درجات الاستجابة. واعتبرت الدرجة (3) هي الحياد؛ وهي تمثل (60%) على مقياس الدراسة.

### ☒ الإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيس: إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية؟

### ❖ المجال الأول: مراحل إدارة الأزمات:

السؤال الأول: ما واقع إدارة الأزمات في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية؟

### جدول (9.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

| ترتيب الفقرة | المعنوية P-value | قيمة الاختبار | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المحور الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر  | أولاً |
|--------------|------------------|---------------|----------------|-------------------|---------------|---|-------|
| 3            | 1.00             | 0.00          | 60.00          | 1.12              | 3.00          | تدعم الوزارة مادياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.  | -1    |
| 2            | 1.00             | 0.00          | 60.00          | 1.00              | 3.00          | تهتم الوزارة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار.  | -2    |
| 5            | 0.04             | -2.08         | 54.68          | 1.24              | 2.73          | يتوفر لدى الوزارة وحدة إدارية خاصة، من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.             | -3    |
| 4            | 0.92             | -0.10         | 59.79          | 1.08              | 2.99          | تعمل الوزارة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن أن تكون مؤشر لحدوث الأزمة.                | -4    |
| 1            | 0.71             | 0.37          | 60.85          | 1.13              | 3.04          | تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة. | -5    |

|   |      |       |       |      |      |  |    |
|---|------|-------|-------|------|------|--|----|
| 7 | 0.00 | -4.80 | 49.57 | 1.04 | 2.48 | يتوفر لدى الوزارة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة. | -6 |
| 6 | 0.00 | -2.94 | 54.04 | 0.98 | 2.70 | تهتم الوزارة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.                                 | -7 |
|   | 0.10 | -1.64 | 57.01 | 0.88 | 2.85 | إجمالي محور مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر   |    |

من خلال جدول (9.5) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بلغ (57.01%) وبمتوسط بلغ (2.85) وانحراف معياري بلغ (0.88)، بينما لفقرات محور مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر كانت الفقرة الخامسة (تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (60.85%)، بينما كانت الفقرة السادسة (يتوفر لدى الوزارة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (49.57%).

يتضح من خلال تحليل فقرات محور اكتشاف الإنذار المبكر أن الفقرة (5) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (60.85%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الوزارة تبدي نوعاً من الاهتمام بدراسة وتحليل البيئة الداخلية في تحديد نقاط الضعف والتي من الممكن أن تكون مؤشراً لحدوث الأزمات قبل علاجها، وكذلك في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، كما أن الوزارتين حالهما كحال كافة الوزارات العاملة في قطاع غزة تحاول جاهدة، وبشكل متواصل إلى بذل جهود كبيرة لمحاولة توقع الأزمات التي قد تحدث في القطاع، وما يطرأ عليهما من مستجدات، وتغيرات.

واتفقت مع دراسة (أبو ركة، 2013) حيث بلغ الوزن النسبي لها (58.0%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك درجة متوسطة من الموافقة على دراسة، وتحليل البيئة الداخلية.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (المزين، 2014) حيث بلغ الوزن النسبي لها (72%)، كما واتفقت مع دراسة (جججوح، 2015) بوزن نسبي (79.38%)، ودراسة (زيادة، 2012) بوزن

نسبي (77.83%)، حيث أظهرت النتائج أن الوزن النسبي جاء بشكل مرتفع في دراسة، ومسح البيئة الداخلية للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمات.

أما بالنسبة للفقرة (6) والتي احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (49.57%) وهي نسبة ضعيفة ويعزو الباحث ذلك: لقلة الاهتمام بنظام أو أنظمة الإنذار المبكر الحديثة الملائمة مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة، وقد يكون ذلك بسبب الأزمة المالية التي تحول دون استحداث الأجهزة، والأنظمة المستخدمة بالوزارة.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ركية، 2013) حيث بلغ الوزن النسبي لها (67.9%) ودراسة (العمار، 2011) بوزن نسبي (59.6%)، ودراسة (أبوسلوت، 2015) بوزن نسبي (59.4%)، ودراسة (زيادة، 2012) بوزن نسبي (80.22%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك توافر، واهتمام بدرجة متوسطة بأنظمة الإنذار المبكر الحديثة الملائمة مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.

وتبين من تحليل إجمالي محور **اكتشاف الإنذار المبكر** أن الوزن النسبي الكلي للمحور (57.01%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك: لضعف في نظام إدارة الأزمات في مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بمحافظة قطاع غزة.

كما يعزو الباحث ذلك أيضاً لقلة دعم الوزارة مادياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة، وقلة الاهتمام برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار، وعدم توفر وحدة إدارية خاصة بالوزارة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات، وكذلك قلة الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي من الممكن أن تكون مؤشر لحدوث الأزمة، وقلة الاهتمام بدراسة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة، وعدم توافر نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة، وأيضاً عدم الاهتمام بعمليات تصنيف، وتبويب، وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة، وهذا يعود أيضاً إلى ضعف الإمكانيات المادية، والمالية، والبشرية التي تعاني منها الوزارتين نتيجة للحصار، والانقسام الفلسطيني.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عزيز، 2010) بوزن نسبي (54.8%)، حيث أظهرت النتائج وجود نوعاً من الضعف في الاهتمام بإجمالي مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر، والذي قد يعرض الوزارة لحدوث أي أزمة مفاجئة تكون عاقبتها غير محمودة.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (جججوح، 2015) بوزن نسبي (68.0%)، ودراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (72.0%)، ودراسة (أبو حجير، 2015)، ودراسة (زويلف، 2015)، ودراسة (Rahim, 2012) حيث أظهرت النتائج وجود اهتمام إيجابي بإجمالي مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر.

ومما سبق يتضح أن الواقع الذي تعيشه الوزارات عموماً، والوزارتين خصوصاً من أزمات متعددة، ومتنوعة يفرض عليهم الاستعداد دائماً لها من خلال إجراء البحوث، والدراسات، وإعداد الخطط لمواجهة الأزمات، واستخدام كافة الأجهزة، والأنظمة الحديثة لاكتشاف الإنذارات المبكرة. وقد تكون هذه الأزمات ناجمة عن قلة أنظمة الإنذار المبكر للتنبؤ بالمتغيرات المستجدة من ضعف، وتهديدات.

جدول (10.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة الاستعداد والوقاية

| أولا | المحور الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|------|---|---------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|--------------|
| -1   | تضع الوزارة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.   | 3.33          | 1.04              | 66.60          | 3.07          | 0.00             | 4            |
| -2   | تشكل الوزارة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.  | 3.27          | 1.02              | 65.32          | 2.53          | 0.01             | 6            |
| -3   | تسعى الوزارة إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.               | 3.06          | 1.08              | 61.29          | 0.58          | 0.57             | 7            |
| -4   | يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة. | 3.34          | 1.03              | 66.81          | 3.20          | 0.00             | 3            |
| -5   | يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانات التقنية والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة.  | 3.51          | 0.99              | 70.21          | 4.99          | 0.00             | 1            |
| -6   | تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.             | 3.47          | 1.01              | 69.36          | 4.48          | 0.00             | 2            |
| -7   | تتخذ الوزارة استمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.   | 3.29          | 1.03              | 65.81          | 2.72          | 0.01             | 5            |
|      | إجمالي محور مرحلة الاستعداد والوقاية  | 3.33          | 0.80              | 66.53          | 3.96          | 0.00             |              |

من خلال جدول (10.5) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي محور مرحلة الاستعداد والوقاية بلغ (66.53%) وبمتوسط بلغ (3.33) وانحراف معياري بلغ (0.80) بينما لفقرات محور مرحلة الاستعداد والوقاية كانت الفقرة الخامسة (يوجد تفاعل متبادل بين إدارات، وأقسام الوزارة لتبادل الإمكانات التقنية، والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (70.21%)، بينما كانت الفقرة الثالثة (تسعى الوزارة إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص، والتخطيط للأزمات المحتملة) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.29%).

يتضح من تحليل فقرات مرحلة الاستعداد والوقاية أن الفقرة (5) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (70.21%) وهي نسبة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الوزارة تهتم بشكل كبير في مواجهة الأزمة، وعدم انتشارها، من خلال تظافر، وتنسيق الجهود للتغلب على أي أزمة محتملة، لأن تفاقمها سيزيد الأمر سوءاً، وسينعكس ذلك على كافة أقسام، وإدارات الوزارة بشكل خاص، وعلى الوزارة ككل بشكل عام.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ركية، 2013)، حيث بلغ الوزن النسبي لها (70.6%)، كما اتفقت الدراسة مع دراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي قوي بلغ (75%)، وكذلك اتفقت مع دراسة (ججوح، 2015) بوزن نسبي (80.92%)، حيث أظهرت النتائج الاهتمام، واستخدام أسلوب التعاون، والمشاركة بين الموظفين عند حدوث الأزمة لمواجهتها بنسبة قوية.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عزيز، 2010) بوزن نسبي (55.9%) وهي نسبة متوسطة تدل على ضعف الاهتمام بوسائل الحصول على المعلومات وتبادلها، مما يضع الوزارة في موضع حرج عند حدوث الأزمة.

أما بالنسبة للفقرة (3) واحتلالها المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (61.29) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك: لقلة الاهتمام في تقديم الدعم الملائم من دعم معنوي، ومادي للفريق الذي يقوم بالتشخيص، والتخطيط للأزمات المحتملة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (71%)، حيث أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام في هذه المرحلة من خلال تقديم الدعم اللازم لفريق العمل الذي يقوم بالتشخيص، والتخطيط للأزمات المحتملة.

وتبين من تحليل إجمالي محور الاستعداد والوقاية أن الوزن النسبي الكلي (66.53%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك: لوجود اهتمام بدرجة متوسطة في مرحلة الاستعداد والوقاية، نتيجة تعرض القطاع لأزمات متعددة، ومتنوعة، وأن هناك استعداد متواصل لمواجهة الأزمات، ولكنه ليس بالشكل المطلوب نتيجة الإمكانيات المتواضعة من جهة ومن شدة الأزمات التي تتعرض لها من جانب آخر.



**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حجر، 2015) بوزن نسبي (66.58%)، ودراسة (Rahim, 2012)، ودراسة (Taneja, 2014) حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام، ودعم في مرحلة الاستعداد، والوقاية بدرجة متوسطة.

**واختلفت** مع دراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (73%)، ودراسة (زويلف، 2014) بوزن نسبي (72%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام، ودعم من قبل الوزارة في مرحلة الاستعداد، والوقاية بدرجة متوسطة، وكذلك اختلفت مع دراسة (جاسم، 2013)، حيث أظهرت النتائج أن هناك نوعاً من ضعف الاهتمام، والدعم من قبل الوزارة في مرحلة الاستعداد، والوقاية بالشكل المطلوب، وأنها استعدادات غير كافية وغير مناسبة، مما يعرضها للأزمات التي قد تحدث مستقبلاً.

ومما سبق يتضح قلة الاهتمام، والدعم لهذه المرحلة الوقائية المهمة مما قد يعرض الوزارتين لحدوث أي أزمة في المستقبل، كما يتضح لجوء الوزارتين لاستخدام الإدارة بردة الفعل، وليس الإدارة بالمبادرة.

جدول (11.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة احتواء الأضرار

| ترتيب<br>الفقرة | المعنوية<br>p- value | قيمة<br>الاختبار | الوزن<br>النسبي % | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | المجال الثالث: مرحلة احتواء الأضرار   | أولا |
|-----------------|----------------------|------------------|-------------------|----------------------|------------------|---|------|
| 9               | 0.00                 | 3.17             | 66.60             | 1.01                 | 3.33             | تقوم الوزارة بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.                        | -1   |
| 1               | 0.00                 | 6.57             | 72.13             | 0.89                 | 3.61             | تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها. | -2   |
| 2               | 0.00                 | 5.78             | 71.28             | 0.95                 | 3.56             | تستخدم الوزارة الموارد البشرية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                                 | -3   |
| 5               | 0.00                 | 4.17             | 69.25             | 1.07                 | 3.46             | تستخدم الوزارة الموارد المادية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                                 | -4   |
| 3               | 0.00                 | 5.18             | 70.00             | 0.94                 | 3.50             | تستخدم الوزارة النظم المعلوماتية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                               | -5   |
| 4               | 0.00                 | 4.45             | 69.79             | 1.07                 | 3.49             | تقوم الوزارة بدورها تجاه المتضررين من الأزمة وعائلاتهم ومساعدتهم بكل ما هو متاح                       | -6   |
| 7               | 0.00                 | 3.93             | 68.09             | 1.00                 | 3.40             | توجه الوزارة رسالة لجمهور الأزمة تتضمن تعليمات السلامة.   | -7   |
| 8               | 0.00                 | 3.79             | 67.96             | 1.01                 | 3.40             | تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.   | -8   |
| 6               | 0.00                 | 4.13             | 68.60             | 1.00                 | 3.43             | تتعامل الوزارة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية.  | -9   |
|                 | 0.00                 | 5.83             | 69.26             | 0.77                 | 3.46             | إجمالي محور مرحلة احتواء الأضرار  |      |

يتضح من جدول (11.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور مرحلة احتواء الأضرار بلغ (69.26%) وبمتوسط بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.77)، بينما لفقرات محور مرحلة احتواء الأضرار كانت الفقرة الثانية (تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة، ونظم

الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة، والحد من انتشارها) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (72.13%)، بينما كانت الفقرة الأولى (تقوم الوزارة بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.6%).

يتضح من تحليل فقرات مرحلة احتواء الأضرار أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (72.13%) وهي نسبة مرتفعة، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الوزارة تهتم بشكل كبير، ولديها القدرة على الاستخدام الأمثل لقنوات، ونظم الاتصال المختلفة في حالة حدوث الأزمة للسيطرة عليها، والحد منها.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (جججوح، 2015) بوزن نسبي (75.08)، ودراسة (أبو السلوت، 2015) بوزن نسبي (69%)، ودراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (75%)، حيث أظهرت نتائج الدراسة اهتمام الوزارة، واستخدامها جميع قنوات، ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة، والحد من انتشارها.

**واختلفت** مع دراسة (أبو ركية، 2013) بوزن نسبي (61.8%)، حيث جاءت النتائج بدرجة متوسطة في الاهتمام بقنوات، ونظم الاتصالات، واستخدامها للسيطرة على الأزمات.

أما بالنسبة للفقرة (1) واحتلالها المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (66.6%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك: إلى أن هناك اهتمام نسبي ليس بالشكل المطلوب من قبل الوزارتين بالحاجة الملحة لعملية تدريب الموظفين على إدارة الوقت، وتحمل ضغوط العمل عند التعامل مع الأزمات، وقت حدوثها، خاصة أن الأزمات اشتدت، وزادت، وتعددت، وتتنوعت بعد أحداث عام 2007.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ركية، 2013) بوزن نسبي (66.8%)، حيث أظهرت النتائج أن الاهتمام بإدارة الوقت للسيطرة على الأزمات عند حدوثها جاءت بدرجة متوسطة.

**واختلفت** مع دراسة (جججوح، 2015) بوزن نسبي (86.31%)، ودراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (77.0%)، حيث أظهرت النتائج أن الإدارة المشرفة تقوم بالاستجابة الفورية لاحتواء

الأضرار من خلال توزيع الأدوار، وتحديد الصلاحيات بفترة زمنية قصيرة، ومناسبة عند حدوث الأزمة.

وتبين من تحليل إجمالي محور احتواء الأضرار أن الوزن النسبي الكلي للمحور (69.26%) وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ويعزو الباحث ذلك: إلى وجود اهتمام، ودعم بدرجة مرتفعة لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية بمحافظة قطاع غزة، إضافةً إلى توافر الخبرة في التعامل مع ردة الفعل التي تنتج عن الأزمات التي تتعرض لها الوزارتين؛ وذلك من خلال قيام الوزارة بإدارة الوقت بطريقة علمية عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها، واستخدام جميع قنوات الاتصال المتاحة، ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة، والحد من انتشارها، وكذلك استخدام البشرية المادية، والنظم المعلوماتية لاحتواء الأزمة، والسيطرة عليها، والتعامل مع الأزمات وفق سلم الأولويات، والأهمية، واتخاذ التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات، وتوجيه رسالة لجمهور الأزمة تتضمن الاطمئنان، وتعليمات السلامة.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حجير، 2015) حيث بلغ الوزن النسبي لها (68.63%)، ودراسة (زويلف، 2014) بوزن نسبي (99%)، ودراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (77%)، ودراسة (Mwaiwa & Odiyo, 2015)، ودراسة (Rahim, 2012) حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام، ودعم وتوظيف لكل الإمكانيات المتاحة بدرجة قوية إيجابية في مرحلة احتواء الأضرار.

**واختلفت** مع دراسة (أبو عزيز، 2010) بوزن نسبي (63.4%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك نوعاً من الضعف في الاهتمام، والدعم بمرحلة احتواء الأضرار بالشكل المطلوب.

يتضح مما سبق حرص واهتمام الوزارة بشكل إيجابي باستخدام كافة الموارد البشرية والمادية المختلفة، وبالإمكانات المتواضعة المتاحة لاحتواء الأضرار بطريقة تحد من الأزمات، ومنع انتشارها.

جدول (12.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة استعادة النشاط

| أولاً | المجال الرابع: مرحلة استعادة النشاط  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|-------|--|---------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|--------------|
| -1    | تسارع الوزارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.                                  | 3.56          | 0.89              | 71.28          | 6.17          | 0.00             | 1            |
| -2    | تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.   | 3.39          | 1.05              | 67.87          | 3.64          | 0.00             | 2            |
| -3    | تسعى الوزارة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفعالية.   | 3.32          | 1.06              | 66.38          | 2.92          | 0.00             | 3            |
| -4    | تقدم الوزارة الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.   | 2.94          | 1.07              | 58.72          | -0.58         | 0.56             | 5            |
| -5    | تتجه الوزارة بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.                                | 2.69          | 1.29              | 53.83          | -2.32         | 0.02             | 6            |
| -6    | تقوم الوزارة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابة الوزارة في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت. | 3.16          | 0.97              | 63.19          | 1.60          | 0.11             | 4            |
| -7    | تخصص الوزارة مبلغاً مالياً لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.   | 2.81          | 1.06              | 56.17          | -1.75         | 0.08             | 7            |
|       | <b>إجمالي محور مرحلة استعادة النشاط</b>  | <b>3.12</b>   | <b>0.82</b>       | <b>62.49</b>   | <b>1.48</b>   | <b>0.14</b>      |              |

يتضح من جدول (12.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور مرحلة استعادة النشاط بلغ (62.49%) وبمتوسط بلغ (3.12) وانحراف معياري بلغ (0.82)، بينما لفقرات محور مرحلة استعادة النشاط كانت الفقرة الأولى (تسارع الوزارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (71.28%)، بينما

كانت الفقرة الخامسة (تتجه الوزارة بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53.83%).

يتضح من تحليل فقرات مرحلة استعادة النشاط أن الفقرة (1) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (71.28%)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن هناك اهتمام بشكل إيجابي من قبل الوزارتين، وأن لديهما القدرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (78%)، حيث أظهرت النتائج القدرة، والاهتمام الكبير، والفعال لإجراءات ممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عزيز، 2010)، حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام بدرجة متوسطة بالإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.

أما بالنسبة للفقرة (5) واحتلالها المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (53.83%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى: قلة الاهتمام، والبطء في تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة، ومكافحة استمرارها.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ركة، 2013) بوزن نسبي (61.9%)، حيث أظهرت النتائج أن القدرة، والسرعة كانت بدرجة متوسطة في تحديد الاحتياجات لاحتواء أضرار الأزمة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (زيادة، 2012) بوزن نسبي (80.22%)، حيث أظهرت النتائج القدرة، والسرعة بدرجة مرتفعة على تحريك الموارد البشرية، والمادية، وتحديد احتياجاتها لاحتواء أضرار الأزمة، ومنع انتشارها.

وتبين من تحليل إجمالي محور استعادة النشاط أن الوزن النسبي الكلي للمحور (62.49%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك: إلى وجود اهتمام ودعم بدرجة متوسطة لإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمحافظات قطاع غزة، وذلك من خلال قيام الوزارتين باتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة

في ظروف الأزمات، وتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة، ومعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي، وتنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (Rahim, 2012) حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام ودعم بدرجة متوسطة بإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (زويلف، 2015) بوزن نسبي (78%)، ودراسة (أبو حجر، 2015) بوزن نسبي (68.63%)، ودراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (75%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام ودعم بدرجة مرتفعة بإدارة الأزمات في مرحلة استعادة النشاط.

يتضح مما سبق أن الوزارة تواصل عملها بشكل طبيعي بعد الانتهاء من الأزمة من خلال الاستفادة من نقاط الضعف وعلاجها ومن نقاط القوة وتعزيزها، والوقوف على أهم أسباب الأزمة لإجراء الإجراءات العلاجية ووضع الحلول المناسبة لها من خلال اتباع التخطيط والمتابعة لمواجهة الأزمات.

جدول (13.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمحور مرحلة التعلم

| ترتيب<br>الفقرة | المعنوية<br>p- value | قيمة<br>الاختبار | الوزن<br>النسبي % | الانحراف<br>المعياري | الوسط<br>الحسابي | المجال الخامس: مرحلة التعلم  | أولاً |
|-----------------|----------------------|------------------|-------------------|----------------------|------------------|--|-------|
| 3               | 0.03                 | 2.23             | 64.95             | 1.07                 | 3.25             | تقوم الوزارة بجمع المعلومات اللازمة مع الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً. | -1    |
| 1               | 0.00                 | 3.08             | 66.02             | 0.94                 | 3.30             | تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها في أثناء حدوث الأزمة.                     | -2    |
| 2               | 0.01                 | 2.49             | 65.16             | 1.00                 | 3.26             | تضع الوزارة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.               | -3    |
| 6               | 0.48                 | 0.72             | 61.51             | 1.01                 | 3.08             | تقيم الوزارة كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.   | -4    |
| 4               | 0.17                 | 1.38             | 62.80             | 0.97                 | 3.14             | تعمل الوزارة على تحليل الجهود التي بذلت في أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمنظمة. | -5    |
| 5               | 0.27                 | 1.11             | 62.15             | 0.94                 | 3.11             | تقوم الوزارة بتجديد المواد الصحفية لاسترداد موقعها واتخاذ الممارسات المصححة للأخطاء التي وقعت في أثناء الأزمة.     | -6    |
| 7               | 0.12                 | -1.57            | 56.09             | 1.20                 | 2.80             | تشجع الوزارة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.   | -7    |
|                 | 0.12                 | 1.58             | 62.67             | 0.82                 | 3.13             | إجمالي محور مرحلة التعلم   |       |

يتضح من جدول (13.5) أن الوزن النسبي لإجمالي محور مرحلة التعلم بلغ (62.67%)، وبمتوسط بلغ (3.13) وانحراف معياري بلغ (0.82)، بينما لفقرات محور مرحلة التعلم كانت الفقرة الثانية (تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها في أثناء حدوث الأزمة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (66.02%)، بينما كانت الفقرة



السابعة (تشجع الوزارة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56.09%).

يتضح من تحليل فقرات مرحلة التعلم أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (66.02%)، وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الوزارة تهتم بشكل إيجابي ولكن بدرجة متوسطة في الاتصال والتواصل مع الجهات الخارجية المعنية في توصيل المعلومات اللازمة عن الأزمات وقت حدوثها، وهذا يتوافق مع طبيعة عمل الوزارتين والذي يتطلب وعي وتعلم كبيرين ذات صلة بالتعامل مع الأزمات ومع جمهور المتضررين.

واتفقت مع دراسة (أبو عزيز، 2010) حيث جاءت بدرجة متوسطة في الاهتمام بالاتصال والتواصل مع الجهات الخارجية المعنية.

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ركة، 2014) بوزن نسبي (70.4%) ودراسة (زيادة، 2012) بوزن نسبي (78.24%)، حيث أظهرت النتائج القدرة والاهتمام بدرجة قوية في الاتصال والتواصل مع الجهات الخارجية المعنية.

أما بالنسبة للفقرة (7) واحتلالها المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (56.09%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى: إهمال الوزارتين بهذا الجانب في حث موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات في وقت تعددت وتنوعت الأزمات بالوزارتين.

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (المزين، 2012) بوزن نسبي (72.0%)، حيث أظهرت النتائج أن الوزارة تشجع موظفيها بدرجة مرتفعة للقيام بالدراسات والبحوث، وتوفير الدعم المعنوي والمادي لهم الذي من شأنه أن يعزز قدرة وكفاءة أداء الوزارة في إدارة الأزمات باستخدام البحث العلمي.

وتبين من تحليل إجمالي محور التعلم أن الوزن النسبي الكلي للمحور (62.67%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك: إلى وجود اهتمام ودعم بدرجة متوسطة لإدارة الأزمات في مرحلة التعلم بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمحافظات قطاع غزة، مما يؤكد حرص الوزارتين على تقييم سير العمل في ظل الأزمات وبالإمكانات المتاحة للاستفادة والتعلم منها، وذلك من خلال

جمع المعلومات اللازمة عن الأزمة ووضع المقاييس اللازمة لتصحيح الأضرار وعلاجها، ووضعها ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات، والعمل على تحليل المجهودات التي بذلت في أثناء الأزمات وتقييمها للتعلم وزيادة الخبرة.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (ججوج، 2015) بوزن نسبي (86.62%)، ودراسة (أبو حجير، 2015) بوزن نسبي (69.79%)، ودراسة (زويلف، 2014) بوزن نسبي (84%)، ودراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (75%)، وكذلك مع دراسة (زيادة، 2012) بوزن نسبي (85.22)، حيث أظهرت نتائج الدراسات أن هناك اهتمام ودعم بدرجة مرتفعة من قبل الوزارة لموظفيها لإجراء الأبحاث والدراسات المتعلقة بإدارة الأزمات.

ويتضح مما سبق أن موظفي الوظائف الإشرافية يبدوون إجراءاتهم التصحيحية بعد انتهاء الأزمة من خلال تقييم المعلومات والإجراءات والموارد والخطط الأزومية وكل ما يترتب عليها، وذلك للاستفادة والتعلم.

### جدول (14.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال مراحل إدارة الأزمات

| أولا | محور مراحل إدارة الأزمات           | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|------|------------------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|--------------|
| -1   | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر | 2.85          | 0.88              | 57.01          | -1.64         | 0.10             | 5            |
| -2   | مرحلة الاستعداد والوقاية           | 3.33          | 0.80              | 66.53          | 3.96          | 0.00             | 2            |
| -3   | مرحلة احتواء الأضرار               | 3.46          | 0.77              | 69.26          | 5.83          | 0.00             | 1            |
| -4   | مرحلة استعادة النشاط               | 3.12          | 0.82              | 62.49          | 1.48          | 0.14             | 4            |
| -5   | مرحلة التعلم                       | 3.13          | 0.82              | 62.67          | 1.58          | 0.12             | 3            |
|      | إجمالي مراحل إدارة الأزمات         | 3.18          | 0.71              | 63.58          | 2.43          | 0.02             |              |

من خلال جدول (14.5) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال مراحل إدارة الأزمات بلغ (63.58%)، وبمتوسط بلغ (3.18) وانحراف معياري بلغ (0.71) بينما احتل محور مرحلة احتواء الأضرار المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (69.26%)، وبمتوسط بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (0.77)، بينما احتل محور مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر المرتبة الأخيرة بوزن بلغ (57.01%)، وبمتوسط بلغ (2.85) وانحراف معياري بلغ (0.88).

يتضح من تحليل محاور إدارة الأزمات أن المحور (3) احتل المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (69.26%)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ويعزو الباحث ذلك إلى: إلى وجود اهتمام ودعم بدرجة مرتفعة نسبياً لإدارة الأزمات في مرحلة احتواء الأضرار بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمحافظة قطاع غزة. مما يدل على قيام الوزارتين باستخدام نظام إدارة ردة الفعل وليس الإدارة بالمبادرة وهذا يدل على وجود ضعف بقدرة الوزارتين في المرحلتين السابقتين مما سيؤثر على المراحل التي تليها ولو بشيء من الضرر.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حجير، 2015) حيث بلغ الوزن النسبي لها (68.63%)، ودراسة (زويلف، 2014) بوزن نسبي (99%)، ودراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (77%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام ودعم وتوظيف لكل الإمكانيات المتاحة بدرجة مرتفعة من قبل الوزارة في مرحلة احتواء الأضرار.

أما بالنسبة للمحور (1) واحتلاله المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (57.01%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى: وجود نظام غير فعال بالشكل المطلوب لإدارة الأزمات في مرحلة إكتشاف الإنذار المبكر بالوزارتين، وذلك لقلّة دعم الوزارة مادياً لعمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة، وقلّة الاهتمام برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار، وعدم توفر وحدة إدارية خاصة بالوزارة من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات، وكذلك قلّة الاهتمام بجمع واكتشاف علامات الخطر التي من الممكن أن تكون مؤشراً لحدوث الأزمة، وقلّة الاهتمام بدراسة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة، وعدم توافر نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة، وأيضاً عدم الاهتمام بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة، فكان لا

بد من التركيز على الجانب الوقائي بدلاً من الاهتمام والتركيز على الجانب العلاجي وما يترتب عليه.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (جججوح، 2015) بوزن نسبي (68.0%)، حيث أظهرت النتائج ضعف الاهتمام في محور مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر، والذي قد يعرض الوزارة أو المؤسسة لحدوث أي أزمة مفاجئة تكون عاقبتها غير محمودة.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (المزين، 2014) بوزن نسبي (72.0%)، ودراسة (أبو حجير، 2015)، ودراسة (زويلف، 2015)، في أن هناك اهتمام واضح لإجمالي محور مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر حيث كان الاهتمام لبعض هذه الدراسات بنسبة متوسطة وبعضها الآخر بنسبة قوية.

وتبين من تحليل إجمالي محاور مراحل إدارة الأزمات أن الوزن النسبي الكلي للمحور (63.58%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك: إلى قلة الاهتمام في نظام إدارة الأزمات ككل بمراحله الخمسة بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، وقد يكون ذلك لقلة الموارد المادية وما يترتب عليها من نقص في الأجهزة والأنظمة الحديثة، أو عدم وجود وحدة إدارية مختصة بإدارة الأزمات.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حجير، 2015) بوزن نسبي (68.33%)، ودراسة (جججوح، 2015) بوزن نسبي (82.99%) ودراسة (أبو سلوت، 2015) بوزن نسبي (61.8%)، ودراسة (زيادة، 2012) بوزن نسبي (79.6%)، ودراسة (أبو ركة، 2010) بوزن نسبي (61.5%)، وأظهرت النتائج أن هناك اهتمام واضح في نظام إدارة الأزمات ومراحلها، حيث كان الاهتمام لبعض هذه الدراسات بنسبة متوسطة وبعضها الآخر بنسبة قوية.

**واختلفت** مع دراسة (Ali unlu.2010) حيث أظهرت النتائج وجود ضعف في إدارة الأزمات.

ومما سبق تبين أن مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر احتلت المرتبة الأخيرة من بين المراحل الخمسة وهذا يدل على ضعف وقلة الاهتمام من قبل الوزارة وإداراتها بهذه المرحلة، ويدل أيضاً على تركيز الوزارة وإداراتها على الجانب العلاجي بدلاً من التركيز على الجانب الوقائي، وهذا

يدل على مدى خطورة هذه المرحلة وتأثيرها على باقي المراحل التي تليها، مما يتطلب استخدام الإدارة بالمبادرة وليس الإدارة برد الفعل؛ لمواجهة المشكلات قبل أن تتفاقم وقبل أن يدق ناقوس الخطر.

### ❖ المجال الثاني: جودة القرارات الإدارية

السؤال الثاني: ما مستوى جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية؟

#### جدول (15.5)

الوسط الحسابي والوزن النسبي لمجال جودة القرارات الإدارية

| أولاً | جودة القرارات الإدارية   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي % | قيمة الاختبار | المعنوية p-value | ترتيب الفقرة |
|-------|--|---------------|-------------------|----------------|---------------|------------------|--------------|
| -1    | يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسية العامة للوزارة.                             | 3.29          | 1.01              | 65.74          | 2.75          | 0.01             | 5            |
| -2    | تحقق القرارات الإدارية المتخذة أهداف الوزارة.  | 3.41          | 0.92              | 68.30          | 4.37          | 0.00             | 1            |
| -3    | تشمل القرارات الإدارية المتخذة كافة جوانب العمل بالوزارة.                                    | 3.31          | 1.08              | 66.24          | 2.78          | 0.01             | 4            |
| -4    | يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.   | 3.05          | 0.97              | 61.08          | 0.53          | 0.59             | 15           |
| -5    | تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.                  | 3.06          | 0.90              | 61.11          | 0.58          | 0.56             | 12           |
| -6    | يتوفر عدد كبير من البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات في الوزارة.                            | 3.00          | 0.98              | 60.00          | 0.00          | 1.00             | 17           |
| -7    | يتم تصنيف البدائل حسب أهميتها النسبية.   | 3.10          | 0.92              | 61.94          | 1.01          | 0.31             | 11           |
| -8    | تعتمد القرارات المتخذة على شبكة معلومات تشمل كافة دوائر وأقسام الوزارة.                      | 3.23          | 0.98              | 64.52          | 2.22          | 0.03             | 7            |
| -9    | تحقق القرارات المتخذة عامل التميز الإداري للوزارة.   | 3.05          | 0.96              | 61.08          | 0.54          | 0.59             | 14           |
| -10   | تتمتع القرارات بعامل الإقناع والرضا للعاملين المنفذين بالوزارة.                              | 3.00          | 0.99              | 60.00          | 0.00          | 1.00             | 18           |
| -11   | يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها. | 3.15          | 1.07              | 62.98          | 1.35          | 0.18             | 9            |

|    |      |       |       |      |      |  |     |
|----|------|-------|-------|------|------|--|-----|
| 3  | 0.00 | 3.65  | 67.74 | 1.02 | 3.39 | يتم استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في الوزارة.                     | -12 |
| 2  | 0.00 | 4.22  | 68.04 | 0.91 | 3.40 | تحرص الوزارة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة | -13 |
| 20 | 0.83 | -0.21 | 59.57 | 0.97 | 2.98 | تستعين الوزارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.  | -14 |
| 22 | 0.27 | -1.11 | 57.33 | 1.14 | 2.87 | تعمل الوزارة على مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار.                                   | -15 |
| 21 | 0.37 | -0.90 | 58.00 | 1.05 | 2.90 | يهتم المدراء في الوزارة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.                              | -16 |
| 6  | 0.04 | 2.11  | 64.62 | 1.04 | 3.23 | يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.               | -17 |
| 8  | 0.03 | 2.15  | 64.35 | 0.97 | 3.22 | تراعي المدراء الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة.                              | -18 |
| 10 | 0.42 | 0.81  | 62.00 | 1.17 | 3.10 | تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة.                        | -19 |
| 13 | 0.65 | 0.46  | 61.09 | 1.13 | 3.05 | يتم اتخاذ القرارات في الوزارة بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.                          | -20 |
| 16 | 0.84 | 0.20  | 60.43 | 1.05 | 3.02 | يتم مراجعة القرارات الإدارية وتقييم ايجابياتها وسلبياتها.  | -21 |
| 19 | 0.93 | -0.09 | 59.78 | 1.18 | 2.99 | تتشاور الوزارة ذوي الاختصاص عند اتخاذها قرارات تتعلق بإدارة الأزمات.                             | -22 |
|    | 0.12 | 1.56  | 62.42 | 0.76 | 3.12 | <b>إجمالي محور جودة القرارات الإدارية</b>  |     |

من خلال جدول (15.5) يتضح أن الوزن النسبي لإجمالي مجال جودة القرارات الإدارية بلغ (62.42%)، وبمتوسط بلغ (3.12) وانحراف معياري بلغ 0.76، بينما لفقرات مجال جودة القرارات الإدارية كانت الفقرة الثانية (تحقق القرارات الإدارية المتخذة أهداف الوزارة) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (68.3%)، بينما كانت الفقرة الخامسة عشرة (تعمل الوزارة على مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (57.33%).

يتضح من تحليل فقرات مجال جودة القرارات الإدارية أن الفقرة (2) احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ 68.3% وهي نسبة مرتفعة نسبياً، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود اهتمام بدرجة إيجابية بالقرارات الإدارية المتخذة بحيث تكون قرارات ذات فاعلية وذات تأثير إيجابي على سير العملية الإدارية في كافة المستويات لتحقيق الأهداف العامة لوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمحافظات قطاع غزة، إضافةً إلى دقة البيانات ووضوح الأهداف.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو العطا، 2015) بوزن نسبي (74%)، ودراسة (عبيد، 2015) بوزن نسبي (87%)، حيث أظهرت النتائج أن القرارات الإدارية المتخذة من قبل المستويات الإدارية تحقق الأهداف بدرجة إيجابية ومرتفعة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (حماد، 2016) حيث بلغ الوزن النسبي لها (62.46%)، ودراسة (حميد، 2016) بوزن نسبي (60.51%)، ودراسة (الوادية، 2015) بوزن نسبي (65.52%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك ضعف بدرجة متوسطة في درجة موافقة القرارات الإدارية بالأهداف العامة.

أما بالنسبة للفقرة (15) واحتلالها المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (57.33%) وهي نسبة متوسطة أقرب إلى الضعف، ويعزو الباحث ذلك إلى: قلة اهتمام الوزارة بمشاركة المستويات الإدارية بعملية صنع القرار، نظراً لتركيز السلطات والقرارات في أيدي الإدارات العليا من جانب، ومن جانب آخر وجود القوانين واللوائح التي قد تؤدي إلى تقييد المشاركة الفعلية للموظفين بالوزارتين. الأمر الذي أدى إلى ضعف نسبي في فهم طبيعة الأهداف، وانعكاس ذلك على الانسجام بين القرارات الإدارية المتخذة وطبيعة الأهداف.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حماد، 2016) حيث بلغ الوزن النسبي لها (58.78%)، ودراسة (حميد، 2016) بوزن نسبي (56.69%)، ودراسة (الوادية، 2015) بوزن نسبي (66.67%)، ودراسة (أبو العطا، 2015) بوزن نسبي (65%)، حيث أظهرت النتائج أن موافقة القرارات الإدارية بالأهداف العامة كانت بدرجة متوسطة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبيد، 2015) بوزن نسبي (74.0%)، ودراسة (حسونة، 2012) بوزن نسبي (80.94%)، ودراسة (الاسطل، 2011) بوزن نسبي (80.03%)،

ودراسة (قاسم، 2011) بوزن نسبي (82.2%)، حيث أظهرت النتائج أن القرارات الإدارية المتخذة من قبل المستويات الإدارية تحقق الأهداف بدرجة إيجابية ومرتفعة، مما يدل على وجود ترابط وانسجام بين طبيعة الأهداف واتخاذ القرارات الإدارية.

وتبين من تحليل مجال جودة القرارات الإدارية أن الوزن النسبي الكلي للمجال (62.42%) وهي نسبة متوسطة، ويعزو الباحث ذلك: لقصور نسبي في درجة الاهتمام والقدرة على اتخاذ قرارات إدارية فعالة ومنسجمة ومترابطة بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بمحافظة قطاع غزة.

ويعزو الباحث ذلك أيضاً لقصور نسبي في الانسجام بين القرارات الإدارية والسياسة العامة للوزارة، وضعف في الانسجام والترابط والتكامل بين القرارات الإدارية نفسها وبين أهداف الوزارة، وضعف في شمولية القرارات الإدارية المتخذة لكافة جوانب العمل بالوزارة، وقلة توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات رشيدة، وضعف في مراجعة القرارات الإدارية وتقييم إيجابياتها وسلبياتها، الأمر الذي سيؤدي إلى ضعف في كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية المتخذة، ويعود ذلك أيضاً إلى حالة الانقسام بين غزة والضفة وتناقض بعض القرارات لا سيما في وزارة التنمية الاجتماعية.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حميد، 2016) بوزن نسبي (61.84%)، ودراسة (حماد، 2016) بوزن نسبي (60.22%) ودراسة (الوادية، 2015) بوزن نسبي (63.09%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك قصور في مجال جودة القرارات الإدارية.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (عبيد، 2015) بوزن نسبي (83.0%)، (أبوالعطا، 2015) بوزن نسبي (71.0%)، ودراسة (حسونة، 2013) بوزن نسبي (81.56%)، حيث أظهرت النتائج أن هناك اهتمام في مجال جودة القرارات الإدارية.

ومما سبق يتبين أن هناك قصور في مستوى جودة القرارات الإدارية وخاصة في وقت حدوث الأزمات، مما يتطلب قدرات وإمكانيات كبيرة من كفاءة وخبرات وتدريب وتوفير موارد مالية ومادية، واستحداث وحدة إدارية مختصة ومدربة يلقي على عاتقها إدارة الأزمات وما يترتب عليها من اتخاذ قرارات إدارية رشيدة.



### 3.5 اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية الرئيسية الأولى).  
الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة؛ بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية؟  
ولإجابة على السؤال الثالث سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

#### جدول (16.5)

معامل الارتباط بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية

| القيمة الاحتمالية<br>(Sig.) | معامل بيرسون<br>للاارتباط | الفرضية   |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| 0.000                       | *0.765                    | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية. |

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

يتبين من جدول رقم (16.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.765)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة، أي كلما زاد الاهتمام بمراحل إدارة الأزمات مجتمعة كلما زادت جودة القرارات الإدارية بالوزارتين، وهذا يحتم على جميع المستويات الإدارية رفع مستوى الاستعداد للأزمات من خلال الإعداد الجيد لها ودراسة ومسح للبيئة الداخلية والخارجية قبل حدوث الأزمة، وأثناء حدوث الأزمة، وبعد حوث الأزمة؛ لاكتشاف نقاط الضعف وعلاجها واكتشاف نقاط القوة وتعزيزها، لرفع كفاءة القرار الإداري وفق منهج علمي.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (البليسي، 2016)، ودراسة (أبو ركة، 2013)، على وجود مقدرة على إدارة الأزمات ووجود تنوع في استخدام أساليب اتخاذ القرارات.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عزيز، 2010)، حيث أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في قدرة وزارة الصحة على اتخاذ قرارات إدارية في وقت الأزمات، كما اختلفت مع دراسة (العماج، 2010)، والتي أظهرت الدراسة وجود معوقات تحد من دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات الإدارية وقت الأزمات.

وإجمالاً ومما سبق يمكن التأكيد على أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية، أي أنه كلما زاد الاهتمام والتطوير لهذه المرحلة كلما زاد تحقيق الجودة بالقرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين والعكس صحيح.

### ويتفرع من الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ومجال جودة القرارات الإدارية.

#### جدول (17.5)

معامل الارتباط بين اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وجودة القرارات الإدارية

| القيمة الاحتمالية<br>(Sig.) | معامل بيرسون<br>للارتباط | الفرضية  |
|-----------------------------|--------------------------|--|
| 0.033                       | *0.599                   | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وجودة القرارات الإدارية. |

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

يتبين من جدول رقم (17.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.599)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية متوسطة بين مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ومجال جودة القرارات الإدارية، أي كلما زادت عملية اكتشاف الإنذار المبكر أدى ذلك إلى زيادة في عملية جودة القرارات الإدارية لدى موظفي الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، والعكس صحيح. ويعزو الباحث أن النتيجة سليمة كون أن جودة القرارات الإدارية مرتبطة بحقائق الأزمة وتصوراتها للأوضاع المستقبلية، وتحقيق أكبر قدر من النتائج الإيجابي بالتصور الدقيق للواقع والمستقبل وتوقع الأحداث، وبالتالي ينعكس ذلك على جودة القرارات الإدارية بشكل إيجابي.

ويعزو الباحث أنه وعلى الرغم من وجود علاقة طردية بين مرحلة اكتشاف الإنذار المبكر وجودة القرارات الإدارية إلا أن قدرة موظفي الوزارتين على اكتشاف الإنذار المبكر هي قدرة متوسطة نتيجة عدم الاهتمام بدرجة كبيرة في هذه المرحلة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (مناع، 2015)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.724).

وإجمالاً ومما سبق يمكن التأكيد على أن قدرة موظفي الوزارتين على اكتشاف الإنذار المبكر هي قدرة متوسطة نتيجة لقلّة الاهتمام بدرجة كبيرة في هذه المرحلة، وأنه كلما زاد الاهتمام والتطوير لهذه المرحلة كلما زاد تحقيق الجودة بالقرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، نظراً لوجود العلاقة الطردية بين المتغيرين، والعكس صحيح.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مرحلة الاستعداد والوقاية وجودة القرارات الإدارية.

### جدول (18.5)

معامل الارتباط بين الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة وجودة القرارات الإدارية

| القيمة الاحتمالية<br>(Sig.) | معامل بيرسون<br>للارتباط | الفرضية  |
|-----------------------------|--------------------------|--|
| 0.000                       | *0.573                   | ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين مرحلة الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة وجودة القرارات الإدارية. |

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

يبين جدول رقم (18.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.573)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين مرحلة الاستعداد والوقاية وجودة القرارات الإدارية، أي كلما زادت عملية الاستعداد والوقاية أدى ذلك إلى زيادة في عملية جودة القرارات الإدارية لدى موظفي الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، والعكس صحيح. ويعزو الباحث أن النتيجة سليمة كون أن جودة القرارات الإدارية مرتبطة بكافة الاستعدادات المناسبة لمواجهة الأزمات حال حدوثها والوقاية منها من خلال وضع خطة شاملة وتشكيل فريق للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً وكذلك تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة وإيجاد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانات

المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة، وعقد الاجتماعات وورش العمل المختلفة وبرامج تدريبية للتعرف على كيفية التعامل ومواجهة الأزمات حال وقوعها.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (مناع، 2015)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.724)، كما اختلفت الدراسة مع دراسة (العمرى، 2014) في عدم وجود علاقة ارتباط بين تأثير مستوى الاستعداد للأزمات واتخاذ القرارات.

وإجمالاً ومما سبق يمكن التأكيد على أن قدرة موظفي الوزارتين على الاستعداد والوقاية هي قدرة متوسطة؛ نتيجة لقلة الاهتمام بدرجة كبيرة في هذه المرحلة، وأنه كلما زاد الاهتمام، والتطوير لمرحلة الاستعداد والوقاية؛ كلما زاد تحقيق الجودة بالقرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، نظراً لوجود العلاقة الطردية بين المتغيرين، والعكس صحيح.

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة) ومجال جودة القرارات الإدارية.

### جدول (19.5)

معامل الارتباط بين احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة) وجودة القرارات الإدارية

| القيمة الاحتمالية<br>(Sig.) | معامل بيرسون<br>للارتباط | الفرضية  |
|-----------------------------|--------------------------|--|
| 0.033                       | *0.679                   | ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة) وجودة القرارات الإدارية. |

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

يبين جدول رقم (19.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.679)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية متوسطة بين مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة) وجودة القرارات الإدارية، أي كلما زاد الاهتمام بمرحلة احتواء الأضرار كلما زاد تحقيق الجودة في القرارات الإدارية لدى موظفي الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، والعكس صحيح. ويعزو الباحث أن النتيجة سليمة كون أن جودة القرارات الإدارية مرتبطة بشكل مباشر

بعملية احتواء الأضرار من خلال قيام الوزارة بإدارة الوقت بطريقة علمية عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها، واستخدام جميع قنوات الاتصال المتاحة، ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها، وكذلك استخدام الموارد البشرية والمادية والنظم المعلوماتية لاحتواء الأزمة، والسيطرة عليها، والتعامل مع الأزمات وفق سلم الأولويات والأهمية، واتخاذ التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات وتوجيه رسالة لجمهور الأزمة تتضمن الاطمئنان وتعليمات السلامة.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (مناع، 2015)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين اتخاذ القرارات، وإدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.724).

وإجمالاً ومما سبق يمكن التأكيد على أن قدرة موظفي الوزارتين على احتواء الأضرار هي قدرة متوسطة نتيجة لقلة الاهتمام بدرجة كبيرة في هذه المرحلة، وأنه كلما زاد الاهتمام والتطوير لمرحلة احتواء الأضرار، كلما زاد تحقيق الجودة بالقرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، نظراً لوجود العلاقة الطردية بين المتغيرين، والعكس صحيح.

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة استعادة النشاط وجودة القرارات الإدارية.

### جدول (20.5)

معامل الارتباط بين استعادة النشاط وجودة القرارات الإدارية

| القيمة الاحتمالية<br>(Sig.) | معامل بيرسون<br>للاارتباط | الفرضية  |
|-----------------------------|---------------------------|--|
| 0.033                       | *0.716                    | ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة استعادة النشاط وجودة القرارات الإدارية. |

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

يبين جدول رقم (20.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.716)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بدرجة قوية بين مرحلة استعادة النشاط، وجودة القرارات الإدارية، أي كلما زاد الاهتمام بمرحلة استعادة النشاط؛ كلما زاد تحقيق الجودة في القرارات الإدارية لدى

موظفي الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية، والعكس صحيح. ويعزو الباحث أن النتيجة سليمة كون أن جودة القرارات الإدارية مرتبطة بشكل مباشر بمتطلبات استعادة النشاط من خلال تسارع الوزارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاط الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات، وتحديد الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية، ومعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية، وتقديم الرعاية المناسبة والتعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة، وتنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها، والقيام بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابة الوزارة في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت، وتخصيص مبلغاً مالياً لأنشطة استعادة النشاط في الوزارة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (مناع، 2015)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين اتخاذ القرارات ومرحلة إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.724).

وإجمالاً ومما سبق يمكن التأكيد على أن قدرة موظفي الوزارتين على استعادة النشاط هي قدرة مرتفعة نتيجة للاهتمام بدرجة كبيرة في هذه المرحلة، وأنه كلما زاد الاهتمام والتطوير لهذه المرحلة؛ كلما زاد تحقيق الجودة بالقرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، نظراً لوجود العلاقة الطردية بين المتغيرين، والعكس صحيح.

❖ الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة) وجودة القرارات الإدارية.

### جدول (21.5)

معامل الارتباط بين مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة) وجودة القرارات الإدارية

| القيمة الاحتمالية<br>(Sig.) | معامل بيرسون<br>للارتباط | الفرضية   |
|-----------------------------|--------------------------|---|
| 0.033                       | *0.718                   | ❖ توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة) ومجال جودة القرارات الإدارية. |

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

يبين جدول رقم (21.5) أن معامل الارتباط يساوي (0.781)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.033)، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية بين مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة) وجودة القرارات الإدارية، أي كلما زاد الاهتمام بمرحلة استعادة النشاط كلما زاد تحقيق الجودة في القرارات الإدارية لدى موظفي الوظائف الإشرافية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية، والعكس صحيح. ويعزو الباحث أن النتيجة سليمة كون أن جودة القرارات الإدارية مرتبطة بشكل مباشر بمتطلبات مرحلة التعلم من خلال جمع المعلومات اللازمة عن الأزمة ووضع المقاييس اللازمة لتصحيح الأضرار وعلاجها، ووضعها ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات، والعمل على تحليل الجهود التي بذلت أثناء الأزمات وتقييمها للتعلم وزيادة الخبرة، وأيضاً العمل على تشجيع وتقديم الدعم من قبل الوزارة لموظفيها لإجراء البحوث والدراسات اللازمة في مجال إدارة الأزمات. **واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (مناع، 2015)، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين اتخاذ القرارات ومراحل إدارة الأزمات حيث بلغ معامل الارتباط (0.724).

وإجمالاً ومما سبق يمكن التأكيد على أن قدرة موظفي الوزارتين على التعلم من الأزمات هي قدرة قوية نتيجة للاهتمام بدرجة كبيرة في هذه المرحلة، وأنه كلما زاد الاهتمام والتطوير لهذه المرحلة كلما زاد تحقيق الجودة بالقرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، نظراً لوجود العلاقة الطردية بين المتغيرين، والعكس صحيح.



الفرضية الثانية:

يوجد أثر لمراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية؟

جدول (22.5)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مراحل إدارة الأزمات في جودة القرارات الإدارية

| Sig.<br>مستوى<br>الدلالة | T<br>المحسوبة | معامل الانحدار $\beta$ |                   | Sig.<br>مستوى<br>الدلالة | درجات<br>DF<br>الحرية |          | F<br>المحسوبة | (R <sup>2</sup> )<br>معامل<br>التحديد | (R)<br>الارتباط | المتغير<br>التابع            |
|--------------------------|---------------|------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------|----------|---------------|---------------------------------------|-----------------|------------------------------|
| .011                     | 2.600         | .587                   | المقدار<br>الثابت | 0.000                    | 1                     | الانحدار | 76.64         | 0.630                                 | *0.794          | جودة<br>القرارات<br>الإدارية |
| .000                     | 6.353         | .574                   | مرحلة<br>التعلم   |                          | 91                    | البواقي  |               |                                       |                 |                              |
| .028                     | 2.240         | .214                   | احتواء<br>الأضرار |                          |                       |          |               |                                       |                 |                              |

للقوف على مستوى تأثير مرحل إدارة الأزمات (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة احتواء الأضرار، مرحلة استعادة النشاط، مرحلة التعلم) مجتمعة على جودة القرارات الإدارية، استخدم الباحث اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise ويمكن استنتاج ما يلي:

أ- يبين نموذج الانحدار النهائي باستخدام طريقة Stepwise ان جودة القرارات الإدارية وهو يمثل المتغير التابع يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (مرحلة التعلم، مرحلة احتواء الأضرار).

ب- تم استبعاد المتغير (مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مرحلة الاستعداد والوقاية، مرحلة استعادة النشاط) لعدم وجود تأثير ذا دلالة إحصائية حسب طريقة Stepwise مع جودة القرارات الإدارية.

ت- أظهرت نتائج التحليل أن معامل الارتباط بلغ (0.794)، بينما بلغ معامل التحديد المعدل (0.630)، وهذا يعني أن (63.0%)، من التغيير في جودة القرارات الإدارية يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية (مرحلة التعلم، احتواء الأضرار) والباقي (37.0%)، يعود للعوامل الأخرى التي تؤثر على المتغير التابع جودة القرارات الإدارية، ويعزو الباحث ذلك للاهتمام الإيجابي من قبل الوزرتين للمراحل الثلاثة؛ مرحلة الاكتشاف المبكر ومرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة استعادة النشاط والتي لا تشكل عائقاً في تحقيق جودة القرار الإداري، بينما قلّ الاهتمام بمرحلتين (التعلم، واحتواء الأضرار) والذي كان لهما تأثير مباشر على جودة القرارات الإدارية.

وهذا يدعو الجهات المعنية من الوزرتين بالاهتمام والتطوير لهاتين المرحلتين من خلال تعزيز القدرة على استخدام قنوات ونظم الاتصالات الحديثة والاستفادة من الأزمات السابقة لاستخلاص الدروس والعبر من تلك الأزمات ومعالجة نواحي القصور ونقاط الضعف للتحقيق الجودة في القرار الإداري.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة ( Mwaiwa & Odiyo, 2015)، ودراسة (زويلف، 2015)، في وجود أثر بين مراحل إدارة الأزمات على جودة المعلومات والقرارات والأداء، واختلفت أيضاً مع دراسة (الحجار، 2013) في وجود أثر بين نمط شخصية متخذ القرار على أسلوب (المواجهة والتعاون والاحتواء)، واختلفت أيضاً مع دراسة (البليسي، 2016) في أن هناك ضعف في استخدام الأساليب الحديثة لاتخاذ القرارات الأمنية في ظل الأزمات.

#### ➤ معادلة التأثير:

$$\text{جودة القرارات الإدارية} = 0.587 + 0.574 (\text{مرحلة التعلم}) + 0.214 (\text{احتواء الأضرار})$$

في حالة تثبيت قيمة (احتواء الأضرار) وعند زيادة (مرحلة التعلم) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية) بمقدار (0.574).

في حالة تثبيت قيمة (مرحلة التعلم) وعند زيادة (احتواء الأضرار) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع جودة القرارات الإدارية بمقدار (0.214).

وهذا ما يدعو المعنيين بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية إلى الاهتمام بمحاور: (مرحلة احتواء الأضرار، ومرحلة التعلم).

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها)؟  
وللإجابة على السؤال الخامس سيتم اختبار الفرضية التالية:

#### الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها).

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (الجنس).

### جدول رقم (23.5)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار t | المتوسطات |      | المجال                             |
|--------------------------|-----------------|-----------|------|------------------------------------|
|                          |                 | أنثى      | ذكر  |                                    |
| 0.356                    | 0.927           | 2.7       | 2.9  | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر |
| 0.946                    | -0.068          | 3.34      | 3.32 | مرحلة الاستعداد والوقاية           |
| 0.294                    | -1.055          | 3.61      | 3.42 | مرحلة احتواء الأضرار               |

|       |        |      |      |                                  |
|-------|--------|------|------|----------------------------------|
| 0.741 | -0.332 | 3.17 | 3.11 | مرحلة استعادة النشاط             |
| 0.851 | -0.188 | 3.16 | 3.12 | مرحلة التعلم                     |
| 0.892 | -0.136 | 3.2  | 3.17 | إجمالي محاور مراحل إدارة الأزمات |

تبين من جدول رقم (23.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي (مراحل إدارة الأزمات) حيث كانت قيمة المعنوية (0.892)، مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس، ومما سبق يمكن رفض الفرضية السابقة، ويعزو الباحث ذلك: أن جميع الموظفين يعيشون ويتعرضون لنفس الظروف تقريباً من الأزمات المتنوعة والمتعددة وما يترتب عليها من نتائج، وأن كلا الجنسين له دور ومساهمة فعالة في التعامل مع الأزمات وإدارتها، وهذا يتولد من مبدأ المسؤولية لكافة الموظفين بالوزارتين.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (جججوح، 2015)، ودراسة (مناع، 2015)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو سلوت، 2015)، ودراسة (المزين، 2014)، ودراسة (نصر، 2014)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مراحل إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (العمر).

### جدول رقم (24.5)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - العمر

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار t | المتوسطات     |                       |                       |                | المجال                             |
|--------------------------|-----------------|---------------|-----------------------|-----------------------|----------------|------------------------------------|
|                          |                 | أقل من 25 سنة | من 25 - أقل من 35 سنة | من 35 - أقل من 45 سنة | أكثر من 45 سنة |                                    |
| 0.242                    | 1.420           | 3.02          | 2.67                  | 2.99                  | 3.57           | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر |
| 0.429                    | 0.932           | 3.46          | 3.18                  | 3.45                  | 3.57           | مرحلة الاستعداد والوقاية           |
| 0.233                    | 1.454           | 3.6           | 3.3                   | 3.67                  | 3.33           | مرحلة احتواء الأضرار               |
| 0.204                    | 1.562           | 3.21          | 2.97                  | 3.29                  | 4.29           | مرحلة استعادة النشاط               |
| 0.391                    | 1.013           | 3.27          | 2.99                  | 3.23                  | 3.71           | مرحلة التعلم                       |
| 0.210                    | 1.538           | 3.31          | 3.02                  | 3.33                  | 3.7            | مجال مراحل إدارة الأزمات           |

تبين من جدول رقم (24.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي (مراحل إدارة الأزمات) حيث كانت قيمة الاحتمالية (0.210)، مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر، مما يدل على أن موظفي الوظائف الإشرافية بالوزارتين باختلاف أعمارهم لديهم نفس الاستجابات حول مراحل إدارة الأزمات، وهذا مؤشر على أن العمر لا يؤثر في رؤية مجتمع الدراسة لمتغيرات الدراسة، ويعزو الباحث ذلك: إلى ادراك كافة الموظفين بالوظائف الإشرافية لمراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بغض النظر عن الفئة العمرية التي ينتمي إليها الموظف.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كلاً (ججوح، 2015)، ودراسة (أبو رغبة، 2013)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

واختلفت مع دراسة (أبو سلوت، 2015)، ودراسة (زيادة، 2012)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

### جدول رقم (25.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات |          |            |               |          |            | المجال                             |
|--------------------------|-----------------|-----------|----------|------------|---------------|----------|------------|------------------------------------|
|                          |                 | رئيس شعبة | رئيس قسم | مدير دائرة | نائب مدير عام | مدير عام | وكيل وزارة |                                    |
| 0.165                    | 1.612           | 3.25      | 2.76     | 2.66       | 3             | 3.49     | 3.29       | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر |
| 0.631                    | 0.692           | 3.58      | 3.26     | 3.25       | 3.17          | 3.71     | 3          | مرحلة الاستعداد والوقاية           |
| 0.029                    | 2.625           | 3.76      | 3.28     | 3.39       | 4.89          | 4.11     | 3.89       | مرحلة احتواء الأضرار               |
| 0.039                    | 2.458           | 3.62      | 2.9      | 3.1        | 3.57          | 3.63     | 2.43       | مرحلة استعادة النشاط               |
| 0.162                    | 1.625           | 3.4       | 3.03     | 3.02       | 3.43          | 3.91     | 2.71       | مرحلة التعلم                       |
| 0.094                    | 1.951           | 3.52      | 3.05     | 3.08       | 3.61          | 3.77     | 3.06       | إجمالي مراحل إدارة الأزمات         |

تبين من جدول رقم (25.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة " لاختبار "التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي (مراحل إدارة الأزمات) حيث كانت قيمة مستوى الاحتمالية (0.094)، مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك: إلى إدراك كافة الموظفين بالوظائف الإشرافية لمراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية، إضافةً إلى تشابه العمل والمهام التي تؤدي فيها، بغض النظر عن سنوات الخدمة للموظفين في الوزارة بمحافظة قطاع غزة.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من دراسة (مناع، 2015)، ودراسة (نصر، 2014)، ودراسة (زيادة، 2012)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**واختلفت** مع دراسة (المزين، 2014)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

### جدول رقم (26.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات   |           |       | المجال                             |
|--------------------------|-----------------|-------------|-----------|-------|------------------------------------|
|                          |                 | دراسات عليا | بكالوريوس | دبلوم |                                    |
| 0.299                    | 1.225           | 3.09        | 2.76      | 2.98  | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر |
| 0.231                    | 1.491           | 3.56        | 3.23      | 3.49  | مرحلة الاستعداد والوقاية           |
| 0.456                    | 0.793           | 3.66        | 3.41      | 3.41  | مرحلة احتواء الأضرار               |
| 0.342                    | 1.086           | 3.27        | 3.04      | 3.38  | مرحلة استعادة النشاط               |
| 0.636                    | 0.455           | 3.27        | 3.11      | 2.98  | مرحلة التعلم                       |
| 0.351                    | 1.059           | 3.37        | 3.11      | 3.25  | محور مراحل إدارة الأزمات           |



تبين من جدول رقم (26.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " اكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي (مراحل إدارة الأزمات) حيث كانت قيمة الاحتمالية (0.351)، مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يعني أن موظفي الوظائف الإشرافية بالوزارتين لديه نفس الاستجابات حول مراحل إدارة الأزمات، ويعزو الباحث ذلك: نتيجة تقارب مستويات التحصيل العلمي لدى المبحوثين، وعدم وجود فجوة كبيرة في المؤهلات العلمية، إضافةً إلى تشابه العمل والمهام التي تؤدي فيها.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة (أبو ركة، 2013)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجات معوقات إدارة الأزمات وإدارة الأزمات لدى كبار ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، واتفقت أيضاً مع دراسة (جججوح، 2015)، ودراسة (المزين، 2014)، ودراسة (مناع، 2015)، ودراسة (نصر، 2014)، ودراسة (زيادة، 2012)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (أبو عزيز، 2010)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).

جدول رقم (27.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" سنوات الخدمة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات       |              |               |                | المجال                             |
|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------|----------------|------------------------------------|
|                          |                 | من 15 سنة فأكثر | من 10-15 سنة | من 5-10 سنوات | أقل من 5 سنوات |                                    |
| 0.354                    | 1.099           | 2.83            | 2.75         | 2.81          | 3.35           | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر |
| 0.267                    | 1.337           | 3.21            | 3.36         | 3.28          | 3.8            | مرحلة الاستعداد والوقاية           |
| 0.133                    | 1.913           | 3.3             | 3.51         | 3.46          | 3.98           | مرحلة احتواء الأضرار               |
| 0.352                    | 1.103           | 3.03            | 3            | 3.25          | 3.48           | مرحلة استعادة النشاط               |
| 0.880                    | 0.223           | 3.07            | 3.14         | 3.15          | 3.32           | مرحلة التعلم                       |
| 0.326                    | 1.170           | 3.09            | 3.15         | 3.19          | 3.58           | محور مراحل إدارة الأزمات           |

تبين من جدول رقم (27.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار "التباين الأحادي " اكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي (مراحل إدارة الأزمات) حيث كانت الاحتمالية (0.326) مما يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وهذا يدل على أن المبحوثين لديهم نفس الاستجابات حول مراحل إدارة الأزمات بالوزارتين، ويعزو الباحث

ذلك: إلى إدراك كافة الموظفين بالوظائف الإشرافية لمراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بغض النظر عن سنوات الخدمة للموظفين في الوزارة بمحافظات قطاع غزة.

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبوعزيز، 2010)، ودراسة (المزين، 2014)، ودراسة (أبوركية، 2013)، ودراسة (مناع، 2015)، ودراسة (نصر، 2014)، ودراسة (زيادة، 2012)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (أبوسلوت، 2015)، ودراسة (ججوح، 2015)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (الوزارة التي تعمل بها).

### جدول رقم (28.5)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الوزارة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار t | المتوسطات                |             | المجال                             |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|------------------------------------|
|                          |                 | وزارة التنمية الاجتماعية | وزارة العمل |                                    |
| 0.000                    | -3.815          | 3.15                     | 2.50        | مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر |
| 0.000                    | -5.099          | 3.67                     | 2.92        | مرحلة الاستعداد والوقاية           |
| 0.000                    | -4.052          | 3.74                     | 3.14        | مرحلة احتواء الأضرار               |
| 0.002                    | -3.211          | 3.36                     | 2.84        | مرحلة استعادة النشاط               |
| 0.006                    | -2.812          | 3.34                     | 2.88        | مرحلة التعلم                       |
| 0.000                    | -4.413          | 3.45                     | 2.86        | إجمالي محاور مراحل إدارة الأزمات   |

تبين من جدول رقم (28.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي (مراحل إدارة الأزمات) حيث كانت قيمة الاحتمالية (0.00) مما يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تعزى لمتغير الوزارة، وكانت الفروق لصالح وزارة التنمية الاجتماعية، ويعزو الباحث ذلك: إلى أن عدد موظفي الوظائف الإشرافية بوزارة التنمية الاجتماعية أكبر منه بوزارة العمل وذلك لطبيعة الهيكل التنظيمي وتقسيماته مما سيكون التأثير على الإجابة بشكل طبيعي.

**واختلفت** مع دراسة (أبو شعيرة، 2015)، في دور مديري المدارس الحكومية في إدارة الأزمات بمحافظة غزة تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

#### الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها).

**الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (الجنس).

#### جدول رقم (29.5)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار t | المتوسطات |     | المجال                 |
|--------------------------|-----------------|-----------|-----|------------------------|
|                          |                 | انثى      | ذكر |                        |
| 0.671                    | -0.426          | 3.18      | 3.1 | جودة القرارات الإدارية |

تبين من جدول رقم (29.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي مجال (جودة القرارات الإدارية) حيث كانت قيمة المعنوية (0.671) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس، ويعزو الباحث ذلك: أن الوظائف الإدارية الإشرافية لا تتطلب شروطاً يمتاز بها الذكور عن الإناث، وخصوصاً أن المرأة أثبتت مساهمتها ودورها وكفاءتها في الكثير من الوظائف والمناصب الإدارية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من (حماد، 2016)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية لمتغير الجنس، واتفقت مع دراسة (حميد، 2016)، ودراسة (عبيد، 2015)، ودراسة (الوادية، 2015)، ودراسة (Citroen، 2011).

**واختلفت** الدراسة الحالية مع دراسة (حسونة، 2012)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق حول جودة القارات الإدارية تعزى لمتغير الجنس. واتفقت أيضاً مع دراسة (أبو العطا، 2015) حيث أظهرت النتائج وجود فروق تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات غير حكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (العمر).

### جدول رقم (30.5)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - العمر

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار t | المتوسطات       |                      |                      |                | المجال                 |
|--------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------|----------------|------------------------|
|                          |                 | من 45 سنة فأكثر | من 35- أقل من 45 سنة | من 25- أقل من 35 سنة | من 25 سنة فأقل |                        |
| 0.026                    | 3.245           | 3.38            | 2.88                 | 3.29                 | 3.27           | جودة القرارات الإدارية |

تبين من جدول رقم (30.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي مجال (جودة القرارات الإدارية) حيث كانت قيمة المعنوية (0.026)، مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير العمر، وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر، ويعزو الباحث ذلك: إلى أن معظم أصحاب هذه الفئة العمرية هم

الأكثر إدراكاً وقدرةً في اتخاذ قرارات فعالة ورشيده بسبب امتلاك الحكمة أو الخبرة والرؤية الاستشرافية الشمولية وما ستؤول إليه اتخاذ هذه القرارات الإدارية.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع كلاً من دراسة (أبو سلوت، 2015)، ودراسة ( Citroen، 2011 ) حيث أظهرت النتائج وجود فروق حول فاعلية القرارات الإدارية تعزى لمتغير العمر. واتفقت أيضاً مع دراسة (أبو العطا، 2015) حيث أظهرت النتائج وجود فروق تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات غير حكومية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر. واتفقت أيضاً مع دراسة (عبيد، 2015) حيث أظهرت النتائج وجود فروق تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية بقطاع غزة تعزى لمتغير العمر.

**واختلفت** مع كلاً من دراسة (حماد، 2016)، ودراسة (الوادية، 2015)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).

### جدول رقم (31.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" المسمى الوظيفي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات |          |            |               |          |            | المجال                 |
|--------------------------|-----------------|-----------|----------|------------|---------------|----------|------------|------------------------|
|                          |                 | رئيس شعبة | رئيس قسم | مدير دائرة | نائب مدير عام | مدير عام | وكيل وزارة |                        |
| 0.078                    | 2.063           | 3.31      | 2.95     | 3.12       | 3.75          | 3.93     | 2.73       | جودة القرارات الإدارية |

تبين من جدول رقم (31.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي مجال (جودة القرارات الإدارية)

حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.078)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ويعزو الباحث ذلك: إلى إدراك كافة الموظفين بالوظائف الإشرافية أهمية ومتطلبات جودة القرارات الإدارية بشكل عام وخاصة في وقت الأزمات وانعكاس ذلك على سير العمل بالوزارة، إضافةً إلى أن هناك تشابه في العمل والمهام في مختلف المستويات الإدارية مما أزلت الفجوة بين المسميات الوظيفية.

**واتفقت** الدراسة الحالية مع كلاً من دراسة (حميد، 2016)، ودراسة (حسونة، 2012)، ودراسة (الوادية، 2015)، ودراسة (أبو العطا، 2015)، ودراسة (حلاسة، 2013)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق تجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

**واختلفت** مع كلاً من دراسة (أبو سلوت، 2015)، في درجة تحسين القرارات الإدارية، ودراسة (حماد، 2016)، ودراسة (عبيد، 2015)، ودراسة ( Citroen، 2011 ) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).

### جدول رقم (32.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" المؤهل العلمي

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات   |           |       | المجال                 |
|--------------------------|-----------------|-------------|-----------|-------|------------------------|
|                          |                 | دراسات عليا | بكالوريوس | دبلوم |                        |
| 0.448                    | 0.810           | 3.31        | 3.08      | 3.01  | جودة القرارات الإدارية |



تبين من جدول رقم (32.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي مجال (جودة القرارات الإدارية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.448)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك: نتيجة تقارب وتشابه مستويات التحصيل العلمي لدى الكثير من الباحثين، وعدم وجود فجوة كبيرة في المؤهلات العلمية.

**اتفقت** الدراسة الحالية مع دراسة كلاً من دراسة (حمدونة، 2015)، دراسة (حميد، 2016)، ودراسة (حسونة، 2012)، ودراسة (الوادية، 2015)، ودراسة (أبو العطا، 2015)، ودراسة (حلاسة، 2013)، ودراسة ( Citroen، 2011 ) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين استجابات الباحثين حول فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغير المؤهل العلمي.

**اختلفت** مع دراسة (أبو سلوت، 2015)، ودراسة (حماد، 2016)، ودراسة (عبيد، 2015)، حيث أظهرت النتائج وجود فروق بين استجابات الباحثين حول فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).

### جدول رقم (33.5)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" سنوات الخدمة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار F | المتوسطات       |              |               |                | المجال                 |
|--------------------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------|----------------|------------------------|
|                          |                 | من 15 سنة فأكثر | من 10-15 سنة | من 5-10 سنوات | أقل من 5 سنوات |                        |
| 0.582                    | 0.655           | 3.03            | 3.09         | 3.17          | 3.41           | جودة القرارات الإدارية |

تبين من جدول رقم (33.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " لاختبار التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بالنسبة لإجمالي (مجال جودة القرارات الإدارية) حيث كانت قيمة مستوى الدلالة (0.582)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول إجمالي جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك كافة الموظفين بالوظائف الإشرافية لأهمية ومتطلبات جودة القرارات الإدارية وانعكاس ذلك على أداء العمل بالوزارة بغض النظر عن سنوات الخدمة للمبحوثين.

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (حماد، 2016)، ودراسة (حمدونة، 2015)، ودراسة (حميد، 2016)، ودراسة (حسونة، 2012)، ودراسة (أبو العطا، 2015)، ودراسة (حلاسة، 2013) حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

اختلفت مع دراسة (أبو سلوت، 2015)، ودراسة (عبيد، 2015)، ودراسة (الوادية، 2015)، ودراسة ( Citroen، 2011 ) حيث أظهرت النتائج وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الفرضية الفرعية السادسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (الوزارة التي تعمل بها).

### جدول رقم (34.5)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الوزارة

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | قيمة الاختبار t | المتوسطات                |             | المجال                 |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|-------------|------------------------|
|                          |                 | وزارة التنمية الاجتماعية | وزارة العمل |                        |
| 0.139                    | -1.493          | 3.23                     | 3.00        | جودة القرارات الإدارية |

تبين من جدول رقم (34.5) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين اقل من مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، بالنسبة لإجمالي مجال ( جودة القرارات الإدارية) حيث كانت قيمة المعنوية 0.139 مما يوضح وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين حول إجمالي جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير الوزارة، ويعزو الباحث ذلك: إلى أن عدد موظفي الوظائف الإشرافية بوزارة التنمية الاجتماعية أكبر منه بوزارة العمل وذلك لطبيعة الهيكل التنظيمي وتقسيماته مما سيكون التأثير على الإجابة بشكل طبيعي لصالح وزارة التنمية الاجتماعية.

اتفقت الدراسة الحالية مع كلاً من دراسة (أبو العطا، 2015) حيث أظهرت النتائج وجود فروق في تقديرات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير الجامعة. واتفقت أيضاً مع دراسة (حماد، 2016)، في وجود فروق حول اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير قطاع العمل.

## ملخص

استعرض الباحث في هذا الفصل تحليل خصائص مجتمع الدراسة، والتي تضمنت الوصف الإحصائي للمجتمع، وفقاً لسماتهم الشخصية، والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والوزارة التي تعمل بها). ثم تطرق الباحث إلى تحليل فقرات المتغيرين؛ المستقل، والمتمثل في مراحل إدارة الأزمات، والتابع المتمثل في جودة القرارات الإدارية، ثم أوضح الباحث تفسير نتائج تساؤلات الدراسة؛ وكذلك تفسير نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها، ومن ثم ذكر أوجه الاتفاق، والاختلاف مع الدراسات السابقة.

## 6. الفصل السادس

### نتائج وتوصيات الدراسة

➤ تمهيد.

1.6 نتائج الدراسة.

2.6 توصيات الدراسة.

3.6 نموذج خطة عمل.

4.6 دراسات مستقبلية.

## 6. الفصل السادس: النتائج والتوصيات

تمهيد:

إن البحث العلمي ذو طبيعة متماسكة، تتصل فيه المقدمات بالنتائج، كما ترتبط فيه النتائج بالمقدمات، ولقد توصل الباحث إلى نتائج الدراسة بعد عملية التحليل، والتفسير لأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، ومناقشتها، وهي كالتالي:

### 1.6 نتائج الدراسة:

إجابة السؤال الأول: ما واقع إدارة الأزمات في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية؟  
أولاً- نتائج المتغير المستقل (إدارة الأزمات ومراحله الخمسة):

☒ أوضحت النتائج وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر نظام إدارة للأزمات بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي محاور مراحل إدارة الأزمات، والتي تمثل النظام المتكامل لإدارة الأزمات (3.18)، وبوزن نسبي مقداره (63.58%).

وأظهرت نتائج مراحل إدارة الأزمات أن:

- ❖ وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر إدارة للأزمات بمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر بالوزارتين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي محور اكتشاف الإنذار المبكر (2.85)، وبوزن نسبي (57.01%).
- ❖ وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر إدارة للأزمات بمرحلة الاستعداد، والوقاية بالوزارتين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي محور مرحلة الاستعداد، والوقاية (3.33)، وبوزن نسبي (66.53%).
- ❖ وجود موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على توافر إدارة للأزمات بمرحلة احتواء الأضرار بالوزارتين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي محور مرحلة احتواء الأضرار (3.46)، وبوزن نسبي (69.26%).

❖ وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر إدارة للأزمات بمرحلة استعادة النشاط بالوزارتين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي محور مرحلة احتواء الأضرار (3.12)، وبوزن نسبي (62.49%).

❖ وجود موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر إدارة للأزمات بمرحلة التعلم بالوزارتين؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي محور مرحلة احتواء الأضرار (3.13)، وبوزن نسبي (62.67%).

### ثانياً - نتائج المتغير التابع (جودة القرارات الإدارية):

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية؟  
1. وجود موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية في محافظات قطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجمالي مجال جودة القرارات الإدارية، والتي تمثل النظام المتكامل لجودة القرارات الإدارية (3.12)، وبوزن نسبي مقداره (62.42%).

### ثالثاً - نتائج الفرضيات:

#### جدول (1.6)

تلخيص لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

| م   | الفرضية  | النتيجة   |
|-----|--|---|
| 1/1 | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ومجال جودة القرارات الإدارية.           | يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (0.559). |
| 2/1 | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة الاستعداد والوقاية من الأزمات المحتملة، ومجال جودة القرارات الإدارية. | يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط          |

|  |  | (0.573).  |
|--|--|---|
| 3/1  | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة)، ومجال جودة القرارات الإدارية. إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (0.679). | يوجد علاقة متوسطة ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (0.679). |
| 4/1  | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة استعادة النشاط، ومجال جودة القرارات الإدارية.   | يوجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (0.716).   |
| 5/1  | توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة)، ومجال جودة القرارات الإدارية.   | يوجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغ معامل الارتباط (0.781).   |
| <b>إجابة السؤال الرابع: ما أثر مراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية؟</b>  |  |   |
| الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر لمراحل إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية. |  |   |
| م  | الفرضية  | النتيجة   |
| 1/2  | يوجد أثر لمرحلة اكتشاف الإنذار المبكر على جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.  | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية  |
| 2/2  | يوجد أثر لمرحلة الاستعداد والوقاية على جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.  | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية  |
| 3/2  | يوجد أثر لمرحلة احتواء الأضرار على جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.   | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية   |
| 4/2  | يوجد أثر لمرحلة استعادة النشاط على جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.   | لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية  |
| 5/2  | يوجد أثر لمرحلة التعلم على جودة القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارتي العمل، والتنمية الاجتماعية.   | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية   |
| تبين من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أنه يوجد أثر لمرحتي (احتواء الأضرار والتعلم) حيث بلغ 63% على جودة  |  |   |



القرارات الإدارية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها)؟

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها).

| م   | الفرضية   | النتيجة   |
|-----|---|---|
| 1/3 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (الجنس).          | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية                                    |
| 2/3 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (العمر).          | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية                                    |
| 3/3 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي). | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية                                    |
| 4/3 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).  | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية                                    |
| 5/3 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).   | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية                                    |
| 6/3 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات تبعاً لمتغير (الوزارة).        | توجد فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح وزارة التنمية الاجتماعية. |

إجابة السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها)؟

| م   | الفرضية   | النتيجة   |
|-----|---|---|
| 1/4 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي تعمل بها). | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (الجنس).                             |
| 2/4 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (العمر).  | توجد فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح الفئة العمرية 45 سنة فأكثر. |
| 3/4 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي).   | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.                                     |
| 4/4 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي).  | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.                                     |
| 5/4 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (سنوات الخدمة).   | لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.                                     |
| 6/4 | توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات الباحثين حول جودة القرارات الإدارية تبعاً لمتغير (الوزارة).  | توجد فروق ذات دلالة إحصائية وكانت لصالح وزارة التنمية الاجتماعية.   |

المصدر: من إعداد الباحث

❖ النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة: أظهرت النتائج تحقيق أهداف الدراسة على النحو الموضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (2.6)

النتائج المتعلقة بتحقيق أهداف الدراسة

| م | الهدف  | مجال تحققه  |
|---|--|---|
| 1 | التعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.   | - تم تحليل النتائج من الجدول رقم (9) إلى الجدول رقم (14).<br>- يتضح من نتائج التحليل على وجود نظام لإدارة الأزمات بالوزارتين بدرجة متوسطة بلغت (63.58%)   |
| 2 | الكشف عن مستوى جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.                                   | - تم تحليل النتائج من الجدول رقم (15).<br>- يتضح من نتائج التحليل على وجود مستوى لجودة القرارات الإدارية بالوزارتين بدرجة متوسطة بلغت (63.58%)  |
| 3 | اختبار العلاقة الارتباطية بين مراحل إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية. | - تم تحليل نتائج اختبار الفرضية، من جدول رقم (16)، إلى جدول رقم (21).<br>- يتضح من نتائج التحليل على وجود علاقة قوية بين المجالين حيث بلغ معامل الارتباط (0.765)  |
| 4 | بيان أثر أبعاد إدارة الأزمات مجتمعة معاً على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية.       | - تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise.<br>- تم تحليل نتائج الفرضية باختبار الانحدار المتعدد من الجدول رقم (22).<br>- يتضح من نتائج التحليل على وجود أثر بلغ (63%) لمرحلتى (احتواء الأضرار، التعلم)، و(37%) لباقي |

|  |   |          |
|--|---|----------|
| <p>المراحل على جودة القرارات الإدارية.</p>   |   |          |
| <p>- تم تحليل نتائج الفرضية باختبار T، من جدول رقم (23)، إلى جدول رقم (28).</p> <p>- يتضح من نتائج التحليل على وجود فروق حول إدارة الأزمات تعزى للمتغير (الوزارة) وكانت لصالح وزارة التنمية الاجتماعية.</p> <p>- ويتضح من نتائج التحليل على وجود فروق حول جودة القرارات الإدارية تعزى لمتغير (العمر) وكانت لصالح الفئة العمرية 45 سنة فأكثر، وفروق تعزى لمتغير (الوزارة) وكانت لصالح وزارة التنمية الاجتماعية.</p> | <p>تحديد أهم الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إدارة الأزمات وجودة القرارات الإدارية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها).</p> | <p>5</p> |
| <p>كما هو موضح في صفحة 214 - 218</p>   | <p>تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمات وكذلك في جودة القرارات الإدارية.</p>  | <p>6</p> |

المصدر: من إعداد الباحث

## 2.6 توصيات الدراسة:

التوصيات لكافة متغيرات الدراسة في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته:

### أولاً: التوصيات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الأزمات):

- ☒ ضرورة زيادة الاهتمام بنظام إدارة الأزمات ككل، وبمراحله الخمسة لما له من أهمية كبيرة، وتأثير مباشر على جودة القرارات الإدارية المتخذة بالوزارتين، ويتم ذلك من خلال:
  - ❖ إنشاء وحدة إدارية مستقلة مختصة بإدارة الأزمات يلقي على عاتقها إدارة الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة.
  - ❖ ضرورة تبني إدارة المبادرة بدلاً من إدارة رد الفعل في نظام إدارة الأزمات.
  - ❖ الاهتمام بدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية، والخارجية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.
  - ❖ توفير الدعم المادي لعمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة، ورصد مؤشرات استمرار.
  - ❖ زيادة الاهتمام بعمليات اكتشاف، وتصنيف وتيويب، وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.
  - ❖ توفير أنظمة إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.
  - ❖ تنفيذ برامج تدريبية للموظفين بالوظائف الإشرافية للتعامل مع الأزمات المحتملة.
  - ❖ زيادة الاهتمام بإدارة الوقت بطريقة علمية عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.
  - ❖ تقديم الرعاية المناسبة، والتعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.
  - ❖ ضرورة القيام بتقييم كفاءة، وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.
  - ❖ زيادة الاهتمام بتحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم، وزيادة الخبرة، ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للوزارة.
  - ❖ زيادة تشجيع الموظفين على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات، ومجالات أخرى.

## ثانياً - التوصيات المتعلقة بالمتغير التابع (جودة القرارات الإدارية):

☒ ضرورة زيادة الاهتمام بمستوى جودة القرارات الإدارية بالوزارتين، لما لها تأثير على كافة المستويات الإدارية، وخاصة في ظل الأزمات المتعددة والمتنوعة التي تواجه الوزارتين، ويتم ذلك من خلال:

- ❖ ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار.
- ❖ التركيز على إيجاد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.
- ❖ العمل على توفير معلومات تمتاز بالمرونة لسرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.
- ❖ زيادة العمل على اتخاذ قرارات إدارية تتمتع بعامل الإقناع، والرضا للعاملين المنفذين.
- ❖ التركيز والاهتمام بدوافع، واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرارات الإدارية.
- ❖ التركيز على توفير الأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ❖ مراعاة الظروف الداخلية، والخارجية للوزارة عند اتخاذ قرارات إدارية فعالة.
- ❖ زيادة الاهتمام بمراجعة القرارات الإدارية، وتقييم إيجابياتها، وسلبياتها.
- ❖ العمل على توفير التدريب اللازم للموظفين في مهارات التفكير، والإبداع الإداري بشكل يساعد على إدارة الأزمات بكفاءة، وفاعلية.

### ثالثاً: التوصيات العامة:

- ❖ الاهتمام من قبل الحكومة الفلسطينية بنظام إدارة الأزمات من خلال إنشاء هيئة مستقلة عن باقي الوزارات والمؤسسات الحكومية، يكون مهامها إدارة الأزمات العامة للوزارات والمؤسسات الوطنية، وذلك لتعدد وتنوع الأزمات التي تهدد استقرار وتوازن المؤسسات الحكومية وغير الحومية والذي يؤثر على عملها وأداءها.
- ❖ الاهتمام والتركيز من قبل وزارة التعليم العالي والمراكز التدريبية على علم إدارة الأزمات من خلال فتح تخصصات وبرامج بإدارة الأزمات.
- ❖ الاستفادة من خبرات وتجارب المنظمات الدولية في مواجهة الأزمات وإدارتها من خلال التشجيع على عمل ورش عمل وندوات ودراسات وأبحاث مقارنة حول نظام إدارة الأزمات.
- ❖ الاستفادة من خبرات وتجارب الدول في إدارة الأزمات والتي تعمل في ظروف مشابهة لظروف الوزارات والمؤسسات المحلية.

### رابعاً: توصيات ومقترحات لدراسات مستقبلية:

- في ضوء ما تم توصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات بعد التحليل والمناقشة، يمكن التوصية، واقتراح الدراسات المستقبلية التالية:
- دراسة عن مقارنة في إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بين المؤسسات الحكومية وغير الحكومية.
  - دراسة عن التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين جودة القرارات الإدارية.
  - دراسة عن أثر إدارة الوقت على إدارة الأزمات.
  - دراسة عن إدارة الأزمات وأثرها على الإبداع الإداري.

### جدول رقم (3.6)

#### نموذج خطة عمل زمنية مقترحة لتنفيذ توصيات الدراسة

| مجال مراحل إدارة الأزمات                |  |   |
|---|--|---|
| الإطار (الفترة الزمنية)                 | الجهة المسؤولة عن التنفيذ                      | التوصيات  |
| خلال ستة أشهر، مع المتابعة والتقييم.    | كلاً من وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية       | إنشاء وحدة إدارية مستقلة مختصة بإدارة الأزمات يلقي على عاتقها إدارة الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة.             |
| مستمر                                   | تشكيل لجان من الوزارة وديوان الموظفين          | الاهتمام بدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.         |
| مستمر                                   | إدارة الشؤون الإدارية والمالية                 | توفير الدعم المادي لعمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة ورصد مؤشرات استمرارها باستمرار.                               |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم             | تشكيل لجان من الوزارة                          | زيادة الاهتمام بعمليات اكتشاف وتصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.  |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم             | الإدارة العليا وإدارة الشؤون الإدارية والمالية | توفير أنظمة إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.                                 |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم             | إدارة الشؤون الإدارية والمالية                 | تنفيذ برامج تدريبية للموظفين بالوظائف الإشرافية للتعامل مع الأزمات المحتملة.                                      |
| خلال حدوث الأزمات، مع المتابعة والتقييم | إدارة التشغيل                                  | تقديم الرعاية المناسبة، والتعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.                                    |
| خلال حدوث الأزمات، مع المتابعة والتقييم | كافة المستويات الإدارية                        | ضرورة السرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.                           |
| بعد حدوث الأزمات، مع المتابعة والتقييم  | إدارة التخطيط                                  | ضرورة القيام بتقييم كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.   |
| بعد حدوث الأزمات، مع المتابعة والتقييم  | إدارة الشؤون الإدارية والمالية                 | زيادة الاهتمام بتحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للوزارة. |



| مستمر                              | الإدارة العليا بالوزارة         | زيادة تشجيع الموظفين على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات ومجالات أخرى.                                     |
|------------------------------------|---------------------------------|---|
| <b>مجال جودة القرارات الإدارية</b> |                                 |   |
| الإطار (الفترة الزمنية)            | الجهة المسئولة عن التنفيذ       | التوصيات  |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم        | الإدارة العليا                  | ضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرارات.   |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم        | الشؤون الإدارية                 | التركيز على إيجاد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.   |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم        | الشؤون الإدارية                 | العمل على توفير معلومات تمتاز بالمرونة لسرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.  |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم        | كافة المستويات الإدارية         | زيادة العمل على اتخاذ قرارات إدارية تتمتع بعامل الإقناع والرضا للعاملين المنفذين.                                       |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم        | كافة المستويات الإدارية         | التركيز والاهتمام بدوافع واحتياجات الموظفين عند اتخاذ القرارات الإدارية.  |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم        | كافة المستويات الإدارية         | مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للوزارة عند اتخاذ قرارات إدارية فعالة.   |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم        | الشؤون الإدارية                 | زيادة الاهتمام بمراجعة القرارات الإدارية وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.   |
| مستمر، مع المتابعة والتقييم        | الإدارة العليا والشؤون الإدارية | العمل على توفير التدريب اللازم للموظفين في مهارات التفكير والإبداع الإداري بشكل يساعد على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. |

## ملخص

يتضح من خلال العرض التحليلي الذي تم مناقشته في الفصل السادس، بأن موضوع ومجتمع الدراسة جديران بالاهتمام للدراسة، لما لهما من علاقة قوية في الواقع وخاصة الواقع الأزموبي، وقد عكست النتائج الواقع بموضوعية وواقعية، للتعرف على نتائجها بصورتها الحقيقية، فالنتائج الإيجابية تحتاج إلى المحافظة عليها وتعزيزها وتطويرها، بينما النتائج السلبية فتحتاج إلى معالجة ومعرفة أسباب ضعفها والعمل على تقويتها.

وقد استعرض الباحث النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج التحليل الإحصائي، حيث أشارت النتائج أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل المبحوثين على توافر نظام لإدارة للأزمات بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، كما أشارت النتائج أن هناك موافقة من قبل المبحوثين على وجود مستوى بدرجة متوسطة لجودة القرارات الإدارية في الولايتين، كما أشارت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي مراحل إدارة الأزمات ومجال جودة القرارات الإدارية بالولايتين، وأشارت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية من مرحلتي إدارة الأزمات (مرحلة التعلم، ومرحلة احتواء الأضرار) بنسبة (63.0%) في جودة القرارات الإدارية، وأن (37.0%) فقط من التغيير يعود إلى تأثير المراحل الثلاثة الأخرى في جودة القرارات الإدارية وهي نسبة ضعيفة لا تؤثر فيها، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي مراحل إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير (الوزارة التي تعمل بها)، كما أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول إجمالي جودة القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الوزارة التي يعمل بها)، وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتغير (العمر) لصالح الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر، ومن خلال نتائج الدراسة قام الباحث باستعراض توصيات الدراسة الخاصة والعامة، ومن ثم تم تصميم نموذج خطة عمل زمنية لتنفيذ توصيات الدراسة، وأخيراً اقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية هامة ومفيدة.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر:

- القرآن الكريم.
- الحديث الشريف.

### ثانياً: المراجع العربية:

📖 الكتب:

- أبو فارة، يوسف (2016): إدارة الأزمات، منشورات جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- أبو فارة، يوسف (2009) إدارة الأزمات مدخل متكامل، أثير للنشر والتوزيع، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام (2002) الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مكتبة دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- أبو عابد، محمود(2006): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الأمل للنشر والتوزيع، اربد.
- البزار، حسن(2001):إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- الحريري، محمد (2010) إدارة الأزمات: المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- الحمداني، موفق(2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوارق للنشر، عمان، الأردن.
- الخضيرى، محسن احمد (2003): إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر.
- الدعيلج، إبراهيم(2006): أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الذنبيات، محمد، والقريوتي، محمد، والصباع، زهير(2007):مبادئ الإدارة، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ط3، عمان، الأردن.
- الشوابكة، عدنان(2011): دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الطراونة، محمد، وعبيدات، سليمان(2009): **مقدمة في بحوث العمليات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- الظاهر، نعيم(2008): **إدارة الأزمات**، جدارا للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
- النعيمي، صلاح عبد القادر(2008): **الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بركات، عماد (2012) **إدارة الأزمات والكوارث بين النظرية والتطبيق**، دار النهضة الأولى، القاهرة، مصر.
- تغلب، سيد صابر(2011): **نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
- جاد الرب، سيد (2011) **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية**، ط1، مطابع الدار الهندسية، جامعة قناة السويس، مصر.
- حجازي، محمد حافظ(2006): **دعم القرارات في المنظمات**، ط1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- حريم، حسين (2016): **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط4، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
- حسان، محمد أحمد (2008): **نظم المعلومات الإدارية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- رفاعي، ممدوح، جبريل، ماجدة (2007): **إدارة الأزمات**، مصر.
- زيارة، فريد (2009): **وظائف الإدارة، الطبعة العربية**، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طعمة، حسن ياسين(2010): **نظرية اتخاذ القرارات**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، أنس عبد الباسط(2011): **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- عبد الله، رايح (2012): **القرار الإداري**، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد المجيد، قدرى(2011): **اتصالات الأزمات وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة، مصر.
- عليان، ربحي مصطفى(2010): **العمليات الإدارية**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عواد، فتحي(2012): إدارة الأعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فياض، محمود احمد، وقداة، عيسى يوسف، وعلبان، ربحي مصطفى (2010)، مبادئ الإدارة(1)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كتانة، خيربي(2007): مدخل إلى إدارة الأعمال: النظريات - العمليات الإدارية، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ماهر، أحمد(2006): إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- هيكل، محمد احمد (2006): مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر.
- ياسين، سعد غالب(2006): أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيات المعلومات، دار المناهج للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

#### ☒ المجالات والدوريات والتقارير:

- الجبوري، فؤاد، والربيعي، سمية، والعبدين أمل (2011): إدارة الأزمات والإلكترونية اتخاذ القرار، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد (19)، العدد (1)، العراق.
- الخشالي، شاکر، القطب، محي الدين(2007) فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد1، مجلد3، الأردن.
- العبادي، هاشم والغزالي، فاضل والفتلاوي، ماجد(2009) أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.
- اليحيوي، صبرية مسلم (2006): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد19، العدد1، السعودية.
- جاسم، انتظار أحمد(2011): دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة والداخلية في العراق - دراسة مقارنة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد27، مجلد3، العراق.
- جرادات، عبد الناصر، وآخرون (2009): دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعة القرارات الإدارية - دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 13، العدد(1)، سوريا.

- جربوع، يوسف (2007): مجالات مساهمة المعلومات المحاسبية بالقوائم المحاسبية المالية في تحسين القرارات الإدارية للشركات المساهمة العامة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زويلف، إنعام محسن(2015): نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات. دراسة دكتوراة، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد1، الأردن.
- فارس، محمد، والأغا، وفيق، وحسونة، عصام(2013): معوقات استخدام الأساليب الكمية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية - دراسة ميدانية للبنوك العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، مجلة جامعة الأزهر غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد15، العدد2، فلسطين.
- ناصر، عقيل خليل(2016): جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في مديرية تربية بابل، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، مجلد24، العدد1، العراق.
- نوري، مظفر محمد (2013): دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرار: دراسة حالة لعينة من مديري منظمات الأعمال في محافظة دهوك، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد2، العراق.
- وزارة العمل(2016): التقرير السنوي العام لأنشطة وإنجازات الوزارة، غزة، فلسطين.
- وزارة التنمية الاجتماعية(2015): التقرير السنوي العام لأنشطة وإنجازات الوزارة، غزة، فلسطين.

#### ☒ الرسائل العلمية:

- أبو تيم، محمد (2015): نظم دعم القرارات وعلاقتها بفاعلية القرارات الإدارية، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية -محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو حجر، نسرين (2016): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو حجير، طارق (2014): القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة السويس، مصر.
- أبو ركة، عصام (2013): معوقات إدارة الأزمات في جهاز الشرطة الفلسطيني بقطاع غزة من وجهة نظر كبار الضباط، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- أبو عزيز، سامي (2010): معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عطا، عاهد عبد القادر (2015): التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأسطل، فادي (2011): بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الأشقر، صلاح (2012): مدى فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية الأمن الوطني، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البلبيسي، محمود (2016): سبل تطوير أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات الأمنية في فلسطين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الحجار، شرين (2013): أثر نمط شخصية متخذ القرار على أسلوب مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على الشركات القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر.

- الحميدي، سليمان (2010): فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات الأمنية بوزارة الداخلية بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الرضيع، خالد (2011): مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الزهراني، جمعان بن عوض (2011): صنع القرار الإداري في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- السقا، ميسون سليم (2009): أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية على المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- السيد، خالد (2011): التخطيط لإدارة الكوارث والأزمات من منظور منظمات المواجهة في المجتمع، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- الشمري، ترفة عواد (2014): دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات بشركة أرامكو السعودية، رسالة دكتوراة، السعودية.
- الطيبي (2013): الأنماط القيادية التربوية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- العماج، مبارك بن سعود (2010): دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- العمري، محمد سالم (2014): تقييم مستوى الاستعداد لإدارة الأزمات بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.



- المطيري، مفلح مرزوق(2013): دور نظم المعلومات في ترشيد القرارات الإدارية لضباط المديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير، العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- النبيه، إياد أحمد (2011): فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بأنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الوادية، محمد سميح (2015): علاقة نظم المعلومات الإدارية بجودة القرارات الإدارية، دراسة حالة: وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حلاسة، سمير(2013): مدى ملاءمة مخرجات أنظمة المعلومات المحاسبية الإلكترونية لمتطلبات متخذي القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين لأوراق المالية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- زيادة، فهد (2010): أثر التدريب على مقدره المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مصبح، مصطفى عطية(2015): القدرة على اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى المرشدين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- مناع، حاتم (2015): واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة: من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- علي، سلوى فتحي (2012): تفعيل دور إدارة الأزمات في دعم الاستراتيجية التسويقية بالقطاع السياحي، رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس، مصر.

- عواد، عبد الناصر (2014): مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات: دراسة تطبيقية على وزارة الاقتصاد الوطني بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- نصر، إياد (2014): واقع إدارة الأزمات وسبل تطويرها في وزارة الداخلية الأمن الوطني بقطاع غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

#### ✕ المواقع الإلكترونية:

- العساف، أحمد عبد المحسن (2010): المشكلات الإدارية وكيفية علاجها واتخاذ القرارات، مكتبة الألوكة، موقع الألوكة. [/http://www.alukah.net/culture/0/22118](http://www.alukah.net/culture/0/22118)
- القراء، صالح محمد (2010): مدونة العلوم المالية والإدارية، اتخاذ القرارات الإدارية. [/https://sqarra.wordpress.com/mang0](https://sqarra.wordpress.com/mang0)
- ربابعة، إبراهيم علي (2015): اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة الألوكة، موقع الألوكة. [/http://www.alukah.net/library/0/90598](http://www.alukah.net/library/0/90598)
- معوض، موسى نجيب (2013): مفهوم عملية اتخاذ القرارات، مكتبة الألوكة، موقع الألوكة. <http://www.alukah.net/culture/0/63677/#ixzz4sMcic5wx>.
- موقع وزارة التنمية الفلاسطينية (2017): <http://www.mosa.gov.ps/showTopic.php?id=43>
- موقع وزارة العمل (2017): <http://mol.ps/>
- عيسى، محمود حسين (2008): مشكلات تواجه عملية اتخاذ القرارات، مكتبة الألوكة، موقع الألوكة. [/http://www.alukah.net/culture/0/3646](http://www.alukah.net/culture/0/3646)

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Ajayi and others (2007): **The Use of management information systems in Decision Making in the South- West Nigerian Universities.**
- Anna, Bengtson (2013): **Managing stability and crises in business relationships:** The case of Ericsson in an emerging market.
- Industrial, wang(2009):**Knowledge management adoption in time of crisis-** management & Date Systems. 109(4 the National Science Council, Taiwan.
- Mwaiwa. F. M. (2015): Odiyo. W. O. " **The Strategic Effect of Crisis Management on Business Continuity Management in Corporate Organizations:** A Case of Equitol Bank Kenya", European Journal of Business and Management, Vol.7, No.5.
- Nowduri, Srinivas (2011): **Management Information system and Business Decision Making:** Review. Analysis. And Recommendations. Bloomsburg University of Pennsylvania.
- Philbin,hamni(2005):**Strategic decision-** making. Group behavior. And public relation Strategies University of Maryland. (USA).
- Pilepic Ljubica and others (2009): **Applying Information Technology to Business Decision Making in the Hotel Enterprises.**
- Rahim,Medty(2012):**The Role of Municipality in Crisis Management"**, interdisciplinary journal of contemporary research in busines copyright, Institute of Interdisciplinary Business Research, Volume. 4, No. (8). Mashad . Iran.
- Sochic,Citroen (2011): **The role of Information and Knowledge Management in strategic-** making. Germany.

- Taneja, Sonia & Others (2014): " **Strategic Crisis Management: A Basis for Renewal and Crisis Prevention**" ، Journal of Management Policy and Practice, vol. 15,N.1. University–Commerce.Sonia Taneja. Texas .(USA).
- Unlu, Ali (2010): **Disaster and crisis Management in Turkey: a need for a unified crisis Management system.** Turkey.

## قائمة الملاحق

➤ ملحق (1) الاستبانة في صورتها الأولية

➤ ملحق (2) قائمة بأسماء المحكمين

➤ ملحق (3) الاستبانة في صورتها النهائية

➤ ملحق (4) رسالة تسهيل مهمة (1)

➤ ملحق (5) رسالة تسهيل مهمة (2)

## ملحق رقم (1) الاستبانة في صورتها الأولية

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة



والسياسة وجامعة الأقصى

برنامج القيادة الإدارية



### تحكيم استبانة

حفظكم الله ورعاكم،،

الدكتورة الفاضلة/.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع/ تحكيم استبانة

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام وأتمن جهودكم الكبيرة في خدمة البحث العلمي، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنني أقوم بإعداد دراسة بعنوان:

**إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية  
بالمحافظات الجنوبية**

وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة - برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة.

وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،،

الباحث/

محمد حسين عبد العال

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى



برنامج الإدارة والقيادة



## تعبئة الاستبيان

حفظكم الله ورعاكم،،،

الأخ/ ت الفاضل/ ة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات اللازمة لدراسة بعنوان: إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة - برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة.

وستجرى هذه الدراسة على جميع موظفي الوزارتين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية، وتشتمل على ستة محاور وكل محور يحتوي على عدة عبارات وأمام كل عبارة خمس رتب مرتبة كالتالي: ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق).

إن اهتمامكم بتعبئة هذه الاستبانة سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في إنجاح هذه الدراسة، لذا نأمل من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم بوضع إشارة (x) في الخلية التي تختارونها أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة.

شاكراً ومقدراً تعاونكم وحرصكم  
وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،،

الباحث/

محمد حسين عبد العال

مصطلحات الدراسة:

1. إدارة الأزمة: هي عملية ديناميكية وعملية مستمرة تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، وتتضمن أفعالاً وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها.
2. جودة القرار الإداري: هو قرار يقاس بقدر موضوعيته وتحقيقه للأهداف بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد والعقلانية لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 25 سنة  25 - 35 سنة  36 - 45 سنة  أكبر من 45 سنة
3. المسمى الوظيفي:  وكيل وزارة  مدير عام  نائب مدير عام  مدير دائرة  رئيس قسم  رئيس شعبة
4. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
- عدد سنوات الخدمة في عملك الحالي:  5 سنوات فأقل  من 6 - 10 سنوات  من 11 - 15 سنة  16 سنة فأكثر
5. الوزارة التي تعمل بها:  وزارة العمل  وزارة التنمية الاجتماعية



## القسم الثاني: مجالات ومحاوِر الاستبانة:

## المجال الأول: مراحل إدارة الأزمات:

| م   | الفقرة   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>أولاً: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة).</b> |  |            |       |       |           |                |
| 1.  | تدعم الوزارة مادياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.   |            |       |       |           |                |
| 2.  | تهتم الوزارة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار.   |            |       |       |           |                |
| 3.  | يتوفر لدى الوزارة وحدة إدارية خاصة، من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.                  |            |       |       |           |                |
| 4.  | تعمل الوزارة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن ان تكون مؤشر لحدوث الأزمة.                     |            |       |       |           |                |
| 5.  | تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.      |            |       |       |           |                |
| 6.  | يتوفر لدى الوزارة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن ان تسبب حدوث أزمة.             |            |       |       |           |                |
| 7.  | تهتم الوزارة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.   |            |       |       |           |                |
| <b>ثانياً: مرحلة الاستعداد والوقاية (قبل حدوث الأزمة).</b>          |  |            |       |       |           |                |
| 1   | تضع الوزارة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.  |            |       |       |           |                |
| 2   | تشكل الوزارة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.   |            |       |       |           |                |
| 3   | تسعى الوزارة إلى تقديم الدعم الملائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.                |            |       |       |           |                |
| 4   | يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانيات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة. |            |       |       |           |                |
| 5   | يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانيات التقنية والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة.  |            |       |       |           |                |
| 6   | تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.              |            |       |       |           |                |
| 7   | تنفذ الوزارة استمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.  |            |       |       |           |                |

## قائمة الملاحق

### ثالثاً: مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة).

|    |   |
|----|---|
| 1  | تأخذ الوزارة عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات.   |
| 2  | تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها. |
| 3  | تستخدم الوزارة الموارد البشرية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                                 |
| 4  | تستخدم الوزارة الموارد المادية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                                 |
| 5  | تستخدم الوزارة النظم المعلوماتية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.                               |
| 6  | تقوم الوزارة بكل ما هو متاح لديها للتخفيف من الصدمات والضغوط عن ضحايا الأزمة وعائلاتها.               |
| 7  | تقوم الوزارة بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.                        |
| 8  | توجه الوزارة رسالة لجمهور الأزمة تتضمن تعليمات السلامة.   |
| 9  | تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.   |
| 10 | توجه الوزارة رسالة لجمهور الأزمة تلخص فيها ما يجري.   |
| 11 | تتعامل الوزارة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والاهمية.  |

### رابعاً: مرحلة استعادة النشاط (أثناء وبعد حدوث الأزمة).

|   |   |
|---|---|
| 1 | تسارع الوزارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.   |
| 2 | تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.                        |
| 3 | تسعى الوزارة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفعالية.                    |
| 4 | تقدم الوزارة الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.          |
| 5 | تتجه الوزارة بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها. |
| 6 | تقوم الوزارة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل                                     |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | الإعلام لتوضيح مدى استجابة الوزارة في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت.   |
|  |  |  |  |  | 7 تخصص الوزارة مبلغاً مالياً لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.   |
| <b>خامساً: مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة).</b> |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1. تقوم الوزارة بجمع المعلومات اللازمة مع الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً.        |
|  |  |  |  |  | 2. تقوم الوزارة بتقييم الخطط والبرامج المختلفة لإدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية. |
|  |  |  |  |  | 3. تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها أثناء حدوث الأزمة.                               |
|  |  |  |  |  | 4. تضع الوزارة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.                      |
|  |  |  |  |  | 5. تقيم الوزارة كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة.  |
|  |  |  |  |  | 6. تعمل الوزارة على تحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمنظمة.        |
|  |  |  |  |  | 7. تقوم الوزارة بتجديد المواد الصحفية لاسترداد موقعها واتخاذ الممارسات المصححة للأخطاء التي وقعت أثناء الأزمة.               |
|  |  |  |  |  | 8. تشجع الوزارة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.  |
| <b>المجال الثاني: جودة القرارات الإدارية.</b>  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | 1. يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للوزارة.   |
|  |  |  |  |  | 2. تحقق القرارات الإدارية المتخذة أهداف الوزارة.   |
|  |  |  |  |  | 3. تشمل القرارات الإدارية المتخذة كافة جوانب العمل بالوزارة.   |
|  |  |  |  |  | 4. يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.  |
|  |  |  |  |  | 5. تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.   |
|  |  |  |  |  | 6. يتوفر عدد كبير من البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات في الوزارة.   |
|  |  |  |  |  | 7. يتم تصنيف البدائل حسب أهميتها النسبية.  |
|  |  |  |  |  | 8. تعتمد القرارات المتخذة على شبكة معلومات تشمل كافة دوائر   |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  | وأقسام الوزارة.  |
|  |  |  |  |  | 9. تحقق القرارات المتخذة عامل التميز الإداري للوزارة.  |
|  |  |  |  |  | 10. تتمتع القرارات بعامل الإقناع والرضا للعاملين المنفذين بالوزارة.                                  |
|  |  |  |  |  | 11. يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديداً واضحاً مما يمكن من اتخاذ القرار السليم بشأنها.     |
|  |  |  |  |  | 12. يتم استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في الوزارة.                     |
|  |  |  |  |  | 13. تحرص الوزارة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات لضمان فاعلية القرارات المتخذة |
|  |  |  |  |  | 14. تستعين الوزارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.  |
|  |  |  |  |  | 15. تعمل الوزارة على مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار.                                   |
|  |  |  |  |  | 16. يهتم المدراء في الوزارة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.                              |
|  |  |  |  |  | 17. يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.               |
|  |  |  |  |  | 18. تراعي إدارة مؤسستك الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة.                         |
|  |  |  |  |  | 19. تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة.                        |
|  |  |  |  |  | 20. يتم اتخاذ القرارات في الوزارة بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.                          |
|  |  |  |  |  | 21. يتم مراجعة القرارات الإدارية وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.  |
|  |  |  |  |  | 22. يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمة بعناية واختيار البديل الأمثل.                             |
|  |  |  |  |  | 23. تشاور الوزارة ذوي الاختصاص عند اتخاذها قرارات تتعلق بإدارة الأزمات.                              |

## ملحق رقم (2) أسماء الأساتذة محكمين الاستبانة

| م   | الاسم                      | الجامعة   |
|-----|----------------------------|---|
| 1.  | د. محمد إبراهيم المدهون    | رئيس أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة |
| 2.  | د. محمود عبد الرحمن الشنطي | أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا- غزة      |
| 3.  | د. منصور الأيوبي           | كلية فلسطين التقنية- غزة                            |
| 4.  | د. منصور عبد القادر منصور  | جامعة الأقصى- غزة                                   |
| 5.  | د. أديب الأغا              | جامعة الأقصى- غزة                                   |
| 6.  | د. خالد المدهون            | جامعة فلسطين - غزة                                  |
| 7.  | د. عبد الكريم المدهون      | جامعة فلسطين - غزة                                  |
| 8.  | د. زاهر قويدر              | جامعة الأزهر - غزة                                  |
| 9.  | د. سامي أبو طه             | جامعة القدس المفتوحة- رفح                           |
| 10. | م. أشرف أبو سمرة           | محلل إحصائي   |
| 11  | أ. إبراهيم أبو شمالة       | محلل إحصائي   |

## ملحق رقم (3) الاستبانة في صورتها النهائية

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة

والسياسة وجامعة الأقصى

برنامج القيادة الإدارية

### تحكيم استبانة

الدكتورة الفاضلة/..... حفظكم الله ورعاكم،،

**السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...**

الموضوع/ تحكيم استبانة

أتوجه إليكم بالتقدير والاحترام وأتمن جهودكم الكبيرة في خدمة البحث العلمي، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه فإنني أقوم بإعداد دراسة بعنوان:

**إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية**

**بالمحافظات الجنوبية**

وذلك استكمالاً لمتطلب الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة - برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة.

**وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،**

الباحث/

محمد حسين عبد العال

برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى



برنامج الإدارة والقيادة



## تعبئة الاستبيان

حفظكم الله ورعاكم،،،

الأخ/ ت الفاضل/ ة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات اللازمة لدراسة بعنوان: إدارة الأزمات وأثرها على جودة القرارات الإدارية بوزارتي العمل والتنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج القيادة والإدارة - برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى - غزة.

وستجرى هذه الدراسة على جميع موظفي الوزارتين الذين يشغلون الوظائف الإشرافية، وتشتمل على ستة محاور وكل محور يحتوي على عدة عبارات وأمام كل عبارة خمس رتب مرتبة كالتالي: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة، غير موافق).

إن اهتمامكم بتعبئة هذه الاستبانة سيكون له مردوده الإيجابي والفعال في إنجاح هذه الدراسة، لذا نأمل من سيادتكم التكرم بإبداء آرائكم بوضع إشارة (x) في الخلية التي تختارونها أمام كل عبارة من عبارات الاستبانة.

شاكراً ومقدراً تعاونكم وحرصكم  
وتقبلوا خالص التقدير والاحترام،،،

الباحث/

محمد حسين عبد العال

مصطلحات الدراسة:

- إدارة الأزمة: هي عملية ديناميكية وعملية مستمرة تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية، وتتضمن أفعالاً وتصرفات مستجيبة، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة، والتخطيط للأزمة، ومواجهتها ومعالجتها.
- جودة القرار الإداري: هو قرار يقاس بقدر موضوعيته وتحقيقه للأهداف بحيث تمتاز هذه القرارات بالرشد والعقلانية لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 25 سنة  25 - 35 سنة  36 - 45 سنة  أكبر من 45 سنة
3. المسمى الوظيفي:  وكيل وزارة  مدير عام  نائب مدير عام  مدير دائرة  رئيس قسم  رئيس شعبة
4. المؤهل العلمي:  بكالوريوس فأقل  ماجستير فأعلى
5. عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي:  5 سنوات فأقل  من 6 - 10 سنوات  من 11 - 15 سنة  16 سنة فأكثر
6. الوزارة التي تعمل بها:  وزارة العمل  وزارة التنمية الاجتماعية



## القسم الثاني: مجالات ومحاور الاستبانة:

| م  | الفقرة  | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--|---|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>المجال الأول: مراحل إدارة الأزمات ويتكون من خمس محاور:</b>              |   |            |       |       |           |                |
| <b>المحور الأول: مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (قبل حدوث الأزمة).</b> |   |            |       |       |           |                |
| 1.   | تدعم الوزارة مادياً عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمة.  |            |       |       |           |                |
| 2.   | تهتم الوزارة برصد مؤشرات حدوث الأزمة باستمرار.  |            |       |       |           |                |
| 3.   | يتوفر لدى الوزارة وحدة إدارية خاصة، من مهامها الرئيسية رصد ومتابعة مؤشرات وقوع الأزمات.                 |            |       |       |           |                |
| 4.   | تعمل الوزارة على جمع واكتشاف علامات الخطر، التي من الممكن أن تكون مؤشر لحدوث الأزمة.                    |            |       |       |           |                |
| 5.   | تسعى الوزارة لدراسة كافة متغيرات بيئة العمل الداخلية باستمرار للتعرف على مؤشرات احتمال حدوث الأزمة.     |            |       |       |           |                |
| 6.   | يتوفر لدى الوزارة نظام إنذار مبكر يتلاءم مع مؤشرات الأحداث التي من الممكن أن تسبب حدوث أزمة.            |            |       |       |           |                |
| 7.   | تهتم الوزارة بعمليات تصنيف وتبويب وتحليل مؤشرات حدوث الأزمة.  |            |       |       |           |                |
| <b>المحور الثاني: مرحلة الاستعداد والوقاية (قبل حدوث الأزمة).</b>          |   |            |       |       |           |                |
| 1  | تضع الوزارة خطة شاملة للتعامل مع الأزمات المحتملة مستقبلاً.   |            |       |       |           |                |
| 2  | تشكل الوزارة فريق إدارة الأزمات للتعامل مع الأزمات المحتملة.  |            |       |       |           |                |
| 3  | تسعى الوزارة إلى تقديم الدعم اللائم للفريق الذي يقوم بالتشخيص والتخطيط للأزمات المحتملة.                |            |       |       |           |                |
| 4  | يسهل حدوث تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة للتبادل الإمكانات المادية والبشرية في حال وقوع الأزمة. |            |       |       |           |                |
| 5  | يوجد تفاعل متبادل بين إدارات وأقسام الوزارة لتبادل الإمكانات التقنية والمعلوماتية في حال وقوع الأزمة.   |            |       |       |           |                |
| 6  | تعقد الوزارة الاجتماعات وورش العمل المختلفة للتعرف على كيفية التعامل مع الأزمات حال وقوعها.             |            |       |       |           |                |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  |  |  | 7 | تنفذ الوزارة استمرار برامج تدريبية للتعامل مع الأزمات المحتملة.  |
| <b>المحور الثالث: مرحلة احتواء الأضرار (أثناء حدوث الأزمة).</b>      |  |  |  |  |   |  |
|  |  |  |  |  | 1 | تقوم الوزارة بإدارة الوقت بطريقة علمية دقيقة عند التعامل مع الأزمة حال حدوثها.   |
|  |  |  |  |  | 2 | تستخدم الوزارة جميع قنوات الاتصال المتاحة ونظم الاتصال المختلفة للسيطرة على الأزمة والحد من انتشارها.                        |
|  |  |  |  |  | 3 | توجه الوزارة الموارد البشرية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.  |
|  |  |  |  |  | 4 | تستخدم الوزارة الموارد المادية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.  |
|  |  |  |  |  | 5 | تستخدم الوزارة النظم المعلوماتية اللازمة لاحتواء الأزمة والسيطرة عليها.  |
|  |  |  |  |  | 6 | تقوم الوزارة بدورها تجاه المتضررين من الأزمة وعائلاتهم ومساعدتهم بكل ما هو متاح.   |
|  |  |  |  |  | 7 | توجه الوزارة رسالة لجمهور الأزمة تتضمن تعليمات السلامة وتلخص فيها ما يجري.   |
|  |  |  |  |  | 8 | تتخذ الوزارة التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات.  |
|  |  |  |  |  | 9 | تتعامل الوزارة مع الأزمة وفق سلم الأولويات والأهمية.   |
| <b>المحور الرابع: مرحلة استعادة النشاط (أثناء وبعد حدوث الأزمة).</b> |  |  |  |  |   |  |
|  |  |  |  |  | 1 | تسارع الوزارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للوزارة في ظروف الأزمات.                                  |
|  |  |  |  |  | 2 | تحدد الوزارة الاحتياجات اللازمة للمواقع التي تأثرت بالأزمة بدقة عالية.   |
|  |  |  |  |  | 3 | تسعى الوزارة لمعالجة تأثيرات الأزمة واستعادة نشاطها الطبيعي بسرعة وفاعلية.   |
|  |  |  |  |  | 4 | تقدم الوزارة الرعاية المناسبة، التعويضات والمكافآت اللازمة للمتضررين من حدوث الأزمة.   |
|  |  |  |  |  | 5 | تتجه الوزارة بسرعة نحو تنفيذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع آثار الأزمة ومكافحة استمرار حدوثها.                                |
|  |  |  |  |  | 6 | تقوم الوزارة بحملات إعلامية واسعة تستهدف المواطنين ووسائل الإعلام لتوضيح مدى استجابة الوزارة في تفاعلها مع الأزمة التي حدثت. |

## قائمة الملاحق

|   |  |  |  |  |     |  |
|---|--|--|--|--|-----|--|
|   |  |  |  |  | 7   | تخصص الوزارة مبلغاً مالياً لأنشطة استعادة النشاط في المؤسسة.   |
| <b>المحور الخامس: مرحلة التعلم (بعد حدوث الأزمة).</b> |  |  |  |  |     |  |
|   |  |  |  |  | 1.  | تقوم الوزارة بجمع المعلومات اللازمة مع الأزمة التي حدثت لاستخلاص الدروس والعبر من الأزمة والاستفادة منها مستقبلاً. |
|   |  |  |  |  | 2.  | تقوم الوزارة بتوصيل المعلومات الكاملة لأصحاب المنافع والتي سبق وعدهم بها أثناء حدوث الأزمة.                        |
|   |  |  |  |  | 3.  | تضع الوزارة مقاييس تصحيح الأضرار وعلاجها وعمليات الفحص والتفتيش ضمن الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات.               |
|   |  |  |  |  | 4.  | تقيم الوزارة كفاءة وفعالية خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة لتطويرها والاستفادة منها في مواجهة الأزمات المستقبلية. |
|   |  |  |  |  | 5.  | تعمل الوزارة على تحليل المجهودات التي بذلت أثناء الأزمات للتعلم وزيادة الخبرة ودمجها مع نظم إدارة الأزمات للمنظمة. |
|   |  |  |  |  | 6.  | تقوم الوزارة بتجديد المواد الصحفية لاسترداد موقعها واتخاذ الممارسات المصححة للأخطاء التي وقعت أثناء الأزمة.        |
|   |  |  |  |  | 7.  | تشجع الوزارة موظفيها على إجراء البحوث والدراسات في مجال إدارة الأزمات.   |
| <b>المجال الثاني: جودة القرارات الإدارية.</b>         |  |  |  |  |     |  |
|   |  |  |  |  | 1.  | يوجد انسجام بين جودة القرارات الإدارية والسياسة العامة للوزارة.  |
|   |  |  |  |  | 2.  | تحقق القرارات الإدارية المتخذة أهداف الوزارة.  |
|   |  |  |  |  | 3.  | تشمل القرارات الإدارية المتخذة كافة جوانب العمل بالوزارة.  |
|   |  |  |  |  | 4.  | يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.   |
|   |  |  |  |  | 5.  | تمتاز المعلومات المتوفرة بالمرونة مما يؤدي إلى سرعة اتخاذ القرارات الرشيدة.  |
|   |  |  |  |  | 6.  | يتوفر عدد كبير من البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات في الوزارة.  |
|   |  |  |  |  | 7.  | يتم تصنيف البدائل حسب أهميتها النسبية.   |
|   |  |  |  |  | 8.  | تعتمد القرارات المتخذة على شبكة معلومات تشمل كافة دوائر وأقسام الوزارة.  |
|   |  |  |  |  | 9.  | تحقق القرارات المتخذة عامل التميز الإداري للوزارة.   |
|   |  |  |  |  | 10. | تتمتع القرارات بعامل الإقناع والرضا للعاملين المنفذين بالوزارة.  |

## قائمة الملاحق

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 11. يتم تحديد المشكلة التي تحتاج إلى قرار تحديداً واضحاً مما يمكّن من اتخاذ القرار السليم بشأنها. |
|  |  |  |  |  | 12. يتم استخدام أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرار في الوزارة.                  |
|  |  |  |  |  | 13. تحرص الوزارة على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فاعلة.                       |
|  |  |  |  |  | 14. تستعين الوزارة بالأساليب التقنية الحديثة في اتخاذ القرار.                                     |
|  |  |  |  |  | 15. تعمل الوزارة على مشاركة جميع المستويات الإدارية في صنع القرار.                                |
|  |  |  |  |  | 16. يهتم المدراء في الوزارة بدوافع واحتياجات العاملين عند اتخاذ القرار.                           |
|  |  |  |  |  | 17. يتوفر لدى الوزارة المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة.            |
|  |  |  |  |  | 18. يراعي المدراء في الوزارة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة.                |
|  |  |  |  |  | 19. تتوفر لدى الوزارة الخبرات والاختصاصات القادرة على اتخاذ القرارات الفعالة.                     |
|  |  |  |  |  | 20. يتم اتخاذ القرارات في الوزارة بشكل موضوعي بعيداً عن الاعتبارات الشخصية.                       |
|  |  |  |  |  | 21. يتم مراجعة القرارات الإدارية وتقييم إيجابياتها وسلبياتها.                                     |
|  |  |  |  |  | 22. تشاور الوزارة ذوي الاختصاص عند اتخاذها قرارات تتعلق بإدارة الأزمات.                           |

## ملحق رقم (4) كتاب تسهيل مهمة لوزارة العمل



## ملحق رقم (5) كتاب تسهيل مهمة لوزارة التنمية الاجتماعية

أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا  
Management & Politics Academy For Postgraduate Studies  
مسار النخبة

السبت: 25 فبراير، 2017  
عنوان: MPA, EX, 5056

الأخوة الأفاضل/ وزارة الشؤون الاجتماعية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

حُفظت وبُوركت،،،

**الموضوع / تسهيل مهمة باحث**

نهديكم عاطر تحياتنا الأخوية الصادقة، متمنين من الله العلي القدير أن تتعموا بالصحة والسعادة الوافرة،  
تُفيد أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، بأن الباحث: محمد حسين محمد عبد العال، برقم  
جامعي: 120140097، تخصص: القيادة والإدارة، يقوم بإعداد دراسة استطلاعية حول:  
"جودة القرارات الإدارية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية في قطاع غزة" وعليه؛ نأمل  
منكم تسهيل مهمته في توزيع الاستطلاع والإجابة عليه.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الأكاديمية  
د. محمد إبراهيم المدهون

أكاديمية الإدارة والسياسة  
لدراسات العليا  
رئاسة الأكاديمية

نسخة ل:  
- ملف الطالب

وأخيراً... بفضل الله - تعالى - تم الانتهاء  
من هذه الدراسة "وما توفيقي إلا بالله"،  
وأسأل الله أن تكون في ميزان حسناتي،  
وكل من ساهم معي، ولو بكلمة.

وأرجو الله أن ينفعني بها، وأمتي،  
وشعبي، ووطني.

والله أسأل أن لا تكون الدنيا أكبر همّنا،  
ولا مبلغ علمنا.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين