

The Islamic University–Gaza
Research and Postgraduate Affairs
Faculty of Arts and Human Sciences
Master Of Journalism



الجامعة الإسلامية - غزة
شئون البحث العلمي والدراسات العليا
كلية الآداب والعلوم الإنسانية
ماجستير الصحافة

إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان
الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاسها على الأداء المهني
دراسة ميدانية

**Management Of Palestinian Journalism
Institutions During The 2014 Israeli Aggression
Against Gaza and Its Reflection on
Professional Performance
A Field Study**

إعداد الباحث
محمد علي محمد ثابت

إشراف
الدكتور/ أيمن خميس أبو نقيرة

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الصحافة بكلية الآداب والعلوم
الإنسانية في الجامعة الإسلامية بغزة

مارس/ 2017م - جمادى الآخرة/ 1438هـ

إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان
الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاسها على الأداء المهني
دراسة ميدانية

**Management Of Palestinian Journalism
Institutions During The 2014 Israeli Aggression
Against Gaza and Its Reflection On
Professional Performance
A field study**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حينما 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.

Declaration

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

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

Student's name:	محمد علي ثابت	اسم الطالب:
Signature:	محمد علي ثابت	التوقيع:
Date:	2017/03/20م	التاريخ:



مكتب نائب الرئيس للبحث العلمي والدراسات العليا هاتف داخلي 1180

الرقم: ج س غ/35/

التاريخ: 2017/03/20

نتيجة الحكم على أطروحة ماجستير

بناءً على موافقة شئون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة الإسلامية بغزة على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ محمد علي محمد ثابت لنيل درجة الماجستير في كلية الآداب/ قسم الصحافة، وموضوعها:

إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م،
وانعكاسها على الأداء المهني: دراسة ميدانية

وبعد المناقشة العلنية التي تمت اليوم الاثنين 22 جمادى الثانية 1438هـ، الموافق 2017/03/20م الساعة العاشرة صباحاً في قاعة اجتماعات مبنى القدس، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:

.....	مشرفاً ورئيساً	د. أيمن خميس أبو نقيرة
.....	مناقشاً داخلياً	د. أمين منصور وافي
.....	مناقشاً خارجياً	د. زهير عبد اللطيف عابد

وبعد المداولة أوصت اللجنة بمنح الباحث درجة الماجستير في كلية الآداب/قسم الصحافة.

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

والله ولي التوفيق ،،،



نائب الرئيس لشئون البحث العلمي والدراسات العليا

أ.د. عبد الرؤوف علي المناعمة

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف تمت إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاسها على الأداء المهني، وكذلك التعرف إلى مدى استخدام وتطبيق تلك المؤسسات للوظائف الإدارية أثناء تلك الأزمة، والمتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التقييم، الرقابة، القيادة، اتخاذ القرار)، وكذلك التعرف إلى مدى فاعلية الأداء المهني لها.

وتنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية، واستخدمت منهجين، الأول: منهج الدراسات المسحية، وفي إطاره استخدم الباحث أسلوب مسح أساليب الممارسات الإعلامية، والثاني: منهج دراسة العلاقات الارتباطية، وفي إطاره أسلوب المقارنة المنهجية، أما أدوات الدراسة فهي الاستبانة، والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصحفية الفلسطينية المتخصصة في إنتاج مواد صحفية مطبوعة، أما عينة الدراسة فتكونت من مستويين، الأول: عينة المؤسسات الصحفية، حيث تم اختيار عينة عمدية، تمثلت في: صحيفة فلسطين اليومية، وصحيفة الرسالة نصف الأسبوعية، وصحيفة الاستقلال الأسبوعية، ومجلة السعادة الشهرية، الصادرة جميعها من مدينة غزة، أما المستوى الثاني: عينة المبحوثين، وقد تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لكافة القيادات الإدارية العليا والوسطى في المؤسسات المذكورة، والمتمثلة في: (مجلس الإدارة، رئاسة التحرير، إدارة التحرير، سكرتاريا التحرير، رؤساء الدوائر والأقسام) حيث بلغت (51) مبحوثاً، واعتمدت الدراسة في إطارها النظري على نظرية حارس البوابة.

وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج أبرزها، أن الدرجة الكلية لاستخدام المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية المختلفة، جاءت كبيرة، بوزن نسبي بلغ (71%)، وأن درجة استخدام وتطبيق تلك المؤسسات لوظيفتي التنظيم والقيادة جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي بلغ (65.60%)، (65.80%) حسب الترتيب، وكذلك درجة وجود نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات، وتطور أحداثها، ووجود قاعدة بيانات شاملة، ومتطورة عن الأزمات المتوقعة جاءت جميعها بدرجة متوسطة بوزن نسبي بلغ (61.80%)، (58.80%) حسب الترتيب، كما أن الدرجة الكلية لتوافر برامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي بلغ (66.60%)، والدرجة الكلية لتوفر المعدات والتقنيات والبدايل المناسبة لإدارة تلك المؤسسات جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي بلغ (62.60%)، والأداء المهني لها جاء بدرجة متوسطة، بوزن نسبي بلغ (67.40%).

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأداء الإداري للمؤسسات الصحفية الفلسطينية، والاستثمار في تأمين برامج تدريبية متطورة عن الأزمات وكيفية التعامل معها، وتخصيص موازنات مالية مستقلة لظروف الأزمات، وبناء منظومة اتصال فعال لتبادل وحفظ وأرشفة المعلومات عن ظروف الأزمات، وتطور أحداثها.

Abstract

This study aims to find out how the Palestinian press institutions management was during the Israeli aggression on Gaza in 2014, its impacts on the professional performance of these institutions, as well as to identify the extent of the Palestinian press institutions in using the administrative functions (planning, organization, evaluation, supervision, leadership, decision-making) during the aggression. The study also aims to identify the impact of the availability of information and communication systems in place, as well as the extent of training of human cadres to that effect, the availability of equipment, techniques, and alternatives at those institutions during the aggression, to identify the extent of commitment of those institutions to the prevention and occupational safety standards and to identify the effectiveness of the professional performance of the Palestinian press institutions during the Israeli aggression on Gaza in 2014.

This is a descriptive study that uses the research survey approach, where the researcher surveyed the media practices methods and correlational approach, where the researcher used the systematic comparative method. The study tools are the questionnaire and the interview. The study population consisted of the Palestinian press institutions. The study sample was at two levels: first, a sample of press institutions, where an intentional sample was chosen, represented in Filisteen daily newspaper Al-Risala half-weekly newspaper, Al-Isteqlal weekly newspaper and the Al-Sada monthly magazine. All of them issued in the Gaza Strip. At the second level, the respondents' sample has been selected in a manner comprehensive inventory of all upper and middle management leaders in the mentioned institutions (board of directors, editorial board, editorial management, editing secretary, heads of departments and sections), reaching 51 respondents.

The study concluded to a set of results most notably, that the total score for the use of the Palestinian press institutions of various administrative functions was great and with a relative weight (71%). The extent these institutions use and apply the function of leadership and organizing came to a fair degree. As well as the availability of an effective communication system to exchange information during crises and the comprehensive sophisticated database were all moderate. The total score of the Palestinian press institutions professional performance during the aggression came with a relative weight (67.40%).

The study recommended the need to take care of the administrative performance of the Palestinian journalistic institutions , the need to attract young leaders to work within the crews of those institutions, the need to invest in offering advanced training programs during crises and how to deal with them, the need to allocate an independent financial budget in time of crises and the need to build an effective communication system to share, save and archive information on times of crisis.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿قُلْ هُوَ رَبِّي لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ مَتَابِ﴾

صدق الله العظيم

[الرعد: 30]

الإهداء

إلى والديّ الكريمين العزيزين أطال الله في عمريهما وألبسهما ثوب الصحة والعافية
إلى زوجتي الغالية التي أعاننتني بصبرها، وغمرتني برعايتها
إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء وعموم عائلتي، عائلة العلم والمعرفة
إلى عمي الدكتور محمد سعود ثابت الذي كان يدعو لي ويحثني على الصبر والاجتهاد
إلى أستاذي الدكتور أيمن أبو نقيرة عرفاناً
إلى أساتذتي الأفاضل، والأصدقاء، والزملاء، وكل من وقف بجانبني
إلى وطني فلسطين، وأبناء شعبي الصابر على ظلم المحتل الغاصب
إلى أرواح الشهداء الأكرمين، وإلى جرحي، وأسري شعبنا المناضل
أهدي هذا العمل سائلاً المولي عز وجل أن أكون عند حسن الظن

محمد علي ثابت

شكر وتقدير

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرِّيَّتِي إِنَِّّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِئِي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ [الأحقاف: 15]

الحمد لله رب العالمين، عدد خلقه، وزنة عرشه، ومداد كلماته، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، والشكر لله العلى العظيم على جزيل عطائه، فهو الواهب المعطي بلا حساب، والحمد لله الذي منحني العزيمة والإصرار والتوكل، ومكنني من إنجاز هذا النتاج العلمي.

ومن أدب رد الفضل لأهله، وعملاً بقول رسول الله ﷺ: " مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ" (1)، فإنني أتقدم بالشكر الجزيل، ووافر الامتتان إلى الدكتور أيمن خميس أبو نقيرة - أستاذ الصحافة والإعلام بالجامعة الإسلامية بغزة- لتفضله بقبول الإشراف على هذه الدراسة، وأشكر حسن معاملته، وجميل صبره، حيث منحني الكثير من وقته وجهده لإنجاز هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة كل من: الدكتور زهير عبد اللطيف عابد، والدكتور أمين منصور وافي، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الدراسة، رغم انشغالهما وكثرة مسؤولياتهما، وعلى تحملهما عناء قراءتها، وتقويمها، وإبداء ملاحظاتها القيمة لإثرائها.

والشكر موصول إلى أساتذتي في قسم الصحافة والإعلام بالجامعة الإسلامية للأستاذ الدكتور جواد الدلو، والدكتور أمين وافي، والدكتور طلعت عيسي، والدكتور حسن أبو حشيش، والدكتور أحمد الترك، والدكتور مشير عامر، والدكتور زهير عابد عميد كلية الإعلام بجامعة الأقصى، كما أشكر أعضاء لجنة مناقشة خطة الدراسة، وهم الدكتور طلعت عيسي والدكتور خالد دهليز، ومحكمي صحيفة الاستقصاء، الذين أثروا الدراسة بملاحظاتهم العلمية القيمة، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأتوجه بالشكر الجزيل لوالدي العزيز الأستاذ (علي محمد ثابت)؛ لتفضله بتدقيق الدراسة، ومراجعتها لغوياً، ونحويًا. والشكر موصول لأصدقائي وزملائي، ولكل من دعمني وقدم لي المساعدة والمعونة لإنجاز هذه الدراسة.

الباحث

(1) [الترمذي: سنن الترمذي، البر والصلة/ باب ما جاء في الشكر لمن أحسن إليك، 403/3: رقم الحديث

[1954

قائمة المحتويات

أ	إقرار
ب	نتيجة حكم
ت	ملخص الدراسة
ث	Abstract
ج	اقتباس
ح	الإهداء
خ	شكر وتقدير
د	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ش	قائمة الاشكال
ص	قائمة الملاحق
2	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
2	مقدمة:
3	أولاً - أهم الدراسات السابقة:
29	ثانياً - الاستدلال على المشكلة:
33	ثالثاً - مشكلة الدراسة:
34	رابعاً - أهمية الدراسة:
34	خامساً - أهداف الدراسة:
35	سادساً - تساؤلات الدراسة:
36	سابعاً - فروض الدراسة:
36	ثامناً - الإطار النظري للدراسة:
46	تاسعاً - نوع الدراسة ومناهجها وأدواتها:
49	عاشراً - مجتمع الدراسة وعينتها:
50	حادي عشر - إجراءات الصدق والثبات:

62	ثاني عشر – المفاهيم الأساسية للدراسة:
63	ثالث عشر – تقسيم الدراسة:
65	الفصل الثاني: إدارة المؤسسات الصحفية
66	المبحث الأول: الإدارة: مفهوما، ووظائفها، وخصائصها
66	أولاً- مفهوم الإدارة:
68	ثانياً: وظائف الإدارة:
80	ثالثاً: خصائص الإدارة:
84	المبحث الثاني: المؤسسات الصحفية الفلسطينية
84	أولاً- الصحفي.. المفهوم، وخصوصية المهنة:
88	ثانياً- المؤسسات الصحفية.. مفهوما، نشأتها، أنواعها:
94	ثالثاً- الهياكل التنظيمية وأنواعها في المؤسسات الصحفية:
		الفصل الثالث أزمة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م، وانعكاسه على الأداء المهني
120	للمؤسسات الصحفية الفلسطينية
121	المبحث الأول الأزمات
121	أولاً- مفهوم الأزمات ومراحل تطورها:
127	ثانياً- خصائص الأزمات:
129	ثالثاً- إدارة الأزمات:
		المبحث الثاني: العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاسه على الأداء المهني للمؤسسات
137	الصحفية الفلسطينية.
137	تمهيد:
137	أولاً: العدوان على قطاع غزة عام 2008م
141	ثانياً- العدوان على قطاع غزة عام 2012م
146	ثالثاً- العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م:
		الفصل الرابع نتائج الدراسة الميدانية لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان
175	الإسرائيلي على غزة عام 2014م
175	مقدمة:

176	المبحث الأول خصائص عينة الدراسة
184	المبحث الثاني استخدام المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية
184	المحك المعتمد في الدراسة :
201	المبحث الثالث المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية الفلسطينية.....
201	أولاً- مدى توافر المعلومات وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م.
203	ثانياً- توافر برامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م.
206	ثالثاً- مدى توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م.
209	المبحث الرابع مدى فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م
212	أولاً- الأداء الإداري للمؤسسة الصحفية:
214	ثانياً- الأداء اللوجستي للمؤسسة الصحفية:
216	ثالثاً- الأداء الصحفي للمؤسسة الصحفية:
218	المبحث الخامس الإجابة على فرضيات الدراسة
229	خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها
229	أولاً- خلاصة نتائج الدراسة:
231	ثانياً- توصيات الدراسة:
234	المصادر والمراجع
234	أولاً: المراجع العربية:
259	ثانياً: المراجع الأجنبية:
262	ملاحق الدراسة

قائمة الجداول

- جدول (1.1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للمجال 52
- جدول (1.2): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة 54
- جدول (1.3): نتائج ثبات الاستبانة المتعلقة بالوظائف الإدارية 55
- جدول (1.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية لمجال المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية 56
- جدول (1.5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة 57
- جدول (1.6): نتائج ثبات الاستبانة المتعلقة بالمقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية... 58
- جدول (1.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية لمجال الأداء المهني للمؤسسات الصحفية 59
- جدول (1.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة 60
- جدول (1.9): نتائج ثبات الاستبانة المتعلقة بالأداء المهني للمؤسسات الصحفية 61
- جدول (2.1): يوضح التوزيع الجغرافي لبيع أعداد صحيفة القدس في المحافظات الفلسطينية 111
- جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب النوع..... 176
- جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي 177
- جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة 178
- جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي 179
- جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر 180
- جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب حصولها على الدورات 180
- جدول (4.7): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التي حصلوا عليها (مجموع $N=49$) 181
- جدول (4.8): توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة الصحفية 182
- جدول (4.9): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي 183
- جدول (4.10): يوضح المحك المعتمد في الدراسة 184
- جدول (4.11): تحليل مجالات الاستبانة 185
- جدول (4.12): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال التخطيط 189
- جدول (4.13): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال التنظيم 191

- جدول (4.14): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال القيادة..193
- جدول (4.15): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال الرقابة..195
- جدول (4.16): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال التقييم..197
- جدول (4.17): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال اتخاذ القرار199
- جدول (4.18): يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الإحتمالية، والترتيب لفقرات مجال توافر المعلومات، وسهولة الاتصال.....201
- جدول (4.19): يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، والترتيب لفقرات مجال توافر برامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية.....204
- جدول (4.20): يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، والترتيب، لفقرات مجال توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية.....206
- جدول (4.21): تحليل مجالات الاستبانة.....209
- جدول (4.22): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، والترتيب لفقرات مجال الأداء الإداري212
- جدول (4.23): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال الأداء اللوجستي214
- جدول (4.24): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال الأداء الصحي216
- جدول (4.25): نتائج معامل الارتباط بيرسون.....218
- جدول (4.26): نتائج معامل الارتباط بيرسون.....219
- جدول (4.27): نتائج معامل الارتباط بيرسون.....220
- جدول (4.28): نتائج معامل الارتباط بيرسون.....221
- جدول (4.29): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين " وفقا لمتغير " النوع".....223
- جدول (4.30): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " المؤهل العلمي".....224
- جدول (4.31): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " المركز الوظيفي".....225
- جدول (4.32): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " العمر".....226
- جدول (4.33): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " سنوات الخبرة".....227
- جدول (4.34): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقا لمتغير " المؤسسة الصحفية".....228

قائمة الاشكال

- شكل (2.1): رسم يوضح الشكل التنظيمي الهرمي 102
- شكل (2.2): رسم يوضح الشكل التنظيمي الوظيفي 103
- شكل (2.3): شكل يوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري 104
- شكل (2.4): التنظيم الهرمي الوظيفي 105
- شكل (2.5): يوضح الهيكل التنظيمي الطويل 106
- شكل (2.6): يوضح الهيكل التنظيمي المسطح 106
- شكل (2.7): يوضح الهيكل التنظيمي لإدارات وأقسام جريدة القدس 112
- شكل (2.8): يوضح الهيكل التنظيمي لصحيفة الحياة الجديدة 115
- شكل (2.9): يوضح الهيكل التنظيمي لصحيفة فلسطين 117
- شكل (2.10): يوضح الهيكل التنظيمي لصحيفة الاستقلال 119
- شكل (3.1): مراحل إدارة الأزمات 135

قائمة الملاحق

ملحق (1): أسماء الأساتذة المحكمون للاستبانة حسب الترتيب الأبجدي.....263

ملحق (2): الاستبانة في صورتها النهائية.....264

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

مقدمة:

مع التطور الهائل الذي تشهده البشرية في مختلف المجالات، برزت أهمية الإعلام كونه داعماً ومسانداً لتطور مختلف القطاعات في المجتمع، وقد تعززت تلك الأهمية، وأصبحت أكثر تأثيراً بعد تحول الإعلام إلى صناعة تقودها مؤسسات ضخمة، كانت وليدة تاريخ طويل من التطور والتقدم، الذي أوحى لعلماء الاتصال والإدارة بالتفكير في وضع أسس علمية لإدارة تلك المؤسسات⁽¹⁾.

ومع التقدم الكبير في عمل المؤسسات الصحفية، والتحديات الضخمة التي تواجهها والمرتبطة بتعقيدات العصر الراهن، وخاصة الأزمات المتكررة من نزاعات وحروب وكوارث طبيعية، برزت الحاجة إلى تنظيم هذا القطاع وإدارته بما يكفل استمراريته وتطوره، ومن هنا بدأت الحاجة ملحة إلى علم الإدارة بما يتضمنه من حلول علمية وبدائل مناسبة للمشاكل والتحديات التي تواجه تلك المؤسسات، وقد وجد القائمون على تلك المؤسسات ضالتهم في هذا العلم بما يتضمنه من عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة للموارد المادية والبشرية، حيث قدم لهم أفضل الحلول وأيسرها بأقصر الطرق وأقل التكاليف.

وتعد الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع، على أساس اختلاف مراحل تطوره، واستنفادات المؤسسات الصحفية من هذا العلم الحديث، مثل مختلف المؤسسات الأخرى لما شكله من طفرة على كافة المستويات اختصرت الوقت، والجهد، والمال، وارتقت بتلك المؤسسات سريعاً نحو تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها.

ويمكن القول بأن المؤسسة الصحفية في أبسط صورها تعرف بأنها: "المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات عديدة"⁽²⁾، وتقوم المؤسسة الصحفية بالعمل على تحقيق مجموعة من الوظائف المرتبطة بالمضمون، والتحرير الصحفي، والإعلان، والتوزيع، ويتصل الأفراد عن طريقها ببعضهم لتقديم خدمة صحفية تبرز في شكل جريدة، أو مجلة، أو

(1) الطيب، إدارة المؤسسات الصحفية (ص3).

(2) سالم، خصائص المشروع الصحفي (ص212).

إعلان، أو خدمات صحفية مختصة تحقق أهدافهم الخاصة، والعامّة في ظل ترتيب منظم للأفراد والتقنيات المستخدمة، ولا تختلف المؤسسات الصحفية كثيراً عن أية مؤسسة أخرى باستثناء وجود إدارات مضافة إلى هيكلها التنظيمي لأداء الأعمال الصحفية والمهام المجاورة لها ذات الطبيعة الخاصة بهذه المهنة.

ولعل أهم مسؤوليات المؤسسة الصحفية تتمثل في خدمة المجتمع، كونها أحد مكوناته وتتأثر بظروفه والمتغيرات الطارئة والدخيلة عليه، مثل الأزمات المفاجئة، كالتّي تعرضت لها الأراضي الفلسطينية المحتلة، من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي، والتي كان آخرها العدوان الذي استهدف قطاع غزة فجر يوم الثامن من يوليو/ تموز لعام 2014م، وقد أثرت أزمة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م بشكل كبير على المؤسسات الصحفية الفلسطينية والعاملين فيها، حيث كانت حصيلة ذلك استشهاد (16) صحفياً فلسطينياً وإصابة ما يقارب (28) آخرين، وتدمير (19) مؤسسة صحفية بشكل كامل أو جزئي، وتدمير (54) منزلاً تعود ملكيتها لصحفيين فلسطينيين في قطاع غزة، واختراق (10) محطات تلفزيون وإذاعة وموقع إلكتروني من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي⁽¹⁾.

وتتناول هذه الدراسة تأثير تلك الأزمات على المؤسسات الصحفية الفلسطينية وإدارتها، وعلى أدائها المهني، كون الإدارة علم وفن يسهم في إدارة الأزمات والخروج بأقل الخسائر الممكنة، ويتيح للمؤسسات الاحتفاظ ولو بالحد الأدنى من الاستمرارية والصمود في وجه تلك الظروف الاستثنائية.

أولاً - أهم الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة تراثاً علمياً تراكمياً، يوفر قاعدة معرفية لتحديد معالم المشكلات البحثية، وبلورتها وصياغة أهدافها وتساؤلاتها، عبر القراءة المتأنية لهذه الدراسات، ولقد قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع البحث، وتم تقسيمها إلى محورين، هما: الدراسات التي تتناول إدارة الأزمات، والدراسات التي تتناول إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية.

(1) مركز الدوحة لحرية الإعلام، التقرير السنوي الثالث من أجل مكافحة الإفلات من العقاب، (ص ص 44-57).

المحور الأول: الدراسات التي تتناول إدارة الأزمات:

1- دراسة عياد (2015م):⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة وتوضيح أثر استخدامها على الأداء التسويقي في تلك البنوك، وتحديد الاستراتيجية الأكثر أهمية ومستوى تطبيقها.

وتتنمى هذه الدراسة للدراسات الوصفية - التحليلية، واتبع فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وحدد الباحث مجتمع الدراسة بالموظفين الذين يشغلون المواقع الاشرافية، ومن في حكمهم من موظفي البنوك المحلية العاملة في قطاع غزة، وتم أخذ عينة الدراسة بأسلوب الحصر الشامل، وبلغت (128) موظفاً، وتم استرداد (80) استبانة من مدراء ونواب ورؤساء أقسام هذه البنوك، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن لدى البنوك مجتمع الدراسة العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الأزمات، بحسب طبيعة ونوع وحجم الأزمة التي تواجهها.

ب- حوالي 85% من أفراد عينة الدراسة تلقوا دورات في مجال إدارة الأزمات (دورة على الأقل)، وهي نسبة جيدة.

ج- حصل المعدل العام لمستوى أهمية استراتيجية معالجة الأزمة على أهمية مرتفعة تبلغ (4.464) مقارنة مع باقي الاستراتيجيات تلتها استراتيجية "الاحتياطي التعبوي"، وذلك يعود إلى نوعية الأزمات التي قد تتعرض لها البنوك.

2- دراسة مخيمر (2015م):⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية في إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، والكشف عن مستويات الأدوار للعلاقات العامة في إدارة الأزمات.

(1) عياد، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة.

(2) مخيمر، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي " لدراسة الحالة"، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الإدارة العامة للعلاقات العامة على اختلاف مراتبهم في وزارة الصحة الفلسطينية بمحافظات قطاع غزة، والبالغ عددهم (35)، وتم تطبيق الدراسة على جميع أفراد المجتمع الأصلي بسبب صغر حجم مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة هي جميع الموظفين البالغ عددهم 35 موظف حيث تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، أما أداة الدراسة فقد استخدمت الباحثة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن هناك دور حيادي للعلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بنسبة (68.5%)، ودور مرتفع جداً في مرحلة الاستعداد والوقاية بنسبة (85.8%)، ودور مرتفع في مرحلة استعادة النشاط بنسبة (80.5%)، ودور مرتفع في مرحلة التعلم بنسبة (77.7%) في إدارة الأزمات.

ب- أن موظفي العلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية لهم دور مرتفع في إدارة الأزمات، حيث بلغ الوزن النسبي (78.8%)، كما أظهرت النتائج بأن العلاقات العامة تتابع آثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (79.4%).

ج- أن هناك دوراً مرتفعاً للعلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية في التخطيط للأزمات، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية (4.08)، بوزن نسبي (81.6%).

3- دراسة أبو كميل (2015):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العمليات المركزية بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني في معالجة الأزمات الأمنية، من خلال معرفة مدى قيامها بمهامها في مختلف مراحل الأزمة، ومدى توافر (خطط الطوارئ، ونظم المعلومات، ونظام اتصال فعال، والموارد البشرية والإمكانات المادية) اللازمة لمعالجة تلك الأزمات، كما سعت الدراسة إلى تحديد العقبات التي تواجه إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية.

(1) أبو كميل، دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من ضباط عمليات الأجهزة الأمنية الميدانية في الوزارة، والبالغ عددهم (227) ضابطاً، أما عينة الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وجود دور مهم لإدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة على جميع الفقرات بشكل عام (70.76%).

ب- يتوفر لدى الإدارة العامة للعمليات المركزية خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمات الأمنية، حيث كانت درجة الموافقة ايجابية وبدرجة كبيرة بلغت (69.08%).

ج- توافر نظم اتصال فعالة في إدارة العمليات المركزية لمعالجة الأزمات الأمنية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة (73.83%)، وكذلك توافر الموارد البشرية والإمكانات المادية في العمليات المركزية لمعالجة الأزمات الأمنية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة (63.50%).

4- دراسة مناع (2015م):⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من خلال معرفة مدى توفر المتطلبات الأساسية لدى الوزارة، والمتمثلة في: (التخطيط الفعال، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على اتخاذ القرارات، المهارات القيادية وفرق إدارة الأزمات، الاتصال ونظم المعلومات الفعالة)، وتبيان تأثير متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي) على آراء عينة الدراسة حول مدى توفر هذه المتطلبات.

وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة بأسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، مع استثناء الموظفين المهنيين وعددهم (58) موظفاً، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- يتوفر لدى وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة تخطيط فعال بدرجة ضعيفة لا يسهم في إدارتها للأزمات، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذا المحور بلغ (40.94%)،

(1) مناع، واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين.

بالإضافة إلى توفر مرونة في هيكلها التنظيمي بدرجة ضعيفة لا تسهم أيضاً في إدارتها للأزمات، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذا المحور بلغ (56.54%).

ب- يتوفر لدى الوزارة قدرة على اتخاذ القرارات بدرجة ضعيفة لا تسهم في إدارتها للأزمات، حيث أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (51.17%) وقد اضطرت الوزارة إلى تجاوزات في اتباع المنهج العلمي لاتخاذ القرارات بسبب الحصار ومشكلاته.

ج- يتوفر لدى الوزارة مهارات قيادية وفرق لإدارة الأزمات بدرجة ضعيفة لا تسهم في إدارتها للأزمات، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذا المحور بلغ (46.16%)، كما يتوفر لديها نظم للاتصال والمعلومات فعالة لإدارة الأزمات بدرجة فوق المتوسطة، وبالتالي تسهم في إدارتها للأزمات، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لهذا المحور بلغ (67.67%).

5- دراسة أبو حجير (2014) (1).

هدفت هذه الدراسة للتعرف على ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من القيادة الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وقد بلغ حجم المجتمع (2682) موظفاً، بينما بلغ حجم العينة (391) مفردة، وقد كانت عينة طبقية عشوائية، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن قبول المبحوثين للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات الحكومية الفلسطينية كان متوسطاً (إلى حد ما) حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لها (61.12%)، حيث أبدى المبحوثون عدم قبولهم للبيئة الاقتصادية، بينما كان هناك حيادية تجاه البيئة السياسية والقانونية.

ب- أن ممارسات القيادة الاستراتيجية مطبقة بنسب متوسطة من قبل قيادات المؤسسات الحكومية الفلسطينية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (70.04%).

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

ج- أن إدارة المخاطر والأزمات مطبقة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية بنسبة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (67.68%)، وقد طغى عليها الأسلوب العلاجي أكثر من الوقائي.

6- دراسة Campo (2014):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التوجه القائم على الابتكار على أداء الفنادق السياحية، وكيفية إدراك إدارتها لذلك وتأثير أجواء الأزمات عليها.

وقد قام الباحث بجمع بيانات الدراسة من خلال استطلاع للرأي على الإنترنت بين مديري الفنادق السياحية ذات درجة (4 نجوم) في (52) مدينة إسبانية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن ميل الفنادق للابتكار لا يساهم بشكل مباشر وإيجابي على الأداء في المدى القصير.

ب- الابتكار له أهمية في تحسين أداء الفنادق في الأجل المتوسط والطويل.

ج- الأزمات وعدم الاستقرار يؤثر على الرغبة في الابتكار.

7- دراسة أحمد (2013م):⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وبيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى التعرف على كيفية إدارة الأزمة .

وتتنمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، من خلال أخذ نموذج أزمة شركة تويوتا.

ولم يتطرق الباحث صراحة إلى ذكر مجتمع الدراسة أو عينتها أو أدواتها ولكن اقتصر ذكره على نموذج شركة تويوتا كدراسة حالة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات تكمن في تطبيق سياسة متوسطة أو طويلة الأمد تمنع بموجبه نشر الأزمات أو امتدادها، أو تلافي الأزمة قبل تفاقمها، وهو ما يسمى

(1) Campo, Hotel innovation and performance in times of crisis.

(2) أحمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا.

بالاستراتيجية الوقائية من خلال التخطيط المستقبلي لمنع حدوث أزمة مماثلة، إضافة الي رسم الخطط لمواجهة الأزمة والتصدي لها .

ب- أهمية وضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ مهم للغاية، وهذا ما يعرف بتنفيذ التخطيط الاستراتيجي وتفادي اللامبالاة في مواجهة الأزمة.

ج- التخطيط الجيد لمواجهة الأزمة التي تعرضت لها شركة تويوتا أسهم بشكل فعال في منع نشر الأزمة قبل تفاقمها والعمل على عدم تكرارها مستقبلاً.

8- دراسة Hamani & Boudjema (2013م):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج يساعد على تحقيق الاستقرار في قاعدة للتنمية المستدامة من خلال تحفيز قدرة واستجابة المجتمع للمخاطر، من خلال الاستعانة بالأدوات الإعلامية والتنظيمية على أساس تصنيف المخاطر، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والضعف وتصنيفها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن التحليل النوعي والكمي لتحديد وتقييم المخاطر من أجل تطوير أنظمة استجابة مناسبة للخطط.

ب- استحداث أنظمة جديدة للتعامل مع الأزمات مثل نظام (DBMS) الذي يمنح الجمهور انتقال سلس في المعلومات ويساهم في إدارة المخاطر وعواقبها بطريقة جيدة.

ج- تكرار الكوارث الطبيعية وتنوعها عقد وشل جهود التنمية المستدامة، وجعل من الصعب السيطرة عليها، وهو الامر الذي يتطلب استجابة عالمية من منظمات الإغاثة والمجتمع.

9- دراسة Bengtson & Ljung & Hadjikhani (2013م):⁽²⁾.

هدفت هذه 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.

(1) Hamani, A generic Model Helps to Transit From Crisis Management to Natural Disasters Risk Management and Stabilize Sustainable.

(2) Bengtson, Managing Stability and Crises in Business Relationships: The Case Of Ericsson in an Emerging Market.

استخدم الباحث منهج دراسة الحالة على الشركات السويدية، وتم جمع بيانات الدراسة عن علاقة الشركة في الأسواق الناشئة في الأرجنتين خلال الفترة (1998م- 2004م) من أرشيف الشركة والصحف والانترنت.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وجود ضعف حقيقي في العلاقات التجارية للشركة بسبب سلوكها القائم مع العملاء والشركات الأخرى المحلية في حالات الاستقرار وعدم الاستقرار.

ب- واقع الاضطراب والأزمات أصبح أكثر شيوعاً في العلاقات التجارية بسبب دخول الشركات الكبرى إلى أسواق غير مستقرة.

ج- إعادة تنشيط العلاقات يتطلب تدرجاً في السلوك مثل التمهل أو الانتظار الاستراتيجي.

10- دراسة Antonacopoulou & Sheaffer (2013م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الرئيس والهام للتعلم التنظيمي أثناء الأزمات، حيث يمثل ذلك أسلوب جديد للتعلم خاصة في الأوقات الصعبة، كما هدفت الدراسة إلى إيضاح أن عدم الاهتمام بالتعلم التنظيمي قد يكون سبباً في الأزمات اللاحقة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وجود علاقة بين التعلم التنظيمي من الأزمات وكفاءة إدارة الأزمات التنظيمية، حيث تعزز عملية التعلم من إدارة الأزمة.

ب- الحاجة لتأهيل وتدريب القائمين على إدارة الأزمات على التعلم التنظيمي بأسس علمية.

ج- ضرورة دمج مجموعة من المعارف الاجتماعية والنفسية والسياسية والعاطفية والمعرفية في عملية التعلم للتغلب على الأزمة.

11- دراسة زيادة (2012م):⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة بتنمية مهارات العاملين لديها على إدارة ومواجهة الأزمات، ودراسة العلاقة بين تنمية مهارات

(1) Antonacopoulou & Sheaffer, Learning in Crisis : Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management.

(2) زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

العاملين في كل من التخطيط والاتصال والتواصل والقيادة، والعمل ضمن فريق، وأثر ذلك على مقدره المؤسسة على إدارة ومواجهة الأزمات.

وتتنمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية عددها (37) مؤسسة دولية في قطاع غزة، وتم توزيع (110) استبانة على عينة الدراسة، وتم الحصول على (92) استبانة بنسبة استرداد (83.6%)، وأما أداة الدراسة فكانت الاستبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن تنمية مهارات التخطيط له أثر مباشر على مقدره وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على دراسة الأزمات بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (85.87%).

ب- تنمية وتعزيز مهارات العمل ضمن فريق، له أثر مباشر على مقدره وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات.

ج- تحافظ المؤسسة عند حدوث الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية ودون تأخير، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لتلك الفقرة (78.26%).

12- دراسة الديب (2012م):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية التي يتبعها مديرو اتحاد المقاولين الفلسطينيين في محافظات غزة، وعلى ممارسات المديرين حول توفر نظام لإدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة.

وتتنمي الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على أداة الاستقصاء، أما مجتمع الدراسة فتكون من أعضاء اتحاد المقاولين وعددهم (252) عضواً، واختيرت عينة عشوائية بلغت (160) مفردة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- الاتحاد يولي اهتماماً لاكتشاف ورصد مؤشرات الأزمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (68.75%)، وفي المقابل فإنه يتم مسح بيئة العمل الخارجية للاتحاد بشكل شامل للتعرف على مؤشرات حدوث الأزمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (63.63%).

(1) الديب، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة.

ب- يحرص الاتحاد على العمل على خفض التوتر واستعادة الروح المعنوية عند حدوث الأزمات، وقد بلغ الوزن النسبي لدرجة الموافقة (73.75%)، حيث تقوم إدارة الاتحاد بتقديم كافة أنواع الدعم حسب الإمكانيات المتاحة لديها.

ج- لا يجري الاتحاد تجارب وهمية للتعامل مع أزمات محتملة لأن التجارب الوهمية مكلفة مادياً، مما يجعل الاتحاد يتجاهل إجراء التجارب والتدريبات لمواجهة الأزمات المستقبلية.

13- دراسة الأشقر (2012م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الاتصال وأساليبه ووسائله التي تستخدم في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، وإلى التعرف على معوقات الاتصال الفعال في إدارة الأزمات في الوزارة.

وتتنمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة فتكون من موظفي المناصب الاشرافية في الوزارة، ويبلغ عددهم (176)، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل لاختيار العينة، أما اداة الدراسة فكانت صحيفة الاستقصاء.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- هناك فاعلية في اتصالات الأزمة في وزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث يستخدم فريق إدارة الأزمات لغة واضحة وسهلة أثناء الاتصال، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (73.80%).

ب- الوزارة تستخدم عدداً من أنواع الاتصال أثناء إدارة الأزمات، مثل الاتصال الرسمي والاتصالات الرأسية الهابطة، والاتصال الأفقي، والاتصالات الرأسية الصاعدة، والاتصال غير الرسمي، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع انواع الاتصال التي تؤثر على فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني (71.97%).

ج- فريق إدارة الأزمات يستخدم عدداً من وسائل الاتصال خلال إدارته للأزمة، مثل الاتصال بالهاتف المحمول حيث بلغ الوزن لنسبي له (82.57%)، ثم الاتصال الهاتفي بوزن نسبي (77.43%)، فالرسائل القصيرة عبر الهاتف المحمول بوزن نسبي (77.31%)، فالاتصال الشخصي المباشر بوزن نسبي (75.91%).

(1) الأشقر، صلاح، مدي فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني.

14- دراسة المذكور (2011م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم والاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري لإدارة الأزمات، وكذلك التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، وخاصة في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

وتقع الدراسة ضمن الدراسات الوصفية واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، أما مجتمع الدراسة المستهدف فيتكون من جميع الافراد ذوي العلاقة بالعملية التعليمية في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت، أما عينة الدراسة فتم اختيار عينة طبقية عشوائية للأفراد المستهدفين بلغت (597) مبحوثاً لاستطلاع وجهات نظرهم، أما أداة الدراسة فكانت صحيفة الاستبيان.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن درجة تقديرات أفراد العينة حول مدى توافر مجالات متطلبات إدارة الأزمات متوسطة في مجالين هما: القيادة بمتوسط حسابي (2,09) وفرق العمل بمتوسط حسابي (2,07)، وضعيفة في ثلاثة مجالات هي: الاتصال بمتوسط حسابي (1,92)، والمعلومات بمتوسط حسابي (1,87)، وأخيراً التخطيط بمتوسط حسابي (1,16).

ب - وجود نظام لإدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية، ولكنه بحاجة إلى إعادة نظر بكيفية تنميته وتطويره في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

ج - أن درجة تقديرات عينة الدراسة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات في مجال المعلومات في المؤسسات التعليمية كانت متوسطة في متطلبين، وضعيفة في أربع متطلبات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال المعلومات ككل (1,87).

15- دراسة الرضيع (2011م):⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر التخطيط المناسب للجهازية لإدارة الأزمات والكوارث لدى جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة ومعرفة مدى توافر المعلومات اللازمة في التعامل مع الأزمات والكوارث.

(1) المذكور، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة.
(2) الرضيع، مدي الجهازية لإدارة الأزمات والكوارث : دراسة مسحية علي ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة.

وتقع هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتكون المجتمع الدراسي من (149) فرداً من ضباط أجهزة الدفاع المدني برتبة ملازم فما فوق، أما عينة الدراسة فهي جميع مفردات مجتمع الدراسة لان الدراسة استخدمت أسلوب الحصر الشامل ، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- هناك التزام بعملية التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث، حيث تبين بأن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات التخطيط بلغ(70.44%).

ب- هناك اهتمام من قبل إدارات الدفاع المدني بالمعلومات، بالإضافة إلى اعتماد الإدارات على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التعامل مع المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال أهمية توافر المعلومات(67.61%).

ج- وجود اهتمام بالتدريب وما له من أهمية في إدارة الأزمات والكوارث، ووجود برامج تدريبية لمواجهة الأزمات والكوارث للضباط والعاملين في كافة إدارات الدفاع المدني، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع فقرات مجال توفر برامج التدريب(68.27%)

16- دراسة Battown & Flin (2011م):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر المعوقات التي تعيق مديري الأزمات من الاستجابة، سواء كانت معوقات بيئية مثل ضغط الوقت، ودرجة الخطر، او كانت معوقات تنظيمية مثل البيروقراطية وتأييد القرارات، والاتصال والمعلومات، بالإضافة إلى المعوقات العملية مثل السيطرة على الأحداث، واتخاذ القرار، وإدارة فريق الأزمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- الدور الوسيط للشخصية والعوامل الفيزيكية مثل التعب والراحة والعوامل النفسية مثل ضغوط العمل لها دور في التأثير سلباً أو ايجاباً على هذه المقومات التي تواجه مديري الأزمات في المنظمات.

ب- المعوقات التي تم تحديدها " البيئية والتنظيمية والعملية"، يمكن تجاوزها بالإدارة الجيدة والحكيمة للأزمات والقدرة على اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تحسين فاعلية استجابة الإدارة

(1) Battown, & Flin, Crisis Management in Organizations.

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

17- دراسة الجار الله (2011م):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارات العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ودورها في التعامل مع الأزمات في جميع مراحلها، ومدى كفاءة واستعداد مديري العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات المحتملة لمنشأتهم.

تقع هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، واستخدم الباحث فيها المنهج المسحي أما عينة الدراسة فقد استخدم الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (66) شركة تمثل أكبر الشركات التي مثلت مجتمع الدراسة، أما أداة الدراسة التي استخدمها الباحث فقد كانت استمارة الاستبيان التي تم توجيهها إلي مسؤولي العلاقات العامة في هذه الشركات .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- انخفاض الاعتماد على العلاقات العامة ومشاركتها في إدارة الأزمات لدى شركات العينة التي سبق وأن مرت بأزمة.

ب- عدم اهتمام شركات العينة بتأهيل وتدريب موظفيها في مجال الأزمات، وندرة إلحاق منسوبي العلاقات العامة فيها بفعاليات تتعلق في المجال ذاته .

ج- وجود معوقات تحد من قدرة العلاقات العامة على التعامل مع الأزمات .

18 - دراسة الأشقر (2010م)⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها.

واستخدم الباحث فيها المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة للعام الدراسي (2009/2010)، وعددهم (95) رئيساً من كافة التخصصات، وكان حجم الاسترداد (76) استبانة، وذلك بنسبة (80%) من مجتمع الدراسة.

(1) الجار الله، جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

(2) الأشقر، محمد، درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- بلغ متوسط درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (54.8%)، ومرحلة الاستعداد والوقاية (55.4%)، ومرحلة احتواء الأضرار (63.4%)، ومرحلة استعادة النشاط (65.6%)، ومرحلة التعلم (57.8%)، وبلغ المتوسط الكلي للاستبانة (59.6%) أي بدرجة متوسطة.

ب- تسارع إدارة المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للمؤسسة في ظروف الأزمات"، حيث احتلت تلك الفقرة المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي نسبي بلغ (72.2%).

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية لإدارة الأزمات بمحافظة غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (عدد سنوات الخدمة، نوع المؤسسة التعليمية، نوع التخصص في التوجيهي).

19- "دراسة أبو عزيز (2010م):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى 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.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين في وزارة الصحة في قطاع غزة، وتكونت عينة الدراسة من (35%) من هذا المجتمع حيث تم توزيع (320) استبانة، على تلك العينة، وتم استرداد (277) استبانة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- توفر المتطلبات الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمات (التخطيط، توفير البيانات والمعلومات، اتخاذ القرار) بدرجة مقبولة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل الإدارية مجتمعة يساوي (63.47%)، وبذلك لا تشكل المعوقات الإدارية عائقاً أثناء إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار، ولكن درجة التوافر هذه بالكاد تتجاوز الحد الأدنى المطلوب.

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

ب- توفر المتطلبات التنظيمية اللازمة للتعامل مع الأزمات (الولاء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، نظام اتصال فعال)، بدرجة ضعيفة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل التنظيمية مجتمعة يساوي (56.07%).

ج- توفر المتطلبات المادية اللازمة للتعامل مع الأزمات (المخصصات المالية، الخدمات المساندة) بدرجة ضعيفة، حيث أن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل المادية مجتمعة يساوي (57.95%)، وهذا يشكل عائقاً أمام إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار.

20- دراسة Neuhaus (2010م):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالدور المهم للاتصالات المتكاملة خلال الأزمات التنظيمية، حيث يمثل ذلك مدخلاً حديثاً لإدارة الأزمات التنظيمية، وإبراز الأساليب التقنية الحديثة في الاتصالات التي تساعد في إدارة الأزمات التنظيمية، والتي تدعم القيادة في اتخاذ القرارات الكفوة خلال الأزمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وجود علاقة بين الاتصالات المتكاملة وإدارة الأزمة التنظيمية بنجاح، إذ تتكامل كافة الأنظمة التسويقية والمالية والتقنية والبشرية لتمثل مخرجاتها نموذج اتصالات متكامل يساعد على مواجهة الأزمات التنظيمية وإدارتها بكفاءة.

ب- أهمية التواصل الإعلامي في الوقت المناسب عند وقوع الأزمة إذ يساعد ذلك في التغلب عليها ومعالجتها بسرعة، كما أن للمتحدث الإعلامي دوراً مهماً ضمن فريق الأزمة، حيث يجب أن يكون أحد أعضائها.

21- دراسة Ravazzani & Mazzei (2011م):⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية الاتصالات الداخلية أثناء الأزمات من خلال معرفة كيف تتواصل الشركات الإيطالية مع موظفيها خلال الأزمة المالية العالمية ما بين عام (2008- 2009).

(1) Neuhaus, Integrated Crisis Communication As New Approach in Organizational Crisis.

(2) Mazzei & Ravazzani. Manager-employee Communication During A crisis: The Missing Link.

وتقع هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما عينة الدراسة فتم استخدام أسلوب العينة العشوائية، حيث قدرت ب (135) شركة إيطالية، أما الأداة التي تم استخدامها في الدراسة فكانت أداة الاستبانة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن هنالك خلل في الاتصالات داخل الشركات عينة الدراسة وتمثل ذلك في سوء فهم الموظفين للرسائل الواصلة إليهم من الإدارة .

ب- أن الشركات التي لها خطة اتصالات ممتازة هي التي تهتم بالتنوع في استخدام وسائل الاتصال داخل الشركة، وتستغل الأزمات لكي تختبر فاعلية الاتصال.

ج- الحاجة إلى خلق الثقة بين الموظفين والإدارة قبل حدوث الأزمات وكذلك استخدام سياسة الباب المفتوح مع الموظفين خلال الأزمة.

22- دراسة الطراونة وآخرون(2009): (1).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طريقة ومنهجية التعامل مع الأزمات الأمنية في مديرية الأمن العام الأردني، إضافة إلى التعرف على المبادئ الأساسية للتعامل مع الأزمات والوقوف على مختلف المعوقات التي تواجه القادة والمدراء في جهاز الأمن العام أثناء إدارة الأزمات،

وتتنمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة القيادات في جهاز الأمن العام الاردني، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) فرد من القادة والضباط المختصين من رتبة رائد وما فوق والذين لديهم الخبرة في مجال إدارة الأزمات وفي المجالات الأمنية الميدانية، واستخدمت الدراسة أداة الاستمارة لجمع البيانات الميدانية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن مديرية الأمن العام الأردني تخطط لإدارة الأزمات بنسبة متوسطة بلغت (62.5%)، وعدم اتسام الهيكل التنظيمي للمديرية بالمرونة الكافية في التعامل مع الأزمات الأمنية.

ب- أن نسبة (37.2%) من المبحوثين لم يتلقوا دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات الأمنية، وأهمها نظام الإنذار المبكر الذي يركز على إدارة الأزمات بكافة أنواعها.

(1) الطراونة، وآخرون، إدارة الأزمات في المؤسسات الأمنية الأردنية: مديرية الأمن العام الأردني: دراسة ميدانية.

ج- هناك تدن ملحوظ في استخدام مديرية الأمن العام لمنهجية علمية في إدارة الأزمات.

23- دراسة Wang (2009): (1).

هدفت الدراسة إلى تحسين الفهم للدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في رفع الأداء التنظيمي خلال الأزمات .

قام الباحث بجمع البيانات الثانوية من الوثائق التنظيمية وبيانات الأرشيف وتم إجراء مقابلات مع (14) مفردة من المختصين، وكانت دراسة الحالة على شركة الغاز الطبيعي لاكتشاف هل من الممكن لإدارة المعرفة تقليل مخاطر الأزمات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن إدارة المعرفة تلعب دوراً مهماً في إدارة الأزمات .

ب- المنظمات لها احتياجات معرفية متنوعة تتطلب استراتيجيات إدارة معرفة مختلفة في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات.

ج- خبرة المنظمات في مواجهة الأزمات تجعلها تعرف نقاط ضعفها، وتقودها إلى تبني مبادرات تعلم المنظمة، مما يسهل امتلاك، ومشاركة، ومؤسسية المعرفة.

24- دراسة اسليم (2007م): (2).

هدفت الدراسة إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة، وتوضيح مراحل التعامل معها في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، ومعرفة أهمية ودور التخطيط والمعلومات والاتصالات والقيادة في التعامل مع الأزمات.

وتعد الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارات العامة بوزارة المالية الفلسطينية بغزة (رئيس قسم، نائب مدير، مدير، مدير عام، وكيل مساعد، وكيل وزارة)، أما عينة الدراسة فاشتملت على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (192) موظفاً وموظفة من العاملين في جميع إدارات ودوائر وزارة المالية الفلسطينية بغزة.

(1) Wang, Knowledge Management Adoption in Times of Crisis.

(2) اسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- وجود قدرة متدنية لدى وزارة المالية بغزة في مجال التخطيط لإدارة الأزمات، حيث أن الوزن النسبي لجميع فقرات المجال المذكور بلغ (59.71%)، يرجع إلى أن اهتمام المدراء منصب على الأمور التي تشكل لهم خطرا فعليا نتيجة حدث ما.

ب- استخدمت وزارة المالية مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات، حيث حصلت تلك الفقرة على وزن نسبي بلغ (64.14%)، مما دل على أن آراء أفراد العينة كانت إيجابية، كما تبين بأن هناك اهتمام بالمعلومات لما لها من دور فعال عند إدارة الأزمات، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات (66.70%).

ج- قدرة وزارة المالية على تشكيل فرق عمل عند وقوع الأزمات، حيث بلغ الوزن النسبي لجميع فقرات مجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات (62.77%).

25- دراسة الضويحي (2004م):⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث من خلال إعداد خطط إعلامية مساندة لعمليات مواجهة الأزمات والكوارث، وكذلك التعرف على الدور الإعلامي لإدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث، ومدى التنسيق والتعاون بين إدارة العلاقات العامة والأجهزة الاعلامية، واستنباط خطط إعلامية لمواجهة الأزمات والكوارث.

وتتنمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي، أما مجتمع الدراسة فتكون من العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض وعددهم (362) مفردة، والعاملين بوزارة الاعلام وعددهم (208) مفردة، وبذلك يبلغ العدد الاجمالي (570) مفردة، واختار الباحث عينة عشوائية قوامها (40%) من هؤلاء العاملين، فبلغت العينة (145) من العاملين في الدفاع المدني، و(83) من العاملين في وزارة الاعلام، أما أداة الدراسة فاستخدم الباحث أداة الاستبانة.

(1) الضويحي، التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- الخطط الإعلامية المعدة من قبل إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني مهمة جدا لمواجهة الأزمات والكوارث ويتطلب نجاحها اشراك خبراء الدفاع المدني الذين يتمتعون بالكفاءة والمقدرة في وضعها، واشتمالها على تعليمات الدفاع المدني لتوعية المواطنين بإجراءات الأمن والسلامة، حيث أن المتوسط الحسابي العام لهذا المجال بلغ (4,08) من خمس نقاط.
- ب- هناك تنسيق إعلامي قوي بين إدارة العلاقات العامة بالدفاع المدني والأجهزة الإعلامية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (4,16) من خمس نقاط.
- ج- أهم المعوقات التي تحول دون نجاح التخطيط الإعلامي بالدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث هي عدم وضوح الخطة وصعوبة تنفيذها، وتزويد الجماهير بمعلومات غير صحيحة، حيث جاءت الأهمية النسبية لكل منهما بمتوسط (4,33) للمعوق الأول، و(4,27) للمعوق الثاني.

26- دراسة Nyaw & Chong (2002م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية ومدى استعداد المنظمات المختلفة لمواجهة الأزمات، حيث تجد تلك المنظمات أنها بحاجة ملحة إلى تفعيل القدرات التنظيمية وتعزيز الجاهزية للتعامل مع الأحداث المستقبلية بدرجات الأزمات المتفاوتة ، وذلك نتيجة التعاضم السريع والكبير في الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات .

وتتنمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، وقد اعتمدت منهج المسح واستخدمت أداة الاستبيان، أما مجتمع الدراسة فتكون من المدراء التنفيذيين لعدد (21) منظمة عاملة في مدينة هونغ كونج الصينية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- وجود عدد قليل من المنظمات ال (21) في هونغ كونغ يمتلك خطط لإدارة الأزمات.
- ب- الأساس المنطقي لخطة إدارة الأزمات ومحتوياتها الهيكلية تتضمن عنصرين هما فريق إدارة الأزمات وخطة الاتصالات الأزمومية.

(1) Chong, & Nyaw, Services Managers' Awareness Of Crisis Management: Attitudes and Preparation.

المحور الثاني: الدراسات التي تتناول إدارة المؤسسات الصحفية والإعلامية:

27- دراسة وافي (2013م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام في قطاع غزة، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين بعض العوامل الذاتية والإدارية والمهنية، وبين الرضا الوظيفي.

وتتنمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، حيث استخدم الباحث المنهج المسحي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الإعلامية داخل قطاع غزة، والبالغ عددهم (750) صحفياً، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة منهم بحجم (200) مفردة، وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع المعلومات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أهم العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية، ولها تأثير على الأداء المهني، هي الجوانب الاقتصادية المتمثلة في الحوافز والعلاوات والبدلات المالية.

ب- العامل الثاني في الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإعلامية الفلسطينية هي العوامل الذاتية للموظفين، وتمثلت في مكانة العمل في المجتمع، والطموحات الشخصية، والعلاقات الاجتماعية المميزة بين العاملين والنخب الاجتماعية.

ج- العلاقة بين العاملين في المؤسسات الإعلامية من رؤساء وزملاء وعلاقة ذلك بالرضا وأثره على الأداء المهني جاءت مرضية وامتازت بالود والتعاون.

28- دراسة أفلمين (2012م):⁽²⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التحولات التي طرأت على مؤسسات الصحافة المكتوبة على المستوي التقني والتحرير والإدارة بصفة شاملة، وكذلك استكشاف واقع

(1) وافي، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام الفلسطينية وأثره على الأداء المهني.

(2) أفلمين، إدارة مؤسسات الصحافة المكتوبة في الجزائر دراسة مسحية لعينة من الجرائد الوطنية إلى غاية

ماي / جوان 2012.

التسيير والإدارة في مؤسسات الصحافة المكتوبة في الجزائر، وتنتمي الدراسة للبحوث الوصفية، واستخدم الباحث المنهج المسحي والمنهج التاريخي، أما بالنسبة لأداة الدراسة فقد استخدم الباحث أداتين، هما: الملاحظة والمقابلة، أما عينتها فقد اختار الباحث العينة بشكل قصدي واختارها وفق معايير خاصة بملكية المؤسسة وأقدميتها فوقع اختياره على أربعة جرائد، هي: جريدة " اوريزون" والمتأسسة عام 1985 ذات ملكية عامة وجريدة " الشعب " المتأسسة عام 1962 ذات ملكية عامة وجريدة " ليبرتي " المتأسسة عام 1992 ذات ملكية خاصة وجريدة " الخبر " المتأسسة عام 1990 ذات ملكية خاصة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- الإدارة الصحفية تعمل في حالة الطوارئ دائماً في ظل غياب تنظيم دقيق، وأيضاً نظراً لطبيعة المهنة، وبالتالي كثرة المشاكل اليومية والتخطيط يعني شيء صغير فقط أمام العدد الكبير من المشاكل.

ب- اعتمدت كل الجرائد موضوع الدراسة المنهج العلمي في الإدارة، حيث أدركت أهمية المنهج العلمي في نجاح المؤسسة باستخدام هذا المنهج، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي .

ج - اهتمت الجرائد موضوع الدراسة بجانب التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال من خلال إدخال شبكات معلوماتية، وإنشاء قسم خاص بالمعلوماتية مع استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة في الطباعة وإخراج الجريدة .

29- دراسة الدليمي وكامل (2010م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى معرفة المسار الحالي للمؤسسة الإعلامية وعملية إدارتها وأنماطها القيادية من خلال معرفة حدود وأسلوب القيادة الصحفية، والمشكلات التي تواجهها، وكذلك معرفة حدود تحقيق أساليب أنماط القيادة الإدارية، والتعرف على تأثير وعلاقات حدود العملية الإدارية على أداء العمل في المؤسسة الإعلامية، ووضع بعض المعالجات لمعوقات العمل في المؤسسة الإعلامية وانعكاسها على أداء العاملين، وتقع الدراسة ضمن البحوث الوصفية .

(1) الدليمي، وكامل، القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- إن الإدارة الإعلامية، هي تلك الإدارة التي تتولى شؤون العمل الإعلامي وتحديد آليات وسياقات عمله عبر سلوك تعاوني موجه نحو ترشيد وتوجيه الطاقات والإمكانات المتاحة لتحقيق هدف الوسيلة الإعلامي ومراعاة مصالح العاملين فيها والمتعاملين معها.

ب- إن العمل المتخصص يجب أن يتصف بالتنسيق، مما يخلق ضرورة لأداء العمل الإداري، وهذا ما ينطبق على العمل الإعلامي، لذا فإن الإدارة في المؤسسة الإعلامية حالة قائمة بدونها لن تؤدي المؤسسة الإعلامية أي عمل لها.

ج- العمل القيادي في الإدارة الإعلامية يحتاج إلى توفر ركنين أساسيين، هما: الاستعداد الشخصي والخبرة التطبيقية من جهة، والإعداد النظري والتدريب من جهة أخرى.

30- دراسة ثريا (2010م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الخطط والأهداف الموضوعية من قبل إدارة القناة زمن الحرب، ومعرفة كيف نجحت إدارة الإعلام المقاوم في إدارة الإمكانيات البشرية والمادية، ومعرفة الدور المطلوب من قبل وسائل الإعلام زمن الحرب.

وتنتمي الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في فئتين الأول: جميع العاملين في الفضائية حيث يبلغ العدد الإجمالي (310) موظف، والفئة الثانية: فهي جميع العاملين في الفضائيات ووكالات الأنباء العاملة في قطاع غزة سواء كانت عربية أو أجنبية، وأيضاً الإعلاميين المسجلين لدى وزارة الإعلام، أما بخصوص عينة الدراسة فقد استخدم الباحث العينة القصدية المتمثلة بجميع رؤساء الأقسام وعددهم (22)، وجميع رؤساء الشعب وعددهم (9) من الذين كانوا يعملون خلال فترة الحرب، فأصبح الإجمالي (31) موظفاً، أما عينة الدراسة الثانية فاقترنت على الإعلاميين " المراسلين" في المجال الإعلامي، وقد بلغ عدد مفردات العينة (79) مفردة، أما أداة الدراسة فقد استخدم الباحث أداتين المقابلة واستخدمها مع الإدارة العليا والوسطي كونهم قاموا بالتخطيط ورسم السياسات العامة والإشراف على العمل، والاستبانة الخاصة بالمجال الثاني والثالث والمتمثلة بموظفي الفضائية والإعلاميين.

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- أن قناة الأقصى الفضائية استطاعت تحقيق أهدافها التي خطت لها بنسبة كبيرة.
- ب- نجحت إدارة القناة في إدارة الإمكانات البشرية والمادية بطريقة جيدة، حيث كانت النسبة (76.3%) وبمتوسط حسابي (3.8) مما أسهم في بقاء الصورة أمام المشاهد إلى حد كبير.
- ج- حققت القناة أهدافها المختلفة المتعلقة بتعزيز الصمود والثبات لدى أهالي قطاع غزة وتعزيز النصر والتأييد في الداخل المحتل عام 1948م والشارع العربي والغربي والضغط على دولة الاحتلال لوقف الحرب على غزة بنسبة جيدة، حيث كانت النسبة (74%)، وبمتوسط حسابي (3.7).

31- دراسة حماد (2010م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحصار الإسرائيلي على الإعلام الفلسطيني في قطاع غزة، والكشف عن الأساليب التي تستخدمها قوات الاحتلال ضد الصحفيين والمؤسسات الإعلامية العاملة في الأراضي الفلسطينية عامة وقطاع غزة خاصة.

وتتنمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث فيها منهج المسح، وتم اختيار عينة بلغت (80) صحفياً، أما أداة الدراسة فاستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- أن جميع المؤسسات العاملة في المجال الاعلامي في قطاع غزة تأثرت بالحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة بغض النظر عن طبيعة عملها، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (78.56%)، كما أشارت الدراسة إلى التأثير السلبي والخطير للحصار الإسرائيلي على قطاع غزة وانعكاسه على وسائل الإعلام، حيث رأي أكثر من (88%) من المبحوثين أن الحصار الإسرائيلي إجراء غير قانوني ضد المؤسسات الإعلامية في قطاع غزة.
- ب- المؤسسات الإعلامية تعاني من الافتقار إلى المعدات الصحفية جراء عدم السماح بدخول المعدات اللازمة للبث والتصوير وغيرها من متطلبات العمل الصحفي، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الفقرة (81.88%).

(1) حماد، أثر الحصار الإسرائيلي على وسائل الإعلام في قطاع غزة.

ج- احتل مجال الانتهاكات الإسرائيلية ضد الصحفيين والمؤسسات الإعلامية في قطاع غزة المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.59%).

32- دراسة العلاوين (2009م)⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا الاتصال على الأداء في المؤسسات الإعلامية، والدور الذي تسهم به تكنولوجيا الاتصال في تطوير الأداء داخل تلك المؤسسات، واعتمدت الدراسة على نظريتين هما: نظرية الاعتماد ونظرية الاستخدامات والاشباع، وتنتمي الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث المنهج التحليلي بهدف تشخيص الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة.

أما عينة الدراسة فقام الباحث باختيارها من كلا الجنسين باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية وبشكل تناسبي بنسبة بلغت (25%) حيث بلغت عينة الدراسة (350) موظفاً وموظفةً بواقع (192) موظفاً، و(158) موظفةً .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع الفقرات الخاصة بمجالات أداء مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية وهي(مجال التخطيط، ومجال التنظيم، ومجال المتابعة والتقييم، ومجال اتخاذ القرار، ومجال الموارد البشرية، ومجال الإنتاجية، ومجال كفاءة الأداء)، قد جاءت إيجابية، بمتوسطات حسابية بلغت (2.14، 2.16، 2.14، 2.16، 2.23، 2.11). حسب الترتيب.

ب- جاء مجال " التنظيم " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ(2,16) من أصل(3) درجات، وهو ما يعني أن مستوي تقييم أفراد عينة الدراسة كان ايجابياً وبدرجة كبيرة.

ج- وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية في مجال التخطيط ومجال التنظيم ومجال المتابعة والتقييم وكذلك مجال اتخاذ القرار ومجال الموارد البشرية ومجال الإنتاجية ومجال كفاءة الأداء .

(1) العلاوين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية : مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية أنموذجاً.

33 - دراسة آل سعود (2007م): (1).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أجهزة الإعلام المحلية أثناء الأزمات الأمنية ، وبيان مدى التنسيق بين القائمين على الأجهزة الإعلامية ومسؤولي الإعلام الأمني أثناء الأزمة الأمنية، وبيان المعوقات التي تواجه العاملين في أجهزة الاعلام المحلي أثناء تغطية الازمات الامنية المحلية.

وتتنمي الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل وذلك نظراً لمحدودية عدد أفراد مجتمع الدراسة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- هناك توافق بين المبحوثين على ضرورة وجود تنسيق بين القائمين على الأجهزة الإعلامية ومسؤولي الإعلام الأمني أثناء الأزمة الأمنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,98) من (5).

ب- وجود تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على كفاءة الأجهزة الإعلامية المحلية في القيام بدورها في التعامل مع الأزمات الأمنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,08) من (5).

ج- وجود تفاوت في موافقة أفراد الدراسة على المعوقات التي تواجه العاملين في الأجهزة الإعلامية المحلية عن تغطية الأزمة الأمنية، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد الدراسة ما بين (3,24 إلى 4,25 من 5).

34- دراسة الحوش (2006): (2).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن نوعية وخصائص الاتصال، وتنظيمه السائد في المؤسسة واكتشاف مدي أهميته في تحقيق مطلب التوازن والتكامل بين مختلف أقسام المؤسسة، بالإضافة إلى إيجاد نوع من التعاون والانسجام بين المجموعة العاملة في المؤسسة والكشف عن نوعية العلاقات القائمة بين الأقسام الإنتاجية والأقسام الإدارية.

(1) آل سعود، دور الأجهزة الإعلامية في التعامل مع الأزمات الأمنية.

(2) الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية : دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الأوراس - باتنة - الجزائر أنموذجاً.

وتتنمي هذه الدراسة للدراسات الوصفية، واستخدم الباحث منهج "دراسة الحالة"، واستخدم الباحث ثلاثة أدوات هي: الملاحظة وأداة المقابلة وأداة الاستمارة، والعينة كانت دراسة مجتمع البحث بأكمله "الحصر الشامل"، وذلك بسبب صغر حجم التنظيم في المؤسسة المدروسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- أن الاتصال الرسمي أخذ ثلاثة أشكال، وهي: الاتصال الرسمي النازل، والصاعد، والأفقي، والذي تميز بالنجاعة والمرونة وعدم التصلب، بالإضافة إلى وجود اتصال غير رسمي.

ب- تستعمل المؤسسة عدة قنوات للاتصال والتواصل مع العمال، هي: الإعلانات بالدرجة الأولى، تليها الرسائل، ثم المشرف، وقناة غير مباشرة تتمثل في، تنظم حفلات أثناء المناسبات بحضور المدير المسئول .

ج- هناك انعدام تام لعوائق الاتصال في المؤسسة، حيث أجمع الموظفون على أن عملية الاتصال جيدة، ولكن عملية تأثير العامل على المشرف ضعيفة نوعا ما.

35- دراسة حمزة (2007م):⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى توظيف نظم إدارة الأزمات في وسائل عمل المؤسسات الإعلامية وطرقه في تغطية الأزمات، ومعرفة أطر عمل القنوات التلفزيونية الإخبارية في ظل الأزمات والحروب، كما هدفت الدراسة إلى استكشاف المشكلات التي تعترض العمل الاعلامي خاصة عمل القنوات التلفزيونية الاخبارية خلال الحروب والأزمات.

وتتنمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التحليلية، واستخدم الباحث فيها المنهج المقارن، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في قناة أبو ظبي من الصحفيين والمصورين الذين شاركوا في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق، أما أداة الدراسة فكانت الاستبيان والمقابلة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- القنوات العربية خاصة قناة أبو ظبي، استطاعت كسر الحصار والاحتكار اللذين فرضتهما المؤسسات الإعلامية الغربية على الإعلام العربي، وأكدت جدارتها بين وسائل الإعلام العالمية في تغطيتها للحربين.

ب- تراجع عزيمة وإصرار القنوات العربية على أداء مهمتها في الشهور الأخيرة من الحرب.

(1) حمزة، إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات: دراسة حالة ، تجربة قناة أبو ظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق.

ج- تراجع حدة المعارك واتجاه العراق وافغانستان إلى الاستقرار، والتكاليف المالية الباهظة للتغطيات الصحفية، كانت من أهم مسببات فتور وتراجع أداء تلك القنوات عن تغطية الحربيين.

الاستفادة من الدراسات السابقة

- 1- التعرف على الدراسات التي تناولت إدارة المؤسسات الصحفية وكذلك إدارة الأزمات في المؤسسات وكيفية تناولها للمشكلة وصياغتها، وطرق معالجتها.
- 2- التعرف على مناهج الدراسة والعينات، والأدوات المناسبة لهذه الدراسة.
- 3- صياغة تساؤلات الدراسة بشكل علمي يحقق الأهداف التي تسعى إليها الدراسة.
- 4- دعمت الدراسات السابقة بمحوريها إحساس الباحث بأهمية موضوع الدراسة، وساعدته على تكوين صورة أوضح لموضوع دراسته التي تعد من الدراسات القليلة في هذا المضمار، خاصة في فلسطين.
- 5- استفاد الباحث من الإطار المعرفي للدراسات السابقة، وكذلك المصادر العلمية التي استندت عليها تلك الدراسات.
- 6- الاستفادة منها في المقارنة بين نتائج تلك الدراسات ونتائج الدراسة الحالية، ومن ثم تفسير النتائج بشكل أكثر عمقاً ووضوحاً، ومعرفة الاختلافات والتشابه في النتائج بما مكن الباحث من الخروج بتوصيات مفيدة وواضحة.
- 7- الاستفادة من الأدوات البحثية المستخدمة في جمع المعلومات، وكيفية بنائها وترتيبها، والتي اعتمدت عليها الدراسات السابقة.

ثانياً - الاستدلال على المشكلة:

من خلال متابعة الباحث لأداء المؤسسات الصحفية الفلسطينية بتخصصاتها وتوجهاتها المختلفة أثناء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م، والانعكاسات المختلفة المباشرة وغير المباشرة لذلك العدوان على أداء تلك المؤسسات والعاملين بها، مثل الحد من حركة الصحفيين وعدم قدرتهم للوصول لأماكن عملهم، ولساحات الأحداث، وكذلك من الحصار المفروض على القطاع ومنع دخول المستلزمات الضرورية لعمل قطاع الإعلام مثل الورق والأخبار والمعدات الصحفية واللوجستية الأخرى، والخشية من استهداف مقرات ومباني

المؤسسات الصحفية وسياراتها، والتشويش على ترددات الإذاعات المحلية، واختراقها، وقرصنة مواقع الوكالات الإخبارية، من خلال كل ذلك وغيره، لاحظ الباحث بأن هناك تبايناً واختلافاً واضحاً، ومتفاوتاً في إدارة تلك المؤسسات للأزمة أثناء العدوان، وكذلك في أدائها المهني ودرجة تأثره بتلك العوامل، كما لاحظ الباحث ومن خلال مشاهداته ومعايشته لتلك الفترة، أن درجة التأثير اختلفت، من حيث القدرة على مواصلة العمل من عدمه وخاصة على المستوى الإداري، الذي أثر بدوره على الأداء المهني.

من هنا جاءت فكرة الدراسة حيث أدرك الباحث وجود مشكلة بحاجة لعملية بحث وتقصي، خاصة وأن الاستفادة من التجارب والعبر والمهارات، يعد أساساً للاستمرارية والنجاح والتميز.

وعليه قام الباحث بإجراء دراسة استكشافية على عينة من مسؤولي (4) مؤسسات صحفية تعمل في قطاع غزة هي (صحيفة فلسطين اليومية، صحيفة الرسالة نصف الأسبوعية، صحيفة الاستقلال الأسبوعية، مجلة السعادة الشهرية)، وتم اختيار (10) مبحوثين من تلك المؤسسات بواقع (3) مبحوثين من كل صحيفة ومبحوث واحد من مجلة السعادة في الفترة الزمنية 2015/6/8م، وحتى 2015/6/12م، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث تتمثل في الآتي:

1- فيما يختص بقيام الصحف عينة الدراسة بإعداد الخطط المسبقة لمواجهة الأزمات أجاب المستطلعة آرائهم بموافق بنسبة 50%، تلتها نسبة 30% للذين أجابوا بموافق بشدة، وجاءت نسبة المحايدين 20%، أما آراء واجابات المبحوثين فيما يتعلق بوجود برامج تدريبية وخطط كافية في الصحف عينة الدراسة يتم مراجعتها وتطويرها من حين لآخر لإدارة الأزمات، فقد جاءت نسبة الموافقين 90%، تلتها نسبة 10% للمحايدين، أما بالنسبة لوجود آليات لسرعة تفعيل خطط مواجهة الأزمات المفاجئة في الصحف عينة الدراسة، فقد أجاب المستطلعة آرائهم بموافق بنسبة 80%، تلتها نسبة 10% لكل من موافق بشدة ومحايد .

2- بالنسبة لاستخدام التنظيم في إدارة الصحف عينة الدراسة أثناء الأزمات، فقد كانت نسبة من أجابوا بالموافقة 70%، بينما نسبة من كانوا محايدين 30%، وبخصوص وجود تنسيق بين الصحف عينة الدراسة وبين المؤسسات الأخرى أثناء وقوع الأزمات، فقد أجاب المستطلعة آرائهم بان التنسيق متوسط بنسبة 50%، وبأن التنسيق عالي بنسبة 20%، وبأن التنسيق محدود بنسبة 20%، ومن أجابوا بأنه لا يوجد تنسيق كانت نسبتهم 10%،

أما فيما يتعلق بوقت التنسيق مع المؤسسات الأخرى، فقد أجاب المستطلعة آرائهم بنسبة 70% على أن التنسيق يكون أثناء الأزمة، ونسبة 20% أجابوا على أن التنسيق يكون قبل الأزمة، ونسبة 10% يكون بعد الأزمة.

3- بالنسبة لقيام إدارة صحف العينة بدور فعال أثناء وقوع الأزمة، فقد أجاب المبحوثون بموافق بنسبة 70%، تلتها نسبة 20% لمن وافقوا بشدة، ونسبة 10% لمن كان غير موافق، وبخصوص وجود فريق عمل متخصص لدي صحف الدراسة لإدارة العمل وتنفيذ المهام أثناء وقوع الأزمات، فقد أجاب المستطلعة آرائهم بموافق بما نسبته 50%، وبنسبة 30% لمن كان محايداً، وبنسبة متساوية بلغت 10% للموافقين بشدة وغير الموافقين، وفيما يختص بإيلاء صحف الدراسة اهتماماً بتدريب الكوادر الصحفية على كيفية تنفيذ مهام عملهم في أوقات الأزمات، فأجاب المستطلعة آرائهم على الموافقة بنسبة 60%، ومن كان محايداً بلغت نسبته 20%، وتساوت نسب الموافقين بشدة وغير الموافقين بالنسبة المتبقية وهي 10%، وفيما يتعلق بما إذا كانت الهياكل التنظيمية لصحف العينة تتمتع بمرونة كافية تمكن الكوادر الصحفية من تنفيذ مهام عملهم في أوقات الأزمات، فتراوحت النسب ما بين 80%، للموافقين، و10% للموافقين بشدة، و10% آخري للمحايدين .

4- بالنسبة لوجود نظام رقابة فعال لدي الصحف عينة الدراسة فيما يختص بمتابعة العمل وتنفيذ المهام أثناء الأزمات، كانت نسبة من أجابوا بالموافقة 70%، بينما اختار ما نسبتهم 20% من المستطلعة آرائهم على الفئة محايد، ونسبة 10% كانت للذين أجابوا بغير موافق، وفيما يختص باهتمام صحف الدراسة بمتابعة عمل وأداء الصحفيين، ومدى محافظتهم على تطبيق شروط الأمن والسلامة أثناء الأزمات، فقد أجاب المبحوثون على موافق بنسبة 60%، وموافق بشدة ومحايد بنسب متساوية بلغت 20% لكل منهما، أما بالنسبة لمراقبة صحف الدراسة لمدي الالتزام بتطبيق الخطط المعتمدة للتعامل أثناء الأزمات فقد أجاب 70% من المبحوثين بالموافقة، بينما كانت نسبة المحايدين في إجابتهم 20%، وغير الموافقين بنسبة 10% .

5- فيما يتعلق باهتمام صحف الدراسة بتقييم أداء الدوائر والأقسام والكوادر البشرية أثناء الأزمات، نجد أن ما نسبته 60% من المستطلعة آرائهم أجابوا بالموافقة، بينما من أجاب بالموافقة بشدة ما نسبته 20%، و10% للذين أجابوا بمحايد وغير موافق على التوالي، وبخصوص تقييم صحف الدراسة لكفاءة خطط وبرامج إدارة الأزمات، وفعاليتها للاستفادة منها في التعامل مع الأزمات المستقبلية، فتبين أن نسبة 60% من المبحوثين أجابوا

بالموافقة، بينما من أجابوا بالموافقة بشدة ما نسبته 20% من مجمل المستطلعة آرائهم، تلتهم نسبة 10% لكل من المحايدين وغير الموافقين، وفيما يتعلق بالأساليب المتبعة من قبل إدارة صحف العينة أثناء الأزمات وهل تستند إلى منهجية علمية، أجاب 60% من المستطلعة آرائهم بالموافقة ، ونسبة 30% من الأصوات ذهبت للمحايدين، بينما نسبة 10% من مجمل المستطلعة آرائهم كانوا غير موافقين، وبالنسبة لاعتماد إدارات صحف الدراسة على المنهج التقليدي في إدارة الأزمات، والذي يستند للاجتهاد الشخصي والأمر الواقع ، أجاب بموافق ما نسبته 50% من المستطلعة آرائهم ، وبنسبة 40% من المجمل ذهبت لغير الموافقين، ونسبة 10% للمحايدين .

6- بخصوص اتخاذ القرارات من قبل إدارات صحف الدراسة، وهل تتخذ بموضوعية وفاعلية أثناء الأزمات، أجاب ما نسبته 70% من المستطلعة آرائهم بالموافقة، وبنسبة 20% بالمحايدين، أما النسبة المتبقية وهي 10% فعبرت عن موافقتها بشدة على ذلك، وفيما يتعلق بما إذا كانت الأولويات لدى إدارات صحف الدراسة تختلط وتغيب أثناء الأزمات، نجد أن نسبة 50% أجابوا بغير موافق ، ونسبة المحايدين في إجاباتهم كانت 30% ، بينما من كان غير موافق بشدة شكل ما نسبته 10% من المستطلعة آرائهم، والموافقين كانت نسبتهم 10% كذلك، وفيما يتعلق بكون عملية اتخاذ القرار داخل إدارات صحف الدراسة تقتصر على أشخاص محددين دون غيرهم، فأجاب 40% من المستطلعة آرائهم بالموافقة، وبنفس النسبة المذكورة 40% وعلي النقيض من النسبة الأولى أثر المستطلعة آرائهم الإيجابية بغير موافق، بينما أجاب ما نسبته 10% بالموافقة بشدة، و10% بالمحايد، وبخصوص استخدام اللامركزية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأزمات داخل صحف الدراسة، فقد تبين أن ما نسبته 30% من المستطلعة آرائهم اجابوا بالموافقة، ونفس النسبة 30% أجابوا بالحياد، بينما الموافقين بشدة كانت نسبتهم 20%، وغير الموافقين بنفس النسبة كذلك، أي بنسبة 20% .

7- بخصوص كون صحف الدراسة تمكنت من إدارة العمل بفاعلية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، أجاب 90% من المستطلعة آرائهم بالموافقة، بينما أجاب 10% بغير الموافقة، وفيما يتعلق بكون العدوان أثر على مستوى الأداء الإداري داخل صحف الدراسة بشكل هدد استمراريتها في الصدور، أجاب 60% من المبحوثين بالموافقة، وأجاب ما نسبته 20% بالموافقة بشدة، و20% بغير موافق.

8- أما بالنسبة لاستمرارية العمل داخل مباني صحف الدراسة بشكل طبيعي أثناء العدوان من عدمه، أجاب 80% من المبحوثين بالنفي (لا)، ونسبة 20% أجابوا بنعم، وفيما إذا أوجدت إدارات صحف الدراسة ووفرت أماكن أخرى غير مباني تلك الصحف بهدف مواصلة العمل الصحفي أثناء العدوان، أجاب ما نسبته 90% بنعم، و10% بلا .

9- فيما يتعلق بالفترة الزمنية التي تمكنت صحف الدراسة من إصدار طبعاتها الورقية أثناء العدوان الذي استمر 51 يوماً، أجاب 60% بالإيجاب على الفترة (1-10) أيام، ونسبة 30% على الفترة ما بين (21-30) يوم، ونسبة 10% على الفترة ما بين (31-40) يوم.

10- وبخصوص تمكن الصحف من إصدار طبعاتها الالكترونية طيلة فترة العدوان، كانت نسبة الموافقين بشدة 70% بينما الموافقين والمحايدين وغير الموافقين كانت نسبهم متساوية وهي 10% لكل منها.

11- أما عن الأسباب التي أدت إلى عدم تمكن الصحف من إصدار نسختها الورقية فكان من أبرز الأسباب التي ساقها المبحوثين عند سبر أغوارهم وأهمها، بالدرجة الأولى توقف المطابع عن العمل، وكذلك صعوبة حركة المحررين والمخرجين الصحفيين، تلاها الخوف من استهداف مباني الصحف، ثم جاء في آخر الأسباب قرار إدارة الصحيفة، وأسباب أخرى من أهمها تعذر إمكانية توزيع الأعداد المطبوعة.

ثالثاً — مشكلة الدراسة:

تحدد مشكلة الدراسة في التعرف على كيفية إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاسات العدوان على الأداء المهني لتلك المؤسسات، والتعرف على ما إذا كانت هناك خطط عمل مسبقة أو إجراءات محددة تتبعها تلك المؤسسات قبل أو أثناء الأزمات، بالإضافة إلى فحص درجة تأثير الوظائف الإدارية كالنخطيط، والتنظيم، والتقييم، والرقابة، والقيادة، واتخاذ القرارات، على الأداء المهني لتلك المؤسسات أثناء الأزمات، والتعرف كذلك على دور وانعكاس الإمكانيات المادية، والتكنولوجية، والخبرة، وتوفر المعلومات، ومستويات التعليم، والتدريب، ونظم الاتصالات المتبعة، والهيكل التنظيمي، والمرجعية الإدارية، على هذا الأداء وتأثيره على الرسائل والمضامين الصحفية التي تقدمها تلك المؤسسات.

رابعاً - أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

- 1- تتناول قضية مهمة وحساسة في المجتمع الصحفي الفلسطيني، حيث ترتبط بأداء مؤسسات صحفية تدافع عن الشعب الفلسطيني، وتفضح ممارسات الاحتلال، وتثقل معاناة الشعب الفلسطيني للعالم الخارجي.
- 2- قلة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع المهم، وخاصة في فلسطين.
- 3- الرصيد المعرفي الذي ستوفره الدراسة للباحثين من مختلف المجالات، خاصة للمؤسسات الصحفية الفلسطينية.
- 4- توعية وإرشاد وتوجيه إدارات المؤسسات الصحفية الفلسطينية نحو أهمية إدارة الأزمة، والتخطيط والاستعداد المسبقين للطوارئ، خاصة وأن الأراضي الفلسطينية تعد ساحة خصبة وهدفاً دائماً للاحتلال الإسرائيلي.
- 5- توفير خلاصة مفيدة للمؤسسات الصحفية وغير الصحفية، ولكليات وأقسام الإعلام في الجامعات الفلسطينية، كاستفادة من العلوم الأخرى والتجارب والخبرات المتراكمة في هذا المجال.
- 6- تقدم دعماً معنوياً وعلمياً للمؤسسات الصحفية وللصحفيين الفلسطينيين، وتضع بين أيديهم دليلاً إرشادياً يعينهم في أوقات الأزمات، ويتيح لهم الاستمرار بنفس الكفاءة وبأقل الخسائر الممكنة .

خامساً - أهداف الدراسة:

هدف الدراسة الرئيس هو التعرف على كيفية إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاسها على الأداء المهني لتلك المؤسسات.

ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- 1- التعرف على مدى استخدام وتطبيق المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية، المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التقييم، الرقابة، القيادة، اتخاذ القرار) أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

- 2- التعرف على مدى تأثير توافر المعلومات، ونظم الاتصال المتبعة على القدرة على إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.
- 3- معرفة مدى تأثير التدريب والتأهيل للكوادر البشرية داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية على الأداء المهني أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.
- 4- الكشف عن مدى توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لدي المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.
- 5- التعرف على مدى التزام وتطبيق المؤسسات الصحفية الفلسطينية لمعايير الوقاية والسلامة المهنية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.
- 6- الكشف عن مدى تأثير أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م على المحتوي الضمني للرسائل الإعلامية التي قدمتها المؤسسات الصحفية الفلسطينية.
- 7- التعرف على مدى فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

سادساً - تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على تساؤل رئيس هو: كيف أديرت المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م؟ وما هو انعكاس تلك الإدارة على الأداء المهني لتلك المؤسسات ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية يمكن تحديدها في النقاط الآتية:

- 1 - ما مدى استخدام وتطبيق المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية، المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التقييم، الرقابة، القيادة، اتخاذ القرار) أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م ؟
- 2- ما مدى توافر المعلومات، وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م؟
- 3- ما مدى توافر برامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م؟
- 4- ما مدى توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م؟

5- ما مدى التزام وتطبيق المؤسسات الصحفية الفلسطينية لمعايير الوقاية والسلامة المهنية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م؟

6- ما مدي تأثير أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م على المحتوى الضمني للرسائل الإعلامية التي تقدمها المؤسسات الصحفية الفلسطينية؟

7- ما مدى فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م؟

سابعاً - فروض الدراسة:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، القيادة، اتخاذ القرار)، وبين فاعلية أدائها المهني أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م .

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر المعلومات وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م .

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر برامج التدريب في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م .

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعدات والتقنيات والبدايل المناسبة في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م .

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (النوع، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدورات التدريبية).

ثامناً - الإطار النظري للدراسة:

يتضمن هذا الإطار النظرية الإعلامية التي اعتمدت عليها الدراسة، بالإضافة إلى بعض النماذج العلمية لإدارة الأزمة:

القسم الأول - (نظرية القائم بالاتصال):

أ - مفهوم القائم بالاتصال:

تفاوتت التعريفات التي وضعتها المدارس الإعلامية للقائم بالاتصال، فقد اتجهت بعض الدراسات إلى تعريف القائم بالاتصال من منظور القدرة على التأثير في المتلقي، فعرفته بأنه يشمل من لديهم التأثير بشكل أو بآخر في الأفكار والآراء، في حين اتجهت دراسات أخرى لتعريف القائمين بالاتصال من منظور الدور في عملية الاتصال، فعرفتهم بأنهم الأشخاص الذين يتولون إدارة العملية الاتصالية وسيرها، وعلى ضوء ما يتمتعون به من قدرات وكفاءة في الأداء يتحدد مصير العملية الاتصالية برمتها، أو أن القائم بالاتصال هو: "أي شخص أو فريق منظم يرتبط مباشرة بنقل المعلومات من فرد لآخر عبر الوسيلة الإعلامية، أو له علاقة تسيير مراقبة نشر الرسائل إلى الجمهور عبر الوسائل الإعلامية"⁽¹⁾.

ويبين **محمد حجاب** أن القائم بالاتصال هو: "شخص يستهدف التأثير في أفكار الناس، ولديه خلفية واسعة عنها، يؤمن بها، ويصدر عنها في سلوكه وتصرفاته، ويستخدم لذلك كافة إمكانيات وسائل الاعلام المتاحة، ويستخدم الأساليب الإقناعية لتحقيق التأثير المطلوب وفق منهج علمي وفني مدروس ومخطط"⁽²⁾.

ويبين **عادل ضيف** أن القائم بالاتصال هو: "كل من يشارك في العملية الاتصالية لتوصيل الرسالة الإعلامية من خلال وسيلة إعلامية إلى الجمهور، وهو حارس البوابة على طول المسافة التي تقطعها المادة الإعلامية حتي تصل إلى الجمهور"⁽³⁾.

ويذكر **خيرى الجميلي** أن القائم بالاتصال هو: "المسئول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات التي يحتاجها من يتعامل معهم أفراد أو جماعات في موقف معين رغبة في تحقيق المشاركة بينه وبين من يتعامل معهم"⁽⁴⁾.

في ضوء تلك التعريفات يري الباحث أن القائم بالاتصال "هو الشخص أو الكيان الذي يتحكم في العملية الاتصالية بما تتضمنه من معلومات ورسائل موجهة للجمهور المستهدف وفق

(1) خوخة، الرقابة في المؤسسات الصحفية (ص ص 25-26).

(2) حجاب، نظريات الاتصال (ص 168).

(3) ضيف، السياسة التحريرية للصفحات الخارجية بالصحف اليومية المصرية (ص 10).

(4) الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث (ص 296).

منظور خاص ومنهج علمي ووسائل إعلامية معينة، الهدف منه التوجيه، والإرشاد، والحشد، بقصد تبني الجمهور لرؤية القائم بالاتصال واتجاهاته الفكرية".

وبالرغم من اختلاف وتفاوت هذه التعريفات إلا أن هناك اعتبارات محددة حول مفهوم القائم بالاتصال تشتمل على ما يلي:⁽¹⁾

1- أن القائم بالاتصال قد يكون فرداً أو فريقاً منظماً أو مؤسسة، وتشير الدراسات الحديثة في مجال الاتصال إلى السمة الجماعية له.

2- أن القائم بالاتصال يرتبط مباشرة بإنتاج الرسالة الإعلامية وصياغتها.

3- أن القائم بالاتصال يعد مسؤولاً مسئولية مباشرة ومؤسسية عن إسهامه في صياغة الرسالة الإعلامية وإنتاجها.

وتذكر **جيهان رشتي** أن القائم بالاتصال يؤثر على مدى تقبل الجمهور لمحتوى الرسالة الإعلامية، ومن هنا تأتي أهمية دراسة كل ما يتعلق بالقائم بالاتصال من حيث وضعه الاقتصادي وتأهيله، وتدريبه، وأدائه، ومعتقداته، ورؤيته للجمهور، وآليات قيامه بعمله، والصعوبات والمعوقات التي تحول دون ممارسته لمسئوليته المهنية، إضافة إلى الضغوط المهنية والإدارية التي يتعرض لها، واستيعابه للدور المنوط به⁽²⁾.

ب- نشأة النظرية

ترجع نشأة نظرية حارس البوابة الإعلامية إلى عالم النفس النمساوي الأصل الأمريكي الجنسية كيرت لوين، وتعد دراسات لوين من أفضل الدراسات المنهجية في مجال حراسة البوابة، وتقوم فكرة النظرية على أنه : "على طول الرحلة التي تقطعها المادة الإعلامية حتى تصل إلى الجمهور توجد نقاط أو بوابات يتم فيها اتخاذ قرارات بما يدخل ويخرج، وأنه كلما طالت المراحل التي تقطعها الأخبار حتى تظهر في وسيلة الإعلام ازدادت المواقع التي يصبح فيها من سلطة فرد أو عدة أفراد ما إذا كانت الرسالة ستصل بنفس الشكل أو بعد إدخال تعديلات عليها، وهذا يفسر النفوذ الكبير لحراس البوابات في انتقال المعلومات"⁽³⁾.

(1) الفوال ، قراءة في دراسات القائم بالاتصال (ص ص 79-80).

(2) رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاعلام (ص 293).

(3) المرجع السابق ، ص294.

ويعد وارن بيرد، وروي كاتنر، وستارك، جيير، وروبرت جاد من أبرز الباحثين الأمريكيين الذين أعدوا دراسات حول حراس البوابة الإعلامية في خمسينات القرن العشرين، وركزت تلك الدراسات على المحاور الرئيسية لحراس البوابة بدون استخدام مصطلح حارس البوابة، وتناولت تلك الدراسات مضامين متنوعة، أهمها : السيطرة أو التحكم، حيث قدمت تحليلاً وظيفياً لأساليب السيطرة والتحكم التنظيمي والاجتماعي في غرفة التحرير والأخبار، والإدراك المتناقض لدور العاملين في الصحف والمجلات⁽¹⁾.

ج- الشروط الواجب توافرها في القائم بالاتصال:⁽²⁾

في كتابهما المعنون "نظريات الإعلام"، يذكر المؤلفان حسن مكاوي وعاطف العبد نقلاً عن عالم الاتصال ديفد برلو الشروط التي يتعين توافرها في القائم بالاتصال، وهي:

1- توافر مهارات الاتصال، وهي: مهارات الكتابة، ومهارة التحدث، ومهارة القراءة، ومهارة الإنصات، والقدرة على التفكير السليم لتحديد أهداف الاتصال.

2- اتجاهات القائم بالاتصال نحو نفسه، ونحو الموضوع، ونحو المتلقي، حيث إنه كلما كانت هذه الاتجاهات إيجابية زادت فعالية القائم بالاتصال.

3- مستوى معرفة المصدر وتخصصه بالموضوع الذي يعالجه يؤثر في زيادة فعاليته .

4- مركز القائم بالاتصال في إطار النظام الاجتماعي والثقافي، وطبيعة الأدوار التفسيرية التي يؤديها.

د- أهم التساؤلات التي تجيب عليها النظرية:

1- على أي أساس يأخذ القائم بالاتصال قراراته؟

2- ما القوى التي تؤثر في مراحل صناعة القرار في هذه السلسلة الطويلة؟

3- كيف تتباين ظروف التحكم والسيطرة وعلاقات القوى في الظروف الاجتماعية والاتصالية؟

هـ- الخصائص الذاتية للقائم بالاتصال:

1- القيم والمعتقدات والتوجهات الفكرية والسياسية الذاتية تؤثر على القائم بالاتصال وخاصة من خلال انتقائية وأسلوب تفسيره للأحداث.

(1) مشاقبة، نظريات الاعلام (ص 113).

(2) مكاوي، والعبد، نظريات الإعلام (ص 296).

- 2- الاطار الدلالي للمحررين سوف يجعلهم من حيث المبدأ يحكمون على الأخبار أو مقدار الصدق أو الشك في التعامل مع المادة الإعلامية.
- 3- هناك تأثيرات محددة للعوامل الشخصية أو الطبقية (مثل السن، النوع، مستوى التعليم، الدخل المادي، انتماءاته الفكرية أو السياسية، الميول والاتجاهات).
- 4- ثقة القائم بالاتصال بنفسه أو درجة الاحساس بالذات، حيث إن المصدر الذي ترتفع ثقته بنفسه تتعكس بالإيجاب على الرسالة وعلى الجمهور ذاته.
- 5- التصورات الايجابية المتفائلة سوف تجعل القائم بالاتصال يتحفظ بعض الشيء عن الأحداث المزعجة، بينما الذي يقدم برامج ويتصف بالعدوانية يتبنى تصورات سلبية عن الآخرين سوف يجد سهولة نفسية في التعامل مع الأحداث السلبية.
- إلى جانب الثقة والحيوية والاحساس بالذات والسلطة والقبول فإن العلماء رصدوا ثلاثة خصائص ذاتية هامة يتعين توفرها في القائم بالاتصال وهي:

• المصداقية Credibility

أي شعور القائم بالاتصال بالمصداقية مع نفسه ومع الموضوع ومع الجمهور، وفي الغالب تتكون المصداقية من عنصرين هامين هما: الخبرة: وهي الناتجة عن حجم التدريب والذكاء والقراءة والقدرة على التعامل مع المعلومات والأشخاص والمواقف الاتصالية.

والثقة: وهي مشاركة القائم بالاتصال في الموضوع بتجرد وموضوعية دون تحيز.

• الجاذبية Attractiveness

وهي قدرة القائم بالاتصال على جذب الآخرين إليه بشتى الطرق كالمودة، والتشابه، والمحبة، على أساس أننا نجتذب لمن نجد فيه مودة، كما نجتذب لمن ننطق ونتشابه معه ويتشابه معنا، وقد يكون ذلك التشابه في الأفكار والمعتقدات، والآراء، والقرب النفسي، والاهتمامات السياسية أو المجتمعية العامة.

• القوة power

وهي لا تعني البطش؛ بل تمتع القائم بالاتصال بهيبة وقوة خاصة، قد تظهر في الشعور بالأهمية أو السيطرة والنفوذ أو تمتعه بقدرة على ضبط الحوار والسيطرة وبالقدرة على التدقيق ووزن الأمور.

و- أوجه الفائدة المتوخاة من استخدام نظرية القائم بالاتصال وكيفيه استخدامها:

استخدام وتطبيق النظريات الإعلامية المختلفة في الأبحاث العلمية يحقق العديد من الفوائد فالنظريات توسع الآفاق في إدارة العمليات الإعلامية، وتوجه العمل الإعلامي لمسارات صحيحة وهي تفسر وتشرح الظواهر الإعلامية المختلفة، كما تمكن الباحثين من وضع دراساتهم في قوالب علمية تمكنهم من تحديد أهدافهم بدقة وإرشادهم للطرق الصحيحة.

ويمكننا تلخيص أوجه الاستفادة من نظرية القائم بالاتصال من خلال النقاط الآتية:

- 1- تمكننا النظرية من معرفة الأسلوب الذي يتم بمقتضاه اتخاذ القرارات والمواقف من قبل القائمين على المؤسسات الصحفية، وكيفية تنفيذ تلك القرارات، وخاصة في أوقات الأزمات.
- 2- تساهم النظرية في فهمنا لطبيعة عمل المؤسسات الإعلامية وتسهيل مهمه القيام بتحليل وسائل الإعلام كمؤسسات لها وظيفة اجتماعية.
- 3- تسهل النظرية علينا دراسة دور القائم بالاتصال والظروف والعوامل التي تؤثر فيه وفي اختياراته داخل المؤسسات الصحفية.
- 4- يمكننا من خلال النظرية التعرف على القوى التي تؤثر في مراحل صناعة القرار داخل المؤسسات الصحفية والتي تحدد مستقبلها واستمراريتها.
- 5- تمكننا النظرية من فهم كيفية تباين ظروف التحكم والسيطرة وعلاقات القوى في الظروف الاجتماعية والاتصالية.

القسم الثاني- (نماذج إدارة الأزمات):

خلال العقدين الماضيين جرت محاولات عديدة، حاول الباحثون من خلالها تقديم نماذج لإدارة الأزمات تعكس المراحل الأساسية التي تمر فيها، بهدف استخدام أنظمة إدارية خاصة وواضحة المعالم والخطوات، وقليلة التكلفة لضمان الحد الأدنى من العبء الاقتصادي الواقع على كاهل المنظمة من جراء التعامل مع الأزمات الحقيقية، وبطريقة تسمح للمنظمة العمل بشكل منتظم في ظروف غير اعتيادية، وقد تم بموجب هذه النماذج اعتماد المنهج العلمي في إدارة الأزمات، وذلك من خلال عرض خطوات إدارة الأزمة بشكل منتظم، وتوضيح الوظائف والمهام التي يتوجب على مدير الأزمة اتخاذها وممارستها على أرض الواقع، ومن هذه النماذج:

أ- نموذج عبد السلام أبو قحف⁽¹⁾

وهو نموذج أطلق عليه أبو قحف اسم برنامج إدارة الأزمة، وهو برنامج يتضمن خمس خطوات، أو مراحل لإدارة الأزمة وهي:

- 1- إدراك الأزمة.
- 2- تقدير الخسائر أو النتائج السلبية للأزمة.
- 3- بناء خطة موقفية (طواريء) للأزمة.
- 4- إعداد فريق مدرب للتعامل مع الأزمة.
- 5- تنفيذ برنامج إدارة الأزمة بدقة.

لقد أشار أبو قحف في سياق توضيحه لمراحل إدارة الأزمة بضرورة مراجعة الأزمة والخطة الموقفية سنوياً من أجل تطويرها أو تحديثها، كما نوه بضرورة وضع الخطة الموقفية (الطواريء) موضع التنفيذ الفوري بمجرد حدوث الأزمة.

ومن خلال التدقيق في عناصر برنامج إدارة الأزمة لأبي قحف، يتضح لنا أهمية العنصر الخامس، وهو العنصر الذي يتمثل بتنفيذ البرنامج أو الخطة الموضوعة بدقة فور حدوث الأزمة، وهذا تأكيد واضح على أهمية عنصر السرعة في التصدي للأزمة، على اعتبار أنه العنصر الحاسم في تحقيق خروج آمن من الأزمة، بمعنى السيطرة على الأزمة وتخفيف آثارها السلبية.

ويمكننا الاستفادة من هذا النموذج من خلال الاسترشاد بتلك الخطوات مع التركيز على البند الرابع والخامس، كونهما من أهم العناصر في هذا النموذج التي يمكن تطبيقها على واقعنا الفلسطيني.

ب- نموذج الشعلان في إدارة الأزمات⁽²⁾

عرض الشعلان في نموذجه ثلاثة مراحل يستطيع بموجبها مدير الأزمة إدارتها بنجاح وهي:

- 1- مرحلة ما قبل الأزمة، وأطلق عليها اسم مرحلة التلطيف والاستعداد.
- 2- مرحلة أثناء الأزمة، وأطلق عليها اسم مرحلة المواجهة والاستجابة.

(1) أبو قحف، إدارة الأزمات (ص53).

(2) الشعلان، مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري (ص179).

3- مرحلة ما بعد الأزمة، وأطلق عليها اسم مرحلة إعادة التوازن والبناء.

كما نوه الشعلان في نموذج على أنه يمكن تقسيم إدارة الأزمة إلى قسمين رئيسيين هما:

الإدارة المبادرة وهي إدارة وقائية للأزمة، وإدارة برد الفعل وهي إدارة علاجية للأزمة، حيث تتمثل هاتين الإدارتين في مرحلتين اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقائية، بحيث إذا قامت المنظمة بإنجاز ما تتضمنه المرحلتين من أنشطة بشكل فاعل، فإنها تمنع وقوع الكثير من الأزمات، بينما تمثل مرحلتين احتواء الأضرار واستعادة النشاط طابع رد الفعل أو ما يسمى بالميل العلاجي في إدارة الأزمة .

ويمكننا الاستفادة من نموذج الشعلان من خلال كيفية ترتيبه لخطوات التعامل مع الأزمة، وكيفية استباق حدوثها، ومعرفة مؤشراتها، كما يمكن الاستفادة من النموذج من خلال الاسترشاد بتجارب احتواء الأضرار واستعادة النشاط ما بعد الأزمة، لما لهذا من انعكاس ايجابي على المؤسسات الصحفية الفلسطينية.

ج- نموذج اوجستين⁽¹⁾

قدم اوجستين نموذجاً مبسطاً من ست مراحل كي يكون مرشداً أو دليلاً لإدارة الأزمات وهذه المراحل هي كالاتي:

1- مرحلة تجنب الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة إلقاء نظرة شاملة على المنظمة بحثاً عن المواقف التي يعتقد أنها قد تشكل أزمة، وكتابة قائمة بكل ما يمكن أن يسبب المتاعب، ودراسة العواقب المحتملة، وتقدير تكلفة منع حدوث المشاكل، وكيفية التعايش مع عواقبها إن وجدت.

2- الإعداد لإدارة الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة، أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة في حال وقعت الأزمة.

3- مرحلة الاعتراف بوجود الأزمة:

ويتضح أمر هذه الخطوة برفض بعض متخذي القرار الاعتراف بوجود أزمة، حتى وإن أكدت النتائج بوجود أزمة بالفعل، وفي هذه المرحلة يلزم وجود محققين من خارج المنظمة

(1) Augustine, Managing your Crisis you tried to prevent (pp. 123-141).

وداؤها للمساعدة في استيعاب الموقف الأزموي، من خلال التبصر، والإدراك، والتفهم، وإعطائه الاهتمام والجدية الذي يستحق لتدارك تفاقم الأزمة.

4- مرحلة احتواء الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة اتخاذ قرارات صعبة أو مصيرية في وقت قصير جداً من الزمن، وذلك لما تتطلبه إدارة الأزمة من أولوية بوقف النزيف، في ظروف غاية في الضبابية وشح في المعلومات حول الأزمة.

5- مرحلة تسوية الأزمة:

ويتم في هذه المرحلة تسوية الأزمة بعد مفاوضات مكثفة والتحرك سريعاً لاحتوائها، وذلك من بناء حائط، حول الأزمة للسيطرة عليها ومنعها من الانتشار، ثم العمل على تسويتها وهي تراوح مكانها، ويتم في هذه المرحلة تقييم المراحل السابقة للحكم على ما تم إنجازه وما لم يتم، وإصلاح مواطن الخلل إن وجدت في إحدى المراحل السابقة، ثم يتم بعد ذلك السعي نحو إعادة الثقة نحو المؤسسة كما كان عليه الحال قبل وقوع الأزمة.

ويرى الباحث أن نموذج اوجستين يمكن الاستفادة منه في مرحلتي الإعداد لإدارة الأزمة، ومرحلة تسوية الأزمة لما لها من أهمية في اتخاذ الاحتياطات اللازمة قبل حدوث الأزمات، وتدارك نتائجها المدمرة، والاستفادة من التجارب والخبرات الناتجة عن التعامل مع الأزمات ومعايشتها.

د- نموذج هريرو وبرات⁽¹⁾

يتألف هذا النموذج من أربعة مراحل لإدارة الأزمة قبل حدوثها وبعد أن تحدث، وهي:

إدارة المشاكل، والتخطيط، والوقاية، وإدارة الأزمة ذاتها، ومرحلة ما بعد الأزمة، كما ويسترشد النموذج بفرضيتين أساسيتين عند التعامل مع مراحل إدارة الأزمة وهما: أن لكل أزمة دورة حياة خاصة بها ويمكن التأثير فيها، وأن أفضل طريقة لتفادي التغطية السلبية للأزمة تتمثل بالشروع في القيام بأنشطة لتعزيز السمعة، على أن تحظى بالثقة الواسعة اجتماعياً، وفيما يلي عرض لهذه المراحل:

(1) Herrero, & Pratt, C. B., How to manage a crisis before—or whenever—it hits (pp.25-29).

1- مرحلة إدارة المشاكل:

ففي هذه المرحلة يتوجب على المنظمة أن تقوم بالآتي:

- 1/1- مسح البيئة المحيطة بحثاً عن الاتجاهات العامة ذات العلاقة بالمشاكل، سواء كانت منفردة أو جماعية، والتي يشعر المعنيون أنها قد تؤثر فيها مستقبلاً.
- 1/2- جمع البيانات عن المشاكل المحتمل أن تثير المتاعب وتقييمها.
- 1/3- تطوير استراتيجية للاتصالات وتركيز جهودها على منع حدوث أزمة، أو إعادة توجيه مسارها، وبشكل يؤدي إلى كبح جماحها قبل تفاعلها وانتشارها.

2- مرحلة التخطيط - الوقاية:

وتسهم هذه المرحلة في رصد البيئة المحيطة مع مرحلة إدارة المشاكل، من خلال استخدام المعلومات والتحذيرات ونظم الاتصالات الداخلية، ففي مرحلة إدارة المشاكل تواجه موارد المؤسسة في تحديد المشكلة التي يعتقد أنها تمثل تهديداً وتأثيراً في مسارها، أما في مرحلة التخطيط والوقاية، فيضاف عنصر الوقاية كي يتم تجنب الوقوع في أزمة كاملة، وبالتالي التقليل من مخاطر وآثار الأزمة إن حدثت.

3- مرحلة الأزمة:

عندما تصل المنظمة إلى مرحلة الأزمة تكون قد فقدت جميع المبادرات النشطة، خاصة إذا لم يكن هناك خطة مواجهة للأزمة، أو إذا قوبل الموقف الأزموي بسوء تصرف من قبل الأشخاص المعنيين، عندها فإن ردة فعل المنظمة ينبغي أن تنحصر في التأثير في الأحداث المصاحبة للأزمة، واستخدام اجراءات الطوارئ اللازمة التي تقلل من أي ضرر قد يحدث، وبالتالي أصبح من الضروري أن تقوم المنظمة وفق هذه المرحلة بتقييم درجة استجابتها للأزمة، ثم العمل على اجهاض الدعاية السلبية التي قد تؤذي سمعة المنظمة بفعل الأزمة، وذلك بإبلاغ عملائها بالإجراءات التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة أو حلها، وأخيراً توجيه رسالة من المنظمة إلى الجمهور المعني، والحصول على تأييد طرف ثالث من أحد الخبراء المتخصصين بنشاط المنظمة للإعلان عن أن الأزمة قد تم حلها، أو في طريقها إلى الحل في القريب العاجل.

4- مرحلة ما بعد الأزمة:

ويطلق على هذه المرحلة اسم رحلة الاستشفاء، وهي المرحلة التي تهيب المنظمة نفسها للشفاء بعد خروجها من الأزمة. وهنا يتعين على المنظمة الاستمرار في إيلاء الاهتمام بعملائها

وزبائنها المتنوعين، وإطلاع وسائل الاعلام على الإجراءات التي قامت بها المنظمة للخروج من الأزمة إذا دعت الضرورة لذلك، مع العمل على الاستفادة من الدروس والعبر التي أخذتها من الأزمة لمنع حدوث أي أزمات في المستقبل، ثم تطوير استراتيجية طويلة الأمد في المهارات المتعلقة بالاتصالات للحد من أي أزمات، أو التقليل من أي أضرار قد تتجم عنها في المستقبل.

هـ - نموذج الخضيرى⁽¹⁾

وقد اعتمد الخضيرى في عرض نموذجه في إدارة الأزمات على مراحل المنهج التكاملي، ولخصها على هيئة مراحل متسلسلة ومتتابعة كما يلي:

- 1- مرحلة اختراق جدار الأزمة.
- 2- مرحلة التمركز في قلب الأزمة وإقامة قاعدة صلبة للتعامل مع الأزمة بعد اختراقها.
- 3- مرحلة توسيع قاعدة التعامل مع الأزمة ومد جسور مجالات الاختيار عند التعاطي مع الأزمة.
- 4- مرحلة الانتشار السريع والمكثف لتدمير عناصر الأزمة لشل حركتها، ومن ثم العمل على دفعها بعيداً عن أماكن السيطرة التي تترسست فيها الأزمة.
- 5- مرحلة احتواء الأزمة تمهيداً للسيطرة عليها والتحكم في موقعها.
- 6- مرحلة التوجيه لقوى الفعل العاملة في الأزمة إلى المجالات الأخرى التي انتشرت إليها الأزمة.

تاسعاً - نوع الدراسة ومناهجها وأدواتها:

أ - نوع الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وهي الدراسات " التي تركز على وصف طبيعة وسمات وخصائص مجتمع معين أو موقف أو جماعة أو فرد معين، وتكرارات حدوث الظواهر المختلفة"⁽²⁾.

(1) الخضيرى، إدارة الأزمات : منهج اقتصادي لحل الأزمات (ص ص 148-169).

(2) حسين، دراسات في مناهج البحث العلمى "بحوث الإعلام" (ص 123).

وتهتم هذه الدراسة بالتعرف الدقيق على سمات وخصائص المؤسسات الصحفية الفلسطينية وتعاملها أثناء الأزمات مثل أزمة العدوان الاسرائيلي على غزة عام 2014م، بالإضافة إلى تحديد تكرارات حدوث ظاهرة معينة سواء كانت مستقلة أم مرتبطة بغيرها من الظواهر.

ب - مناهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المناهج الآتية:

1- **منهج الدراسات المسحية:** وهو يعد من أنسب المناهج العلمية ملائمة للدراسات الوصفية كونه جهداً علمياً منظماً للحصول على بيانات ومعلومات وأوصاف عن الظاهرة أو مجموعة الظواهر موضوع البحث، ويستهدف تسجيل وتحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن بعد جمع المعلومات اللازمة والكافية عنها وعن عناصرها من خلال مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي تحدد نوع البيانات، ومصدرها وطرق الحصول عليها⁽¹⁾.

وفي إطار هذا المنهج استخدام الباحث:

أسلوب مسح الممارسات الإعلامية: التي تتمثل في: "دراسة الجوانب والأساليب الإدارية والتنظيمية التي تتبعها أجهزة الإعلام وإداراته في مختلف المجالات الإعلامية، وذلك بهدف تصوير الواقع التطبيقي الفعلي، والتعرف على الطرق التي تتبعها هذه الأجهزة في ممارسة نشاطاتها المختلفة"⁽²⁾.

2- **منهج دراسة العلاقات الارتباطية،** وهو أحد أنواع مناهج دراسة العلاقات المتبادلة التي تستهدف التعرف على العلاقات بين المتغيرات المختلفة في الظاهرة أو مجموعة الظواهر موضع الدراسة"⁽³⁾.

ويناسب هذا النوع من المناهج هذه الدراسة كونه يفيد في دراسة العلاقة بين ظاهرتين أو أكثر، ويمكن من الإجابة على تساؤلات الدراسة، مثل معرفة ما إذا كانت هناك علاقة ترابطية بين متغيرين أو أكثر في الظاهرة، وطبيعة هذه العلاقة من حيث كونها طردية أم عكسية، وكذلك يتيح هذا المنهج معرفة درجة هذه العلاقة الترابطية بين المتغيرات وشدها.

(1) عبد الحميد، بحوث الصحافة(ص81).

(2) حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي "بحوث الإعلام"(ص 158).

(3) المرجع السابق، ص 164.

وفي إطار هذا المنهج استخدم الباحث:

أسلوب المقارنة المنهجية: بهدف إجراء المقارنة بين المؤسسات (الصحف) عينة الدراسة فيما يتعلق بطبيعة جهوزيتها واستعدادها، في التعامل مع أزمة العدوان الاسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م، وكذلك للكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك المؤسسات الصحفية في طريقة تعاملها مع تلك الأزمة ودرجة استعدادها لتبعتها وانعكاساتها على سير العمل والأداء المهني لها.

وتم استخدام أسلوب المقارنة المنهجية عبر مقارنة نتائج الدراسة الميدانية لكل مؤسسة من تلك المؤسسات.

ج - أدوات الدراسة:

استخدم الباحث أداتين للدراسة:

1- صحيفة الاستقصاء أو "الاستبانة": وهي: "التي تتضمن مجموعة من الأسئلة المحددة والمعدة مسبقاً قبل تطبيق الاستقصاء، وتستخدم في التعرف على مجموعة من المعلومات والآراء ووجهات النظر وأنماط الممارسة من مجموعة كبيرة من المبحوثين"⁽¹⁾.

وقد قسمت الاستبانة إلى أربعة وحدات، وهي كالآتي:

الوحدة الأولى: وهي عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيب، وهي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة بالسنوات، الدورات التدريبية).

الوحدة الثانية: وتمثل بوظائف إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية وتتكون من (6) مجالات رئيسية، وهي: (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، التقييم، اتخاذ القرار).

الوحدة الثالثة: وتمثل بالمقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية، وتتكون من مجالات رئيسية، هي: (توافر المعلومات ونظم الاتصال، توافر برامج التدريب، توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة).

الوحدة الرابعة: وتمثل بالأداء المهني في المؤسسات الصحفية، وتتكون من (3) مجالات، وهي: (الأداء الإداري، الأداء اللوجستي، الأداء الصحفي).

(1) حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي "بحوث الإعلام (ص 206).

2- المقابلة البورية:

ويطلق عليها أحياناً المقابلة شبه المقننة، وهي "التي يقوم فيها الباحث بدراسة خبرة معينة مر بها مجموعة من المبحوثين في موقف معين"⁽¹⁾.

عاشراً - مجتمع الدراسة وعينتها:

أ - مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصحفية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، على اختلاف دورية صدورها.

ب - عينة الدراسة:

المستوى الأولي: عينة المؤسسات الصحفية:

تم اختيار عينة عمدية، تمثلت في: صحيفة فلسطين اليومية، وصحيفة الرسالة نصف الأسبوعية، وصحيفة الاستقلال الأسبوعية، ومجلة السعادة الشهرية، الصادرة جميعها من مدينة غزة.

مبررات الاختيار:

- كون تلك المؤسسات موجودة في قطاع غزة وعاشت العدوان عام 2014م.
- دوريات صدورها مختلفة.

المستوى الثاني: عينة المبحوثين:

وتم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لكافة القيادات الإدارية العليا في المؤسسات المذكورة، والتمثلة في (مجلس الإدارة، رئاسة التحرير، إدارة التحرير، رؤساء الدوائر والأقسام)، وقد بلغت العينة (51) مبحوثاً.

(1) حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي "بحوث الإعلام (ص 202).

حادي عشر - إجراءات الصدق والثبات:

أ- إجراءات الصدق:

صدق الاستبانة يعني: " أن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه"⁽¹⁾، 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"⁽²⁾.

وقد تم التأكد بعدة طرق لقياس صدق الاستبانة:

1- صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة"⁽³⁾، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (9) متخصصين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ومختصين في مجال الإعلام، والإحصاء (أنظر ملحق رقم 1 في نهاية الدراسة)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي (Internal Validity):

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

3- الصدق البنائي (Structure Validity):

يعد 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 وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة.

(1) الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان (ص105).

(2) عبيدات وعدس وعبد الحق، البحث العلمي: مفهومه، وأدواته، وأساليبه (ص179).

(3) الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان (ص107).

ب- إجراءات الثبات:

يقصد بثبات الاستبانة: "أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية"⁽¹⁾، ويقصد بها أيضا: " إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه، وانسجامه، واستمراريته، عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة"⁽²⁾.

وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال الآتي:

1- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient)

2- طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient)

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

$$\text{معامل الثبات} = \frac{r2}{r+1}$$

حيث r معامل الارتباط

وفيما يأتي سيتم عرض صدق وثبات فقرات الاستبانة المتعلقة بالوحدات التي تتكون منها الاستبانة كل على حده، ومن خلال ثلاثة محاور، وهي كالتالي:

المحور الأول: صدق وثبات فقرات الاستبانة المتعلقة بالوظائف الإدارية:

1- الصدق الداخلي:

يوضح جدول (1.1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك يعد المجال صادق لما وضع لقياسه.

(1) الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان (ص97).

(2) القحطاني، أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي (ص236).

جدول (1.1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
التخطيط			
1.	تقوم المؤسسة الصحفية بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	0.842	*0.000
2.	يتم اشراك الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة الصحفية في عمليات التخطيط.	0.799	*0.000
3.	تحافظ المؤسسة الصحفية عند حدوث الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية دون تأخير.	0.795	*0.000
4.	تقوم المؤسسة الصحفية بتوفير موازنة خاصة لمعالجة الأزمات.	0.794	*0.000
5.	تهتم المؤسسة الصحفية بالموشرات الواردة عن بوادر حدوث الأزمة.	0.647	*0.000
6.	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة الصحفية لوضع خطط مواجهة الأزمات.	0.624	*0.000
التنظيم			
1.	تجد المؤسسة الصحفية صعوبة في توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتنسيق كافة جهود الجهات المشاركة في إدارة الأزمات.	0.750	*0.000
2.	تفتقر المؤسسة الصحفية لهيكل تنظيمي واضح ومحدد.	0.645	*0.000
3.	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة الصحفية على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	0.621	*0.000
4.	تختلط الأولويات وتغيب لدى المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات.	0.572	*0.000
5.	يتم متابعة تطور الأزمات بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة أو الانتقال لخطط بديلة.	0.390	*0.005
3.	يسهم التنظيم داخل المؤسسة الصحفية في إدارة ناجحة للأزمات.	0.307	*0.029
القيادة			
1.	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة الصحفية عند تشكيل فريق الأزمات.	0.682	*0.000
2.	تحتاج المؤسسة الصحفية لكفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع الأزمات.	0.527	*0.000

#	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
3.	تفتقر المؤسسة الصحفية إلى وحدة خاصة أو فريق عمل متخصص للتعامل مع الأزمات ومواجهتها.	0.466	*0.001
4.	تمتلك المؤسسة الصحفية قدرة على استخدام وتوظيف الامكانيات البشرية والمادية لمواجهة الأزمات.	0.379	*0.006
الرقابة			
1.	يتم فحص مدى التزام الموظفين داخل المؤسسة الصحفية بالمحافظة على تطبيق شروط الأمن والسلامة أثناء الأزمات.	0.815	*0.000
2.	تهتم المؤسسة الصحفية بمتابعة أداء موظفيها ومدى التزامها بالأنظمة والقوانين المعمول بها.	0.767	*0.000
3.	يتم فحص مدى الالتزام بتطبيق الخطط المعتمدة أثناء الأزمات.	0.758	*0.000
4.	تفتقر المؤسسة الصحفية لنظام رقابة فعال يضمن متابعة العمل وتنفيذ المهام المطلوبة أثناء الأزمات.	0.721	*0.000
التقييم			
1.	تهتم المؤسسة الصحفية بتقييم أداء الدوائر والأقسام وفرق العمل أثناء الأزمات.	0.917	*0.000
2.	يتم تقييم خطط إدارة الأزمات وفحص كفاءتها وفعاليتها بصفة مستمرة بهدف تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	0.879	*0.000
3.	تقوم المؤسسة الصحفية بتقييم إنتاجها من المواد الصحفية والتأكد من جودتها وملاءمتها لجمهورها بشكل مستمر.	0.802	*0.000
اتخاذ القرار			
1.	القرارات الادارية وقت الأزمات تتخذ وفقا للمنهج العلمي.	0.780	*0.000
2.	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمات بعناية واختيار البديل الأمثل.	0.742	*0.000
3.	يمنح الموظفون في المؤسسة الصحفية صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمات أو أحداث معينة ناتجة عن الأزمات.	0.728	*0.000
4.	تعتمد الصحيفة على المركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمات.	0.468	*0.001

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

2- الصدق البنائي:

يوضح جدول (1.2) معامل الارتباط بين كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ وبذلك تعد مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (1.2): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

#	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	التخطيط	0.775	*0.000
2.	الرقابة	0.775	*0.000
3.	التقييم	0.732	*0.000
4.	اتخاذ القرار	0.688	*0.000
5.	القيادة	0.671	*0.000
6.	التنظيم	0.572	*0.000

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

3- ثبات الاستبانة:

تشير النتائج الموضحة في جدول (1.3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.714، 0.828). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.840)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً، كما أن نتيجة معاملات الارتباط سبيرمان - بروان مرتفعة .

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (1.3): نتائج ثبات الاستبانة المتعلقة بالوظائف الإدارية

معاملات الثبات				المجال	#
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات		
0.784	0.645	0.821	6	التخطيط	1.
0.714	0.556	0.624	6	التنظيم	2.
0.764	0.619	0.760	4	القيادة	3.
0.828	0.707	0.834	4	الرقابة	4.
0.730	0.575	0.831	3	التقييم	5.
0.770	0.627	0.755	4	اتخاذ القرار	6.
0.810	0.680	0.840	27	جميع مجالات الاستبانة	

المحور الثاني: صدق وثبات فقرات الاستبانة المتعلقة بالمقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية:

1- الصدق الداخلي:

يوضح جدول (1.4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (1.4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية لمجال المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية

#	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
توافر المعلومات اللازمة ونظم الاتصال			
1.	تمتاز المعلومات التي تجمعها المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات بالدقة والحدثة.	0.591	*0.000
2.	يتوفر لدى المؤسسة الصحفية بدائل اتصال جيدة لتبادل البيانات والمعلومات.	0.550	*0.000
3.	تفتقر المؤسسة الصحفية لنظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات وتطور أحداثها.	0.518	*0.000
4.	تستخدم المؤسسة الصحفية مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على البيانات والمعلومات أثناء الأزمات.	0.351	*0.012
5.	تفتقر المؤسسة الصحفية لقاعدة بيانات شاملة ومتطورة عن الأزمات المتوقعة.	0.348	*0.012
توافر برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات			
1.	توجد برامج تدريبية مناسبة ومتطورة لدى المؤسسة الصحفية لتطوير قدرات موظفيها في مواجهة الأزمات.	0.914	*0.000
2.	تستعين المؤسسة الصحفية بخبراء ومؤسسات خارجية لتدريب العاملين بها على كيفية التعامل وقت الأزمات.	0.900	*0.000
3.	تقوم المؤسسة الصحفية بتدريب العاملين بها وتنمية قدراتهم لاكتساب مهارات اتخاذ القرار في الظروف الطارئة والأزمات.	0.863	*0.000
4.	يتم التدريب على إجراء عمليات المحاكاة وتمثيل السيناريوهات للإخلاء والايواء وسرعة التحرك من المؤسسة الصحفية بشكل منظم قبل وقوع الأزمات.	0.848	*0.000
5.	تهتم المؤسسة الصحفية بالاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بتطوير برامج إدارة الأزمات.	0.780	*0.001
6.	تهتم المؤسسة الصحفية بابتعاث بعض موظفيها إلى مؤسسات صحفية خارجية بغرض التدريب واكتساب مهارات جديدة في كيفية التعامل وقت الأزمات.	0.704	*0.000

#	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة			
1.	توجد كمية كافية من وسائل الأمان والسلامة والإسعاف في حال حدوث طارئ وقت الأزمات.	0.724	*0.000
2.	توفر المؤسسة الصحفية بدائل مناسبة وآمنة للتنقل لأفرادها وكوادرها أثناء الأزمات.	0.714	*0.000
3.	تتوفر تجهيزات تتعلق بالإيواء المؤقت أو البديل في حال حدوث طارئ يستوجب الإخلاء الفوري من مقر المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات.	0.582	*0.000
4.	تفتقر المؤسسة الصحفية لكوادر بشرية مدربة وقادرة على التعامل مع المعدات والتقنيات الحديثة أثناء الأزمات.	0.306	*0.029
5.	تفتقر المؤسسة الصحفية لمعدات وتقنيات وبدائل فنية مخصصة لمواجهة الأزمات.	0.285	*0.043

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

2- الصدق البنائي:

يوضح جدول (1.5) معامل الارتباط بين كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعد مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (1.5): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

#	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	توافر برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات.	0.923	*0.000
2.	توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة.	0.852	*0.000
3.	توافر المعلومات اللازمة ونظم الاتصال.	0.747	*0.000

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

3- ثبات الاستبانة:

تشير النتائج الموضحة في جدول (1.6) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.740، 0.909). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.836)، وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً، كما أن نتيجة معاملات الارتباط سيبرمان - بروان مرتفعة .

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة، وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. جدول (1.6): نتائج ثبات الاستبانة المتعلقة بالمقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية.

معاملات الثبات				المجال	#
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات		
0.624	0.453	0.740	5	توافر المعلومات اللازمة ونظم الاتصال	1.
0.907	0.830	0.909	6	توافر برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات	2.
0.792	0.657	0.777	5	توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة	3.
0.916	0.845	0.836	16	جميع مجالات الاستبانة	

المحور الثالث : صدق وثبات فقرات الاستبانة المتعلقة بالأداء المهني للمؤسسات الصحفية:

1- الصدق الداخلي:

يوضح جدول (1.7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (1.7): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية لمجال الأداء المهني للمؤسسات الصحفية

#	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأداء الإداري			
1.	تمكنت المؤسسة الصحفية من إدارة العمل بفعالية أثناء أزمة العدوان.	0.880	*0.000
2.	شكلت المؤسسة الصحفية خلية أزمة بالمفهوم المهني بهدف إدارة العمل أثناء العدوان.	0.758	*0.000
3.	اتسم الأداء داخل المؤسسة الصحفية بالعشوائية وعدم الترتيب أثناء العدوان.	0.733	*0.000
4.	أثر العدوان على مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة الصحفية بشكل هدد استمراريته في الصدور.	0.715	*0.000
5.	استمر العمل داخل مبني المؤسسة الصحفية بشكل طبيعي أثناء العدوان.	0.709	*0.000
6.	لم يتوفر لدى المؤسسة الصحفية خطط عمل معدة مسبقاً لمواجهة العدوان قبل بدئه.	0.683	*0.000
الأداء اللوجستي			
1.	تمكنت المؤسسة الصحفية من توفير أماكن بديلة غير المقر الرئيسي لمواصلة العمل الصحفي أثناء العدوان.	0.571	*0.000
2.	حدثت صعوبة في عمليات الاتصال والتواصل بين اقسام ودوائر المؤسسة الصحفية وكذلك مع الصحفيين والكوادر العاملة أثناء العدوان.	0.564	*0.000
3.	غياب أدوات ومعدات الوقاية والسلامة اثرت سلباً على الأداء المهني للمؤسسة الصحفية أثناء العدوان	0.526	*0.000
4.	تأخذ المؤسسة الصحفية بالحسبان توفير بدائل مناسبة وكافية لتعويض النقص في المستلزمات والمعدات والأجهزة والوقود وغيرها أثناء العدوان.	0.443	*0.001

#	الفقرة	معامل بيرسون الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
الأداء الصحفي			
1.	تمكنت المؤسسة الصحفية من اصدار طبعتها الالكترونية طيلة فترة العدوان.	0.539	*0.000
2.	تأثرت قدرة المؤسسة الصحفية في إنتاج ونشر المواد الصحفية المطبوعة بالشكل والكمية المطلوبة بسبب العدوان تأثراً سلبياً.	0.523	*0.000
3.	لم يتأثر الأداء المهني للمؤسسة الصحفية والكوادر العاملة بها أثناء العدوان بسبب استفادتها من التجارب والخبراء التي اكتسبتها من الأزمات	0.424	*0.002
4.	لم يتأثر المحتوى الضمني للرسائل الإعلامية التي تقدمها وتنتجها المؤسسة الصحفية أثناء العدوان.	0.370	*0.008
5.	تأثرت جودة المواد الصحفية التي تنشرها المؤسسة الصحفية تأثراً سلبياً أثناء العدوان.	0.344	*0.013
6.	شكل الوضع الاجتماعي للموظفين بالمؤسسة الصحفية أثناء العدوان عائقاً أمام أدائهم لأعمالهم بالشكل المطلوب.	0.279	*0.049

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

2- الصدق البنائي:

يوضح جدول (1.8) معامل الارتباط بين كل مجال من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تعد مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (1.8): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة

#	المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
1.	الأداء الإداري	0.828	*0.000
2.	الأداء الصحفي	0.677	*0.000
3.	الأداء اللوجستي	0.661	*0.000

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

3- ثبات الاستبانة:

تشير النتائج الموضحة في جدول (1.9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.783، 0.813). كذلك قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.848)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً، كما أن نتيجة معاملات الارتباط سيبرمان بروان مرتفعة .

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبانة، وصلاحيتها لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

جدول (1.9): نتائج ثبات الاستبانة المتعلقة بالأداء المهني للمؤسسات الصحفية

معاملات الثبات				المجال	#
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات		
0.640	0.470	0.794	6	الأداء الإداري	1.
0.609	0.438	0.813	4	الأداء اللوجستي	2.
0.801	0.669	0.783	6	الأداء الصحفي	3.
0.879	0.785	0.848	16	جميع مجالات الاستبانة	

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي.
3. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. 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.

5. اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الدرجة المتوسطة وهي (3) أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

6. اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.

اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance - ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

ثاني عشر – المفاهيم الأساسية للدراسة:

1- الإدارة: هي وسيلة لتحقيق هدف معين، وهي الوظيفة التي تتعلق بمسئولية التوجيه، واتخاذ القرارات، وإعطاء التعليمات، والتنسيق، والإشراف، والرقابة، والتحليل، وهي بمعناها الواسع اتخاذ قرارات بهدف الاستخدام الأمثل للإمكانات بأقل تكلفة ممكنة⁽¹⁾.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: هي مجموعة الإجراءات المنظمة والقواعد المرتبة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المنشودة من خلال ما هو متوفر من إمكانات مادية وبشرية.

2- المؤسسات الصحفية: يقصد بالمؤسسة الصحفية: "المنشأة أو الهيئة التي تتولى إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الاقتصادية الشكل القانوني وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات كثيرة"⁽²⁾.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: تلك الكيانات أو المنشآت المنظمة المتخصصة بالإنتاج الصحفي أياً كان شكله أو مضمونه، وتتكون من إدارات ودوائر وأقسام مترابطة وتتبع لمنظومة إدارية واضحة، تعمل لتحقيق أهداف واضحة، وتخضع لإطار قانوني ناظم لعملها.

3- الأزمة: هي حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو ايجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة⁽³⁾.

(1) عشاوي، أسس الإدارة (ص11).

(2) المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص 80).

(3) الشعلان، إدارة الازمات (ص24).

والأزمة هي: "موقف أو حدث أو مجموعة أحداث متوقعة أو غير متوقعة، تتسم بالخطورة والعمق واتساع التأثير، مما يجعل من الصعوبة بمكان السيطرة على الأوضاع بالطرق والأساليب والامكانيات المعتادة بسبب تسارع الأحداث، وحدثها، والتطورات المجهولة، والارتباك، وتزايد الخسائر المادية والمعنوية، والأثر السلبي على المصالح الأساسية، وتوازنها في الكيان الذي حدثت فيه، وربما على الكيان نفسه واستمراريته وفعاليته"⁽¹⁾.

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها: تفاقم الوضع الطبيعي بشكل يفضي إهماله إلى تهديد الاستقرار والقدرة على مواصلة العمل والانجاز.

4- **الأداء المهني: هو:** تلك العمليات التي يقوم بها الأفراد داخل المهنة، والتي تتضمن تحديد هيكل معرفي يحدد مجال الخبرة المهنية، وزيادة الهوية الجماعية، وصياغة رموز تلائم السلوك المهني، وتطور الالتزام بقواعد المهنة داخل المؤسسات الإعلامية⁽²⁾.

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: مجموعة الأنشطة والممارسات المنظمة المرتبطة بعمل مؤسسي، والتي تخضع لمعايير وضوابط واضحة متفق عليها، والمتصلة بتحقيق أهداف ومخرجات مشتركة.

ثالث عشر - تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول: تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، وعرض للدراسات السابقة، والاستدلال على المشكلة، ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها، كما تضمن نوع الدراسة ومنهجها وأدواتها ومجتمعها وعينتها، إضافة إلى إجراءات الصدق والثبات، ومفاهيم الدراسة وتقسيمها.

أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان "إدارة المؤسسات الصحفية"، فتضمن مبحثين، الأول بعنوان "الإدارة: مفهومها ووظائفها وخصائصها، والثاني بعنوان "إدارة المؤسسات الصحفية"، ويشمل مفهوم المؤسسات الصحفية ونشأتها وأنواعها والهيكل التنظيمية في المؤسسات الصحفية وأنواعها.

(1) الشهراني، إدارة عمليات الأزمات الامنية (ص17).

(2) وافي، الإعلام الفلسطيني والأداء المهني في انتفاضة الأقصى: دراسة ميدانية على مراسلين الإذاعة والتلفزيون في فلسطين(126).

وبالنسبة للفصل الثالث الذي جاء بعنوان " أزمة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م، وانعكاسه على المؤسسات الصحفية الفلسطينية"، فقد تضمن مبحثين، الأول بعنوان "الأزمات"، وتناول مفهوم الأزمات ومراحل تطورها وخصائصها وإدارتها، والثاني بعنوان "العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م، وانعكاسه على المؤسسات الصحفية الفلسطينية"، وتناول الاعتداءات الإسرائيلية على غزة، وعدوان 2014م، وانعكاس العدوان على المؤسسات الصحفية الفلسطينية.

وتضمن الفصل الرابع الذي جاء بعنوان " نتائج الدراسة الميدانية لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م"، خمسة مباحث، الأول، وهو بعنوان " خصائص عينة الدراسة"، والثاني، بعنوان " استخدام المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية"، والثالث، بعنوان " المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية الفلسطينية"، والرابع بعنوان " مدى فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م"، والخامس بعنوان " الإجابة على فرضيات الدراسة"، ومن ثم خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها، ومصادرها ومراجعتها وملاحقتها.

الفصل الثاني: إدارة المؤسسات الصحفية

المبحث الأول:

الإدارة: مفهومها، ووظائفها، وخصائصها

أولاً- مفهوم الإدارة:

أدى اتساع فكر الإدارة وشمولها وكثرة تعريفاتها إلى صعوبة الاتفاق على تعريف محدد وشامل للإدارة؛ وذلك لاختلاف الفترات الزمنية التي ظهرت فيها التعريفات المتعددة لهذا المصطلح، ولتنوع الخبرات واختلاف الثقافات والمرجعيات والاتجاهات الدراسية والعلمية التي بحثت في هذا الموضوع، لذا فوضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفي الإدارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة والشائكة.

وتتفق معظم التعريفات على أن الإدارة تعد ركناً أساسياً من أركان النظام الإنتاجي في أي مجتمع، لذا فقد أصبح الاهتمام الذي توليه المجتمعات الحديثة للإدارة كبيراً، وخاصة الدول النامية منها، فتأثير الإدارة في العملية الانتاجية سلباً أو إيجاباً، أهم كثيراً من تأثير عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى من رؤوس أموال ومواد أولية وغيرها⁽¹⁾.

ويمكن القول بأن الإدارة في معناها العام تنصرف إلى النشاط الإنساني الخاص بتحقيق أهداف من خلال آخرين، وهذا النشاط يتم في منظمات ومؤسسات، والذي يمارس هذا النشاط لإنجاز أعمال وتحقيق أهداف تساعد في إشباع حاجات المجتمع هم المديرون، وذلك عن طريق لعب الأدوار الإدارية ومباشرة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، من أجل تحقيق مستويات عالية من الفاعلية التنظيمية والإسهام في تقديم قيمة مضافة بواسطة المجتمع ومن أجله⁽²⁾.

وليتضح مفهوم الإدارة بشكل جلي ستعرض الدراسة لبعض تلك التعريفات، سواءً في اللغة أو الاصطلاح.

(1) أبو أصعب وأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي (ص12).

(2) الخطيب، الإدارة الحديثة: إدارة المؤسسات في الموجة الرابعة (ص10).

أ. مفهوم الإدارة لغةً:

تناولت معاجم اللغة كلمة الإدارة، بالحديث عن أصلها، ففي لسان العرب: "أصل كلمة إدارة ومصدرها دور، ودور بمعنى دار الشيء يدور دوراً ودوراناً ودوراً، واستدار وأدرته أنا، ودورته وأداره غيره، ودور به، ودُرْتُ به، وأدرت استدرت، ودأوره مدأورة ودوراراً: دار معه"⁽¹⁾.
وأما في المعجم المحيط فجاءت: (2) " دار دوراً ودوراناً، واستدار وأدرته ودورته به، وأدرت: استدرت، ودأوره مدأورة ودواراً: دار معه، والدهر دوارٌ به".

بينما في معجم تاج العروس فكانت: (3) "دار الشيء يدور دوراً، ودوراناً، ودوراراً، كقعود، واستدار، وأدرته أنا ودورته، وأداره غيره ودور (به)، ودُرْتُ به، (وأدرت: استدرت)، ويقال: دار يدور، واستدار يستدير، إذا طاف حول الشيء، وإذا عاد إلى الموضع الذي ابتداءً منه".

ب. مفهوم الإدارة اصطلاحاً:

يعرفها فريدريك تايلور المعروف بأبي الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية في كتابه إدارة الورشة الصادر عام 1903م، بأنها: "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"⁽⁴⁾.

في حين يعرفها هنري فايول الملقب بأبي الإدارة الحديثة بقوله: "معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتصدر الأوامر، وتتسق، وتراقب"⁽⁵⁾.

ويعرفها "بيتر دركر" وهو أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين وأبو الإدارة في القرن العشرين في كتابه " تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، بأنها: "الوظيفة الخاصة بتحقيق الأهداف المبتغاة في الخارج وتنظيم الموارد الداخلية لتحقيق تلك الأهداف"⁽⁶⁾.

والإدارة أيضاً هي: " عملية تنسيق الأنشطة حتى يتم إنجازها بطريقة فعالة ومؤثرة، بواسطة الأفراد القائمين عليها ومن خلالهم"⁽⁷⁾.

(1) أبو الفضل، معجم لسان العرب (ج4/295).

(2) الفيروزآبادي، القاموس المحيط (ط2/504).

(3) الزبيدي، معجم تاج العروس (ج11/331).

(4) Fredrick, T. "The Principles of Scientific Management and Shop Management" (USA: Routledge, Thoemmes Press,1903)VO1,p.21.

(5) Henri, F." Industrial and General Administration",1949,p.6.

(6) المرجع السابق، ص18.

(7) Stephen p. Robbin &mary Coulter, Management, Eighth edition, (c) 2005, by person education international, New Jersey, p.8.

وهي: "عبارة عن النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتخطيط، وتنظيم، ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد، ومواد، وآلات، وعدد ومعدات، وأموال، وأسواق، لتحقيق أهداف المشروع المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف"⁽¹⁾.

والإدارة ببساطة هي: "عملية توجيه للجهود البشرية، لتنفيذ عدة أهداف مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات، أي أن الإدارة بوجه عام هي مجموعة القواعد المنظمة للجهود البشرية في نطاق منظمة من المنظمات، بما يحقق أهداف تلك المنظمة بأعلى كفاءة"⁽²⁾.

كما يمكن تعريفها بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد"⁽³⁾.

والإدارة هي: "العلم الذي يبحث الأصول الفنية التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسات الحكومية والأهلية والإشراف عليه بقصد أداء الخدمات أو قيام الإنتاج على خير وجه يحقق الصالح العام أو الخاص"⁽⁴⁾.

ومن خلال التعريفات والمفاهيم السابقة يمكن تقديم تعريف إجرائي للإدارة بأنها: مجموعة الأنشطة والجهود العلمية المنظمة والمتواصلة التي يمكن من خلالها استثمار الجهود البشرية، والموارد المتاحة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية للوصول للهدف المنشود بأقصر الطرق وأقل التكاليف والجهود.

ثانياً: وظائف الإدارة:

تمارس الإدارة عدة وظائف، تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف الخبراء والدارسين حول هذه الوظائف، تحديداً وترتيباً وتقسيماً، إلا أنهم اتفقوا على جوهر هذه الوظائف، والتي يمكن أن يندرج تحتها شتى الأعمال الإدارية، ومما لا شك فيه أن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي، تعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، وهذه العملية يمكن تحليلها ووضعها من خلال مجموعة وظائف رئيسية هي:

(1) عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم (ص5).

(2) رضا والعبد، إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية (ص13).

(3) المرجع السابق، ص14.

(4) عبد القادر، إدارة الصحف (ص13).

أ. التخطيط: (Planning)

ب. التنظيم: (Organizing)

ج. القيادة: (Leadership)

د. الرقابة: (Controlling)

هـ. التقييم: (Evaluation)

و. اتخاذ القرار: (Decision Making)

أ- التخطيط:

أي عمل يتم القيام به يحتاج إلى تفكير مسبق، يحدد لنا ما يجب عمله، ويحدد الوسائل التي نقوم بها لتنفيذه، ويحدد الأهداف المرجوة من تنفيذه، وفي كافة الأعمال ومن ضمنها العمل الإعلامي، فإن مسؤولية التخطيط تقع أعباؤها على قيادة المؤسسة⁽¹⁾.

وقد اختلف المفكرون والباحثون حول تعريف التخطيط، في علوم الاقتصاد والسياسة والإدارة والاجتماع، وذلك وفقاً لموضوع المعالجة وأيدلوجية المفكر وطبيعة العصر، وقد يكون أول من أدخل لفظ التخطيط في تعريفه للنشاط المبذول في المجتمع، هو الاقتصادي النمساوي "كريستيان سونيدر": C.Shuinder في مقال له طبع في العام 1910م، وأخذ الاصطلاح شكلاً تطبيقياً فنياً ظهرت آثاره من خلال إنجازات الإدارة العسكرية في ألمانيا أثناء الحرب العالمية الأولى (1914 - 1919م)، ولكن لم تدع شهرة هذا المصطلح في مختلف بقاع العالم إلا بعد ان استخدم في الاتحاد السوفيتي سابقاً عام 1928م⁽²⁾.

وتتضمن وظيفة التخطيط عملية اختيار المهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحديد الإطار الذي يوضح كيفية أداء هذه المهام، وتوقيت أدائها، وعليه فإن تركيز الأنشطة التخطيطية ينصب على تحقيق الأهداف⁽³⁾.

وتعد وظيفة التخطيط الوظيفة الأولى للمدير، حيث تمثل النتائج التي تعد الأساس الذي يمكن للمدير من خلالها البدء في وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها، ولا يقصد بذلك أنها

(1) أبو أصعب وأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي (ص101).

(2) المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص71).

(3) جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال (ص139).

أهم الوظائف، ولكن المقصود هنا أن اتقان التخطيط يعطي الإرشاد والتوجيه الكامل لبدء ممارسة الوظائف الأخرى للمدير⁽¹⁾.

والتخطيط عملية توفير للوقت والجهد الذى يمكن أن يضيع في حالة مواجهة مواقف دون وجود خطة لمواجهتها، وما يحمله ذلك من ارتباك وتردد قد يؤدي إلى تدمير العمل كله أو تقليل فرص نجاحه⁽²⁾.

والتخطيط في حد ذاته يشتمل على ثلاثة جوانب:

1- تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

2- تحديد الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية الواجب توافرها.

3- تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف.

والتخطيط يمكن تعريفه بأنه: " تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية"⁽³⁾.

وهو: " دراسة البدائل المختلفة لأداء عمل معين، ثم الوصول إلى أفضل البدائل الممكنة والتي تحقق هدفاً معيناً في وقت معين وفي حدود الإمكانيات المتاحة (بشرية ومادية)، وتحت الظروف والملايسات الممكنة وينتهي التخطيط إلى وضع خطة عمل محدد، وإلى تحديد مسار تنفيذها في وقت معين ومحدد، وهناك خطط قصيره المدى، وأخرى طويلة المدى"⁽⁴⁾.

والتخطيط كمفهوم عام هو: "عملية التنبؤ بالمستقبل ووضع الخطط وإقرارها وتدقيقها ومن ثم تقييمها، وهو أسلوب علمي يتضمن القواعد والمبادئ العلمية، إضافة إلى كونه عقلانياً يأخذ في الاعتبار الإمكانيات المختلفة لإنجاح أهدافه"⁽⁵⁾.

ومن خلال ما سبق من تعريفات يمكن تعريف التخطيط بأنه: عملية منظمة ومحسوبة يتم من خلالها رسم سياسات ووضع أسس العمل الحاضر والمستقبلي مع مراعاة الموارد المتاحة

(1) الجزيري، مقدمة في مبادئ الإدارة(ص29).

(2) عزت، إدارة المؤسسات الإعلامية(ص39).

(3) أبو إصبع وأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي (ص101).

(4) خوخة، آليات التخطيط والرقابة في المؤسسات الصحفية(ص23).

(5) الدليمي، التخطيط الاعلامي المفاهيم والاطار العام(ص99).

والتقديرات العقلانية والظروف المحيطة، والبدائل اللازمة للوصول للأهداف المنشودة بأقل جهد وتكلفة، وبالكفاءة المطلوبة.

ب- التنظيم:

التنظيم هو التطبيق العملي لسياسة المؤسسة، وتنفيذ خطتها، وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها، سواء في محيطها الداخلي بين عمالها وموظفيها، أو في محيطها الخارجي مع المجتمع الذي تتعامل معه، كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعاً يكفل سرعة العمل وتدفعه، كما يشمل تحديد اختصاصات العاملين، وتحديد العدد اللازم لكل قسم، ومسئولية كل منهم، وهو ما نستطيع تلخيصه في تصميم الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة⁽¹⁾.

والتنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات.. إذ أن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على المجموع بما يحقق أهداف المؤسسة.

ويرى أرنست ديل Arnest Dale بأنه فيما يتعلق بالتنظيم فإن المدير يقرر المراكز الشاغرة التي سيتم ملؤها، والواجبات والمسئوليات المتعلقة بتلك الشواغر، ويكون العمل الذي ينجزه أعضاء المؤسسة أو العاملين فيها يمتاز بعلاقة متداخلة مبنية على تنسيق الجهود⁽²⁾.

والتنظيم يعبر عن نظام اجتماعي من صنع الإنسان، حيث يعبر الهيكل التنظيمي عن مجموعة من العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمين في التنظيم، وهو عملية توفيق وتفاعل بين الموارد الانسانية وغيرها، وبين العوامل أو المحددات الموقفية من ناحية أخرى⁽³⁾.

وبما أن التنظيم يعد عملية لتنسيق الجهود البشرية حتي يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة ويسر، من خلال سلطة فعالة تهدف إلى تحقيق الترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة، فإنه كذلك تستهدف الإجابة عن مجموعة من التساؤلات من قبل الإدارة، وهي:⁽⁴⁾

- ما الأعمال التي يجب تجميعها تحت سيطرة مدير واحد؟

(1) المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص84).

(2) أبو إصبع وأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي (ص129).

(3) شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم (ص9).

(4) غالى، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر (ص25).

• كم عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الواحد الإشراف عليهم وإعطاء الانتباه والتركيز الملائم لكل واحد منهم؟

• كيف يكون نمط العلاقات السائدة بين المديرين في الوحدات والأقسام المختلفة، وكيف يمكن التنسيق بينهم؟

ويعد التنظيم أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تنسق جهود الموارد البشرية إرادياً من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، وبذلك يقوم التنظيم على أساس أهداف المنظمة التي يتم تحديدها أثناء مرحلة التخطيط، ولذا فإن جذور التنظيم تجد أصلها في التخطيط⁽¹⁾.

ومن خصائص التنظيم أنه عملية مستمرة، وهو كمنشأ أو وظيفة يتضمن ثلاثة جوانب مهمة، هي: (2)

1- تحديد المهام والأنشطة لكل وحدة في المنظمة.

2- إسناد هذه المهام والأنشطة إلى قوى عاملة للقيام بها.

3- تحديد أساليب العمل اللازمة للقيام بهذه المهام.

بالإضافة إلى ما سبق يتضح مفهوم التنظيم من خلال التعريفات الآتية:

التنظيم هو: " ترتيب للوظائف المتداخلة المطلوبة لتأدية مهمة معقدة في نظام موحد لمجموعة من الأنشطة ذات العلاقات المتداخلة"⁽³⁾.

وهو يتمثل حسب الدكتور عبد الله الرفاعي في أنه: " تحديد أوجه النشاط بشكل إرادي وواع لتحقيق الأهداف أو الخطط وترتيبها وتجميعها وتوزيعها في شكل هيكل تنظيمي متكامل يمكن من إسنادها إلى أفراد ذوي كفاءة محددة، وإمدادهم بكل ما يساعدهم على تأدية وظائفهم، في ظل تفاهم متبادل بين الأفراد والمنظمة يمكن من تحقيق السياسة المرسومة بأكبر قدر ممكن وبأقل تكلفة ممكنة"⁽⁴⁾.

(1) الخطيب، الإدارة الحديثة: إدارة المؤسسات في الموجة الرابعة (ص92-93).

(2) المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص85).

(3) أبو إصبع وأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي (ص129).

(4) الرفاعي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص46).

ويري كونتز ودونيل (Koontz & Donnell) التنظيم بأنه: " ترتيب العلاقات بين وحدات العمل لتحقيق الأهداف، ومنح المسؤولية والسلطة للحصول على تلك الأهداف"(1).

وينظر آخرون إلى التنظيم على أنه: " الإطار الذي في حدوده ترتب وتنسق الجهود الجماعية لتحقيق هدف مشترك بدون احتكاك أو تنافر أو تصادم بينها، وتوفير البيئة المناسبة لكي يعمل أفراد القوى العاملة كفريق متكامل بما يكفل حسن سير العمل على الوجه المناسب"(2).

ومن خلال المفاهيم السابقة يري الباحث بأن التنظيم هو: " عملية ترتيب وتنسيق وتوزيع الأعمال والمهام داخل المؤسسة الواحدة، بحيث يتم تحديد المسؤوليات بدقة وضمان عدم التداخل بين الإدارات والأقسام، وضمان تكامل الجهود والطاقات لخدمة الهدف العام، وتطبيق ما تم الاتفاق على تنفيذه من خلال التخطيط.

ج- القيادة:

تعرف القيادة بأنها: " عملية التأثير على الآخرين، أو على الجماعة في المنظمة، ليتعاونوا من أجل تحقيق هدف المنظمة أو من أجل تحقيق قضية عامة"(3).

وبناء على ذلك ينبغي وجود قيادة عليا أو سلطة عليا في أي منظمة تحقق الترابط والتناسق بين مختلف مستويات التنظيم الإداري، ويقتضى هذا أن يتعامل المرؤوس مع رئيس واحد فقط مما يحقق المسؤولية الإدارية، ويحدد التسلسل القيادي من أعلى لأسفل، ويزيد من فاعلية الفرد في عمله(4).

وعليه فإن القيادة تعتمد على التواصل بين المدير والمرؤوسين، فهو لا يوصل معلومات وبيانات فقط، ولكنه يوصل وجهات نظر ومعتقدات وتصورات .

ومن هنا اكتسبت القيادة أهمية استثنائية ومحورية في العملية الإدارية، فمن خلالها يقوم المدير بإنجاز الأهداف التي تم الاتفاق عليها(5).

(1) Koontz & O,Donnell, Principles Of Mangement(p.68).

(2) رضا والعبد، إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية(ص 38).

(3) أبو إصبع وأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي(ص87).

(4) رضا والعبد، إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية(ص 44).

(5) الخطيب، الإدارة الحديثة: إدارة المؤسسات في الموجة الرابعة(ص 166).

وهكذا، فإن القيادة تعكس النفوذ الاجتماعي للقيادة على التابعين أو المرؤوسين، وتعكس تعاونهم وتأييدهم وجهودهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك تقاس مستلزمات أو متطلبات موقف معين حينما توجد القيادة.

وهنا يقرر الباحثان فيدلير وشيميرس (Fiedler & Chemers)، أن القيادة هي: "التأثير الذي يمارسه أحد الأفراد على الجماعة، حيث من الممكن أن يكون هذا التأثير من شخص يحتل موقعاً تنظيمياً يجعله رئيساً، ويطلق عليه "القائد الرسمي"، أو أحد أفراد الجماعة ولا يحتل منصباً وليس لديه سلطات رسمية، ويطلق عليه "القائد غير الرسمي"، ويعتبر الباحثان أن كلا النوعين يشكلان ضرورة للجماعة أو المنظمة حتي تتمكن من تحقيق أهدافها"⁽¹⁾.

وتعد القيادة ضرورية في المؤسسات، فحيثما تختلف المراكز والأدوار في إطار المؤسسة يتم تنظيمها بحيث تمثل القيادة موقعاً أو أكثر في هذه المراكز المختلفة، ومن ثم فإن الشخص الذي يحتل موقعاً قيادياً فإنه من المؤكد أن يلعب دوراً مختلفاً عن أدوار الأشخاص الآخرين بالمؤسسة⁽²⁾.

لذا فإن القيادة في المؤسسات أو المنظمات تمارس مجموعة من الأنشطة تتمثل في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار والرقابة والتوظيف والتمثيل والاتصال.

ولا شك بأن القيادة من أهم متطلبات نجاح أي مؤسسة، لذا اعتبرها البعض إحدى وظائف الإدارة والتي تشمل بث الروح في الآخرين والتأثير عليهم أو على فرق العمل أثناء أدائهم للأعمال، واختيار أفضل وسائل الاتصال، أو التعامل بأي طريقة مع الموضوعات المتعلقة بسلوكيات الموظفين⁽³⁾.

وأوضحت بعض نتائج الدراسات أن القادة في أنواع كثيرة ومختلفة من المنظمات يستأثرون ببعض الصفات الشخصية الهامة التي لها أثرها في نجاحهم، وفي مقدمة هذه الصفات: الذكاء، والمبادأة، والطموح، والثقة بالنفس، وحسم الأمور، والحماسة، والروح العالية المتجددة، وقوة الإقناع.

(1) Fiedler & Chemers, Leadership and Effective Management(p. 170).

(2) Stogdill, Handbook of Leadership: A Survey Of Theory and Research(P.23)

(3) Robbins & Coulter, management(P.9).

ونظراً لتعدد هذه الصفات واختلاف دور القادة من منظمة لأخرى، واختلاف دور القائد في مركز قيادي عنه في مركز آخر فلا يمكن منطقياً وضع قائمة بالميزات والصفات التي يجب توافرها في القادة⁽¹⁾.

ومن خلال المفاهيم السابقة يري الباحث بأن القيادة هي: " هبة طبيعية، وتراكمات معرفية، وتجارب إنسانية، ومبادئ أخلاقية، يتم استثمارها والاستفادة منها لقيادة وتوجيه مجموعة من المركبات البشرية والموارد الطبيعية في ظل ظروف محيطية متغيرة ومتقلبة، من أجل تحقيق أهداف مخططة مسبقاً، تقوم القيادة بصهر تلك المركبات من أجل تحقيق استمرارية ونجاح وتطور المؤسسة".

د- التقييم:

التقييم لغةً⁽²⁾:

1- تقييم: (اسم) مصدر قَيَّم.

2- قَيَّم: (فعل)

• قَيَّم يَقِيِّم ، تَقِيِّمًا ، فهو مُقَيِّمٌ ، والمفعول مُقَيِّمٌ

• قَيَّم الشيء تَقِيِّمًا : قَدَّرَ قِيَمَتَهُ

• قَيَّم السَّلْعَةَ : حَدَّدَ ثَمَنَهَا

• قَيَّم وضعًا : استعرض نتائجه وما حققه من تقدُّم ، وقرَّر

التقييم اصطلاحاً⁽³⁾ هو : إعطاء المُقَيِّم قيمته وحقه ومستحقه.

والتقييم هو: " التحديد المنهجي لقيمة شيء ما، أو أهمية فكرة معينة، أو شخصية معينة، أو نفوذ معين، أو تأثير أيًّا كان"⁽⁴⁾.

وعرفه (منصور وآخرون) بأنه: " عملية إصدار الحكم على الشيء المقوّم أو الموضوع أو الشخص الذي نقوم بتقويمه بهدف التحسين، أو التعديل، أو التطوير"⁽⁵⁾.

(1) رضا والعيد، إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية(ص70).

(2) قاموس المعاني، التقييم(موقع إلكتروني).

(3) موقع اليوم، التقييم والتقويم(موقع إلكتروني).

(4) ويكيبيديا، التقييم(موقع إلكتروني).

(5) منصور والشرييني والحشاش، التقويم التربوي: الأسس والتطبيقات(ص21).

وعرفه (فريدريك تايلور) بأنه: " عملية مقارنة بين بيانات الأداء الحالي مع الأهداف الواضحة والمحددة"⁽¹⁾.

ويعرفه الباحث بأنه: " عملية إدارية منظمة وفق منهج علمي تستهدف معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق، وجدوي الاستمرار في الخطط الموضوعة والبرامج المنفذة، والطرق المتبعة، والجهود المبذولة من قبل الموظفين، وفحص ما إذا كانت مناسبة وناجعة أم بحاجة لتعديل وتقويم".

ويمثل التقييم إحدى الأدوات التي تساهم في تقويم السلوك، أو مستوى الأداء، بعد تحديد وتعيين أوجه القصور، ويهدف التقييم إلى تقويم الأداء بهدف النهوض بالأفراد «العاملين في المؤسسة»، وبالتالي النهوض بالمؤسسة، أو الشركة، أو المنشأة كلها.

والتقييم بشكله البسيط موجود منذ آلاف السنين، فالعملية التي يتم من خلالها اختيار أي منتج أو خدمة ما على حساب منتج أو خدمة أخرى، يعتبر عملية تقييم مبسطة، والتقييم بشكله الحالي بدأ في الظهور بعد الحرب العالمية الثانية، أما التقييم كمهنة فقد بدأ بالظهور في الثلث الأخير من القرن العشرين.

ويعرف التقييم من ناحية أخرى، بنظام منهجي وموضوعي مستمر للبرنامج سواء كان البرنامج مستمراً أو منتهياً، وهو يرتبط بالبرنامج، والسياسات، ويقوم تصميمها، وتنفيذها، ونتائجها، كما يهدف إلى تحديد مدى الملاءمة، والكفاءة، والفعالية، والاستدامة، والتأثير⁽²⁾.

ويمكن أن تتم التقييمات في نقاط مختلفة من عمر البرنامج، كما تساهم التقييمات في التعلم التنظيمي، والتحسين المستمر للمناهج والاستراتيجيات، وهي ضرورية لتشكيل التعلم وإجراء تعديلات على المشاريع، والبرامج المستقبلية، والتقييمات تتجاوز مجرد ذكر التقدم في النتائج، ولكنها تخوض أيضاً في الطريقة التي يتم بها تنفيذ البرنامج، والفعالية في طريقة استخدام الموارد، كما أن التقييم يطرح العديد من التساؤلات حول إذا ما كنا فعلنا الشيء الصحيح؟ وكيف يمكن أن يتم ذلك بشكل أفضل؟ وما التغيير الذي حدث؟⁽³⁾.

(1) Worthen & Sanders, Educational Evaluation: Theory and Practice (p.20).

(2) موقع هافينغتون بوست عربي، مفهوم المتابعة والتقييم في العمل الإنساني(موقع إلكتروني).

(3) حايك، المتابعة والتقييم: رؤية مفاهيمية (موقع إلكتروني).

تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة، سواء الفرد، أو المنظمة، أو أي جزء من أجزائها⁽¹⁾.

وقد أصبح تقييم الأداء وسيلة، أو أداة أساسية يعتمد عليها في جميع المنظمات العامة، والخاصة، والمختلطة للحكم على دقة السياسات، والبرامج التي تتبعها هذه المنظمات من ناحية، وعلى فعالية، وكفاءة أداء العاملين من ناحية أخرى، حيث يركز مفهوم تقييم الأداء على معرفة، وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما تحقق، أي بين الأداء الفعلي، والأداء النمطي⁽²⁾.

ويعد تقييم الأداء إحدى العمليات المهمة في المنظمات وأحد الأعمال الرئيسية لإدارة شؤون الموظفين، تهدف لمعرفة مستوى أداء الأفراد في المنظمة، ومحاولة تطوير، وتنمية أدائهم لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة⁽³⁾.

وتقييم الأداء هو الصفة النظامية، أو الرسمية التي تعبر عن مكامن قوي، وممكن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها - بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية، وتقييم الأداء يسبق ويأتي قبل تقويم الأداء، والعكس ليس صحيحاً لأنه على ضوء نتائج تقييم الأداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الأداء في المؤسسة⁽⁴⁾.

ويعرف الباحث تقييم الأداء بأنه: " الإجراءات المنظمة والممنهجة التي يمكن من خلالها قياس مدى التوافق مع الأهداف سواء للأفراد أو المؤسسات أو البرامج".

د - الرقابة:

وردت كلمة الرقابة في القرآن الكريم في آيات عديدة بمعنى الرقيب أي الحافظ، كما في الآية الأولى من سورة النساء، قال تعالى ﴿وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالْأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيبًا﴾ [النساء: 1].

(1) منتدى التمويل الاسلامي، وظيفة الرقابة وتقييم الأداء (موقع إلكتروني).

(2) أكاديمية التدريب الاحترافي، تقييم الأداء (موقع إلكتروني).

(3) منتديات نقاش جامعة الملك فيصل، مناقشات السلوك التنظيمي (موقع إلكتروني).

(4) جامعة القاهرة، تقييم الأداء (موقع إلكتروني).

وفي سورة المائدة: قال تعالى: ﴿فَلَمَّا تَوَقَّيْتِي كُنْتُ أَنْتَ الرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ وَأَنْتَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ شَهِيدٌ﴾ [المائدة: 117]

وجاءت بمعنى الارتقاب أو الانتظار كما في الآية العاشرة من سورة الدخان، حيث قال تعالى: ﴿فَارْتَقِبْ يَوْمَ تَأْتِي السَّمَاءُ بِدُخَانٍ مُّبِينٍ﴾ [الدخان: 10].

كما جاءت في مواضع عدة بمعنى مراقبة الله ومخافته في السر والعلانية.

وفي الموسوعة العربية الميسرة جاءت كلمة رقابة بمعنى الاعتراض أو المنع والرفض والتحریم والتقييد الرسمي⁽¹⁾.

والرقابة هي: "العملية التي يتأكد من خلالها المدير أو المسئول من النتائج التي تحققت، وأن ما تم تخطيطه قد تم تنفيذه كما يرغب، وأن المهام والمسؤوليات التي تم اسنادها إلى المرؤوسين قد تم تنفيذها بالفعل، وأن السلطات التي منحت لهم قد تم استخدامها بالشكل المطلوب، وأن عملية التوجيه قد حققت أغراضها في التأثير والاتصالات والقيادة والتحفيز"⁽²⁾.

وتعد الرقابة الوظيفة الأخيرة في العملية التخطيطية داخل المؤسسات، والتي تتمثل في ممارسة الدور الرقابي، الذي يتم من خلاله مقارنة الأداء الفعلي أو الإنجاز المحقق بما هو مخطط، بمعنى مقارنة النتائج أو الأهداف التي تم التوصل إليها بالأهداف الموضوعية في الخطة، بغرض تقييم الأداء ومعالجة أية انحرافات أفرزتها مرحلة التنفيذ الأولى للخطة⁽³⁾.

والرقابة في أبسط معانيها تعني التأكد من أن الخطط الموضوعية قد نفذت انسجاماً مع المعايير التي وضعتها الإدارة، وهذا يعني العملية التي بها نعيش النتائج الحقيقية ومقارنتها بالخطط وتشخيص الأسباب التي تؤدي إلى الانحراف عن النتائج المطلوبة واتخاذ الأعمال التصحيحية المناسبة⁽⁴⁾.

ويري أحمد رشيد أن مفهوم الرقابة الحديثة يعتمد على الاتصال الفعال ذي الاتجاهين من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، والعكس، ويعني بذلك أن تبادل المعلومات تسبب آثاراً متبادلة على سلوك طرفي الاتصال، تستطيع الإدارة من خلاله تحليل المعلومات المتعلقة

(1) الموسوعة العربية الميسرة، معنى كلمة رقابة (ص 876).

(2) غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر (ص34)

(3) خوخة، آليات التخطيط والرقابة في المؤسسات الصحفية (ص37).

(4) أبو إصبع وأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي (ص 215).

بتصرفات العاملين ونتائج أدائهم للاستفادة منها في اتخاذ قرارات تسهم في تصحيح الأخطاء وتقويم الانحرافات، وبذلك تكون عملية دائرية بين مراكز اتخاذ القرارات ونقاط التصرف، فتتم الرقابة عن طريق ارتداد المعلومات⁽¹⁾.

ويرى على الشرقاوي أن الرقابة تعني: "متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعية، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، فهي إما أن تكون في الخطة الموضوعية نفسها، أو قد تكون في عملية التنفيذ لهذه الخطة، والعمل على إصلاح الانحرافات باتخاذ الإجراءات التصحيحية وفي الوقت المناسب"⁽²⁾.

ويتوقف نجاح جميع العمليات الإدارية على وجود نظام فعال وملائم للرقابة، فبدونها لا معنى لوجود خطط دقيقة أو تنظيم قوي أو توجيه فعال، وللكشف عن احتمالات الخطأ والتقصير وسوء التصرف والانحراف، وكذلك للكشف عن احتمالات الخطأ المتوقعة، لا بد من وضع مجموعة من المعايير أو معدلات لقياس مدى اتجاه هذا الأداء نحو تحقيق الأهداف المحددة له في الخطط أو السياسات والبرامج، وذلك لتحقيق الرقابة الفعالة والملائمة⁽³⁾.

ومن خلال المفاهيم السابقة يرى الباحث بأن الرقابة هي: "عملية مستمرة وهادفة من الأنشطة الممنهجة الهادفة للتأكد من سير العمليات الوظيفية على الوجه الأكمل ضمن المخطط الموضوع للمؤسسة، وهي عملية فحص متواصل لضمان إنجاز المهام الموكلة للإدارات والأقسام والأفراد، والتزامهم بالخطط المعتمدة ووفق الجداول الزمنية المحددة.

و- اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو العملية التي يتم من خلالها اختيار عمل محدد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، فأبسط الأمور في أي مؤسسة تحتاج إلى قرار من نوع ما، حيث إن اتخاذ القرار يعد محور النشاط الإداري القادر على تسيير المؤسسات مهما كان نشاطها⁽⁴⁾.

وتعد عملية اتخاذ القرارات العمود الفقري الذي تقوم عليه العملية الإدارية بأي مؤسسة، حيث يتوقف نجاح أي نشاط إداري من أنشطة المؤسسة على نجاحها في اتخاذ قرارات رشيدة⁽⁵⁾.

(1) رشيد، نظرية الإدارة العامة (ص246).

(2) الشرقاوي، العمليات الإدارية في ميدان الأعمال: مدخل الوظائف والممارسات (ص240).

(3) Antony, Modern Business Administration (p.319).

(4) أبو إصبع وأحمد، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي (ص203).

(5) غراب، الإدارة الحديثة (ص42).

وتؤكد نتائج العديد من الدراسات التي تتناول العملية الإدارية أنه حتى وإن كان التنظيم الإداري داخل المؤسسة فعالاً ومناسباً، ووضعت عمليات التخطيط والرقابة لتعمل بفعالية، وكانت العمليات السلوكية تعمل في توازن، فإن كل هذا لن يحقق أهداف ومصالح المؤسسة ما لم تكتمل صورة قرارات رشيدة بشأنها، ومن ثم فإن عملية اتخاذ القرارات مهمة كل مدير في موقعة التنظيمي، يمارسها ضمن كافة الأنشطة أو مجالات العمل⁽¹⁾.

ويعتبر " هيربرت سيمون" أن اتخاذ القرارات مرادف للإدارة، أي أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، ولا تقتصر هذه العملية عنده على الاختيار من بين البدائل الممكنة، بل يسبقها عدة مراحل تبدأ بتحديد المشكلة، وتحديد البدائل المتاحة لحلها، وتقييم البدائل، ومن ثم اختيار البديل المناسب، واتخاذ القرار، لذا فإن عملية اتخاذ القرار عنده هي عملية مستمرة من التفكير الإنساني المنظم⁽²⁾.

وعليه فالمقصود باتخاذ القرارات هو: النشاط المبذول لمعالجة المشاكل وحلها، وأكثر التعريفات شيوعاً في هذا الإطار هو أن اتخاذ القرار يعني: " العملية الخاصة باختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل الممكنة والمعروضة لعلاج مشكلة معينة أو موقف معين على أن يكون البديل المختار مناسباً ويحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية"⁽³⁾.

ومن خلال المفاهيم السابقة يرى الباحث بأن عملية اتخاذ القرار هي: " مجموعة مدروسة من العمليات العقلية والذهنية المعقدة التي تراعي مختلف الظروف والمصالح الداخلية والخارجية والبدائل الملائمة، وتفاضل بينها لتحقيق مصلحة المؤسسة بأقل الخسائر والتكاليف".

ثالثاً: خصائص الإدارة:

الإدارة عملية متداخلة ومتفاعلة مع محيطها، ولا يمكن بأي حال من الأحوال فصلها عن القوى المختلفة التي تعمل في ظلها، سواء القوى الداخلية في المؤسسة أو القوى الخارجية، كالموجودة في المجتمع، مثل: القوى الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والثقافية، وغيرها. والإدارة طبقاً لأهم خصائصها العصرية تعد نظاماً مفتوحاً يتكون من عدة أجزاء متكاملة تتمثل في: المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ويعمل هذا النظام في ظل القوى سالفة الذكر.

(1) غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر (ص32).

(2) Harrison, The Managerial Decision Making Process (p. 60).

(3) رشيد، نظرية الإدارة العامة (ص47).

فالإدارة نظام متكامل ذاتياً ومتفاعل مع البيئة، وهي تستخدم أساليب متنوعة للحفاظ على التوازن بينهما⁽¹⁾.

وإذا كانت الإدارة المعاصرة هي مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمد مقوماتها من علوم مختلفة وتتأثر بعوامل وظروف داخلية وخارجية لها علاقة بعناصر العمل الإداري، فيمكن تحديد أهم خصائصها في الآتي:⁽²⁾

1- الإدارة على اهتمامها بالجانب الفني للنشاط الإداري المتمثل في رسم الخطط والسياسات، واتخاذ القرارات ودراسة الاسواق، وإدخال التعديلات اللازمة، ورصد ومتابعة النتائج، واستخدام الأساليب والأدوات الحديثة في تشخيص المشكلات وتقييم البدائل ، فإنها أيضاً لا تهمل الجانب الاجتماعي أو الدور الاجتماعي للمدير، لأن الإدارة نشاط عضوي يقوم على مراعاة وجود العنصر البشري في التنظيم، والذي بطبيعة الحال له خصائصه، مثل احتياجات الفرد ودوافعه وأهدافه وقيمه.

2- الإدارة نشاط إنساني هادف: فالإدارة نشاط يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، من خلال تسخير كل الطاقات، والموارد المتاحة، ويمكن الاستدلال على وجود إدارة ناجحة من خلال انجازاتها، وما تحققة من أهداف، وما تقوم به من وظائف أساسية، مثل: التخطيط، والتنظيم، وتنمية الموارد، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، وتقييم الأداء، وما إلى ذلك.

3- الإدارة تقوم على استخدام الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة: ويقصد بها الموارد المادية التي تتوفر للمؤسسة من رأس المال، والمعدات، والتجهيزات، والمواد الخام، والمباني، والأثاث، والآليات، وغيرها من موجودات وممتلكات المؤسسة، بالإضافة إلى الموارد الأخرى غير الملموسة كالتيكنولوجيا المستخدمة ونظم المعلومات والمعلومات المجردة، وكذلك الموارد البشرية التي تعد القوى المحركة لكل تلك الأنشطة، ويجب معاملة القوى البشرية ليس كونها موارد مادية بل كونها بشر لهم مشاعر وأحاسيس⁽³⁾.

(1) أفلمين، إدارة مؤسسات الصحافة المكتوبة في الجزائر: دراسة مسحية لعينة من الجرائد الوطنية إلى غاية ماي/جوان 2012 (ص55).

(2) المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص ص51-54).

(3) المرجع السابق، ص 52.

وهنا يؤكد بيان حرب أن القيام بالوظائف الإدارية من قبل أي مدير يستلزم التعامل مع العناصر البشرية من خلال إيجاد علاقات تعاون جماعي واستخدام أساليب التحفيز والتشجيع والمشاركة من قبل جماعات العمل لبلوغ الأهداف بشكل كفوء⁽¹⁾.

4- الإدارة عملية ديناميكية متحركة وليست ساكنة: بمعنى أن على المدير مراقبة التطورات في بيئة العمل الداخلية، أو عناصر البيئة الخارجية (الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، وما إلى ذلك)، ويقوم بتحليل تأثير تلك المتغيرات والظروف على مؤسسته، واتخاذ الإجراءات والاحتياطات وإدخال التعديلات التي تواكب هذه المتغيرات؛ للمحافظة على سلامة مؤسسته، وحفظها، وتأمين استمراريتها وتطورها، من أجل تحقيق أهدافها بسهولة وبسر، وبأقل التكاليف والجهد والوقت.

5- الإدارة عملية مستمرة : ويقصد بذلك أن العمليات والإجراءات التي تتضمنها الإدارة لا تنتهي بمجرد تنفيذ نشاط معين، بل هي عملية حية تتطور باستمرار ما دامت المؤسسة موجودة وباقية، وهي تستمد ديمومتها من بيئتها المحيطة⁽²⁾.

6- الإدارة نشاط ذهني: يقوم على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال تنسيق جهود الآخرين ومهارة إدارتهم والتأثير في سلوكهم وتصرفاتهم واستثمار جهودهم من أجل العمل ورفعة المؤسسة وتطورها، فالإدارة لا تقوم على ممارسة أنشطة تنفيذية فحسب، بل تتعدى ذلك في التأثير على سلوك الآخرين من خلال القدرات الذهنية، مثل: التذكر، والخيال الخصب، والتعامل مع الحقائق، ومعالجة المشاكل.

7- الإدارة علم وفن: حيث أنه من المعلوم أن الإدارة تعتمد على المعرفة العلمية المنظمة والمترابطة لدى المدير في فروع العلم المختلفة، مثل: الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم دراسة الإنسان، والإحصاء، وغيرها من العلوم المهمة، إلا أن المعرفة العلمية لا تكفي وحدها لإحداث طفره أو نقلة نوعية مميزة، بل تتطلب المهارة والموهبة الشخصية، مما يعني أن تنطوي الإدارة على بعض المكونات الفنية عند اتخاذ المدير لقراراته⁽³⁾.

8- الإدارة تتسم بتكامل وظائفها وأنشطتها: فوظائف الإدارة متكاملة ومتراصة وليست منفصلة، بمعنى أن النجاح والتميز في أي منها يؤثر ويتأثر بكفاءة باقي الوظائف،

(1) حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال (ص28).

(2) المرجع السابق ، ص29.

(3) المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص53).

فالإدارة عملية مستمرة بالمعنى العضوي للكلمة، والقصور في أي وظيفة أو في أي جزء من أجزاء العملية الإدارية يصيب النظام كله بالضعف أو الشلل، وهو الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى الإخفاق والتراجع.

9- **التوجه المستقبلي للإدارة:** والمقصود به أن النشاط الإداري الناجح لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة أو بالأداء الحالي والقصير الأمد، بل ما يميز النشاط الإداري الناجح والإبداعي هو بعد النظر والرؤية المستقبلية الثاقبة، والتي تعتمد على التنبؤ المدروس الذي يعتمد على أسس منطقية كأساس لاتخاذ القرارات، واختيار أساليب العمل الصحيحة التي تراعي خبرات العمل السابقة وتراكم المعرفة والتجارب الماضية، الأمر الذي يزيد من فرص المؤسسة في البقاء والتطور.

10- **الشمولية:** بمعنى أن الإدارة تتسم بشمولية النشاط والممارسة والتطبيق وعموميته، والمقصود هو قابلية تطبيق وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وغيرها في جميع أنواع المؤسسات والمنظمات على اختلاف أشكالها وتبعياتها وأحجامها وتخصصاتها، كما أن الشمولية لا تعني إمكانية التطبيق على مؤسسات مشابهة فقط بل تعني أيضاً إمكانية تطبيق ذلك على مستوى الإدارات والأقسام داخل المؤسسة الواحدة.

المبحث الثاني:

المؤسسات الصحفية الفلسطينية

أولاً- الصحفي.. المفهوم، وخصوصية المهنة:

لا يمكن الحديث عن المؤسسة الصحفية دون ذكر العنصر الأساسي والمحرك الأول لها، ألا وهو الصحفي، ويبدو من الصعوبة بمكان الاتفاق على تعريف محدد للصحفي؛ لأن المفهوم السابق الذي وضعته المدارس الصحفية والأكاديميون بات غير كافٍ بعد دخول مجموعة من الظروف والمتغيرات في هذا الزمن المتسارع، وخاصة بعد انتشار وسائل التواصل الاجتماعي وظهور ما يعرف بصحافة المواطن، وكذلك تغير مفهوم الصحفي على مر الزمن، لأن الصحفي في القرن الحالي يختلف إلى حد كبير عن نظيره في القرن الماضي الذي كان يحرر ويعمل لوسيلة إعلامية واحدة ويفكر بطريقة واحدة، فالصحفي في هذا القرن يتولى تحرير الأصول الصحفية وكتابة العناوين وتصميم وإخراج الصفحات وإعدادها لأكثر من وسيلة إعلامية في الوقت نفسه، وهو إلى جانب تحريره للمواد الصحفية الخاصة بالصحف الورقية، فمن مهامه أيضاً ومن صميم عمله تكييف تلك المواد في صورة نسخة إلكترونية مضافاً إليها لقطات فيديو ومقاطع سمعية لتكون جاهزة للإذاعة في شبكات التلفزيون ومحطات الراديو، وكذلك إنتاج نسخة رقمية من تلك المواد تصلح للنشر على المواقع الإلكترونية⁽¹⁾.

ويعرف المعجم الوسيط، الصحفي بأنه: " هو من يزاول حرفة الصحافة"⁽²⁾.

أما في معجم "تاج العروس" لمحمد مرتضي الزبيدي، الصَّحَّافُ، كَشَدَّادٌ: بَأْعُ الصَّحْفِ، أَوْ الَّذِي يَعْمَلُ الصَّحْفَ، وَالْمُصَحِّفُ، كَمُحَدِّثِ: الصَّحْفِيُّ، بِمَعْنَى الشَّخْصِ الَّذِي يَعْمَلُ فِي صِنَاعَةِ الصَّحْفِ⁽³⁾.

وإصطلاحاً فإن المعني الحديث لمصطلح صحفي، هو: "الشخص الذي يقوم بعمل مهني ذي طبيعة فكرية- أدبية- إبداعية في جهاز تحرير الجرائد، والمجلات، ووكالات الأنباء، والإذاعة، والتلفزيون والمكاتب الصحفية، ويقوم بكتابة وتحرير المواد الإعلامية، ويشارك في

(1) نصر وعبد الرحمن، الفن الصحفي في عصر المعلومات تحرير وكتابة التحقيقات والأحاديث الصحفية (ص25).

(2) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط (مج1/508).

(3) الزبيدي، معجم تاج العروس (ج24/6).

اختيار المواد التي تنشرها هذه الصحف والمجلات، أو تنقلها وكالات الأنباء، أو تذييعها الإذاعات ومحطات التلفزيون⁽¹⁾.

ويشير مفهوم الصحفي " JOURNALIST " في اللغة الإنجليزية إلى: " الشخص الذي يعمل في أية وسيلة إعلام جماهيري ويشارك في إنتاج المادة الإعلامية وعرضها، أي أنه كل من يقوم بجمع المعلومات أو تحريرها أو تقديمها وإخراجها أو إذاعتها أو عرضها على شبكة الإنترنت"⁽²⁾.

ويعرف اتحاد الصحفيين السوريين الصحفي بأنه: " هو الشخص الذي يقوم بتحويل المادة الصحفية الخام إلى مادة صحفية خاصة، سواء عن طريق نقل الخبر أو صياغته أو تنسيقه، أو عن طريق التعليق بمختلف أشكاله، والتحقيق المطبوع أو المذاع أو المصور، أو عن طريق الدراسة والترجمة والمقارنة، أو إعداد أو إخراج المادة الصحفية والإعلامية الخاصة بوسيلة نشر مقروءة أو مسموعة أو مرئية، ويكون دخله الأساسي من العمل الصحفي"⁽³⁾.

ويعرف الكاتب الفرنسي "فيليب جيلارد" الصحفي بأنه: " الشخص الذي يخصص الجزء الأكبر من نشاطه لمزاولة الأعمال الصحفية، ويستمد منها الجزء الأكبر من دخله"⁽⁴⁾.

ويمكن تعريف الصحفي إجرائياً بأنه: " الشخص الذي يعمل في مهنة جمع المعلومات، والأخبار، وتحريرها، وصياغتها في قالب المناسب، باستخدام لغة وأسلوب سهل، ومفهوم، وتقديمها للجمهور عبر قناة إعلامية، سواء كانت صحيفة مطبوعة، أو محطة إذاعة، أو تلفزيون، أو عبر نشرها على شبكة الانترنت".

ويشكل الصحفي العنصر الأساسي في صناعة الصحافة، فهو المسئول في النهاية عن جمع المعلومات، ومراجعتها، واستكمالها، وصياغتها، ثم اختيار الصالح للنشر منها، ولذلك نجد أن رسالة الصحافة أو مهمتها تقع على عاتق الصحفي وليس هناك مهمة أشق من مهمة الصحفي بالنسبة لمسئوليته وما يترتب عليه من واجبات، وما ينبغي أن يتمتع به من كفاءات وقدرات وموهبة، ذلك لأن الصحفي يحتل مركز القيادة والتوجيه بالنسبة للرأي العام.

(1) خضور، مدخل إلى الصحافة نظرية وممارسة (ص10).

(2) نصر وعبد الرحمن، الفن الصحفي في عصر المعلومات تحرير وكتابة التحقيقات والأحاديث الصحفية (ص25).

(3) خضور، مدخل إلى الصحافة نظرية وممارسة (ص12-13).

(4) المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص114).

والصحفي ينبغي أن يكون قادراً على جمع المعلومات وتفسيرها وتحليلها ونشرها إلى الجمهور، وهذا يتطلب تعليماً خاصاً وحرراً ومنتسجاً يتزوج مع تدريب متخصص على تقنيات الكتابة والتغطية، إضافة إلى ذلك فإن الصحفي ينبغي أن يكون لديه فهم خاص لتاريخ وقوانين الاتصال، والفهم العلمي المتصل بالمؤسسات الإعلامية ومنتجاتها وكل ما يترتب عليها، ذلك لأن المهارات الأساسية للصحافة وهي الكتابة، والتغطية، والتحرير مرتبطة بفهم تاريخي للمجتمع الذي يعمل من خلاله الصحفي، وحاجات ذلك المجتمع، والعواقب، والتأثيرات التي يمكن أن تنتج عن توزيع تلك المعلومات داخله⁽¹⁾.

وفي هذا السياق فقد أصبحت المؤسسات الإعلامية والصحفية مؤسسات ضخمة تعتمد في إنتاجها على تضامن جهود آلاف البشر العاملين فيها على اختلاف مواقعهم وتكامل العديد من العمليات والأنشطة الفنية والإدارية التي يقومون بها، باعتبارها أنظمة فرعية تكون في نهاية الأمر نظاماً عاماً يمكن إخضاعه للتحليل والتقييم.

وتستمد صناعة الإعلام والصحافة خصائصها المتميزة وطبيعتها الخاصة ليس فقط من مجموعة العناصر التقليدية التي تشكل مدخلات هذه الصناعة كغيرها من الصناعات، مثل: المواد الخام، والآلات، والمال، والموارد البشرية، والإدارة، بل باعتبارها أيضاً جزءاً لا يتجزأ من المكونات الرئيسية لهذه الصناعة، فالمنتج الإعلامي والصحفي منتج يتزوج فيه الفكر الإنساني والإبداع البشري بالمواد الخام من أوراق وحبر وآلات ليصنع في النهاية الصحيفة ويشكلا سياستها⁽²⁾.

خصوصية مهنة الصحافة:

وتتطوي مهنة الصحافة على خصوصية كبيرة تختلف عن باقي المهن الأخرى كونها تخاطب العقول بمختلف مستوياتها، حيث أن للكلمة المطبوعة تأثيرها وسحرها، وهذه المهنة تطالع القراء كل يوم بمختلف أنواع المقالات والاعمدة والتحقيقات والأخبار، فضلاً عما تحتويه الجريدة من أبواب ثابتة وغير ثابتة، وترجمة وتقارير وغيرها من الفنون الصحفية المختلفة.

وتؤدي مهمة الإعلام بشكل عام والصحافة بشكل خاص خدمة اجتماعية كبيرة كونها تتضمن شروطاً وخصائص عدة اتفق عليها عدد من العلماء والدارسين والمتخصصين، وهي أن لتلك المهنة أهدافاً مجتمعية، تقوم من أجل إشباع أو مواجهة احتياج مجتمعي تستمد شرعيتها

(1) الطيب، إدارة المؤسسات الصحفية (ص79).

(2) غالي، إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر (ص11).

من إحساس الناس بضرورة القيام بنشاط معين من شأنه أن يشبع لهم احتياجاتهم، وتستند المهنة كذلك إلى أسلوب علمي يواكب التطور والتقدم العلمي، وهي تتطوي على قاعدة معرفية تستند إلى العلم، أي قاعدة من المعرفة العلمية، والنظريات، والقوانين، والمبادئ العلمية، لفهم المشكلة، وتحديد الحل المناسب لها.

كما يمارس العمل فيها متخصصون مهنيون يملكون الكفاءة والقدرة، وتعني أنه في ممارسة المهنة يقع العمل الأساسي على عاتق أفراد وهيئات متخصصة لها من الصلاحيات والكفاءة والقدرة العلمية ما يمكنها من فهم المشكلة والتعامل معها، بالإضافة إلى وجود أساس أخلاقي قيمى للممارسة فيها، كالمواثيق، والقواعد الأخلاقية والسلوكية المتفق عليها، إضافة إلى اعتراف المجتمع بالمهنة الصحفية وتحملها لمسئولياتها تجاه الأفراد والجماعات والنظم في المجتمع، الأمر الذي يضيف عليها شرعية وجودها وممارستها⁽¹⁾.

وقد فرضت خصوصية الصحافة وتمايزها عن غيرها من الصناعات والمهن الأخرى على الإدارة الصحفية، خاصة في العقدين الأخيرين مجموعة من التحديات التي تمثل تهديداً مباشراً لهذه الصناعة، خاصة في ظل التغيرات الهائلة في أشكال ملكية الصحف، وفي هيكلها الإدارية والتنظيمية، وفي هيكلها الاقتصادية، والتمويلية، والتطورات الهائلة في تكنولوجيا الإنتاج الصحفي، وفي تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وما أفرزته هذه التغيرات مجتمعة من تعديلات جوهرية في سياسات غرف الأخبار، وفي مفاهيم المسؤولية المهنية للصحافة تجاه القارئ.

وأدت تلك التطورات الهائلة، خاصة في النظام الصحفي الغربي، إلى ظهور الاحتكارات والسلاسل الكبرى، التي فرضت على الإدارة الصحفية زيادة الاتجاه نحو التعقيد في أساليب تنظيم العمل المتبعة، والاستجابة لمتطلبات السوق، بهدف زيادة الإيرادات الإعلانية، وتعظيم الربحية من المصادر الأخرى، الأمر الذي صاحبه تراجع الدور الثقافي والاجتماعي للصحف إزاء القراء، وقضايا المجتمع، وأصبحت وسائل الإعلام ومن بينها الصحافة كيانات اقتصادية في المقام الأول، حيث تراجعت أهدافها المهنية والثقافية في مقابل تصاعد أهدافها الإدارية والاقتصادية، وأصبح الحديث الدائر اليوم بين الباحثين وفي الأوساط الأكاديمية هو خضوع صناعة الصحافة لمتطلبات الإنتاج العالمي وشروط الشركات متعددة الجنسية أو العابرة للقارات⁽²⁾.

(1) فهمي، الإعلام من المنظور الاجتماعي (ص 82).

(2) أقليمين، إدارة مؤسسات الصحافة المكتوبة في الجزائر: دراسة مسحية لعينة من الجرائد الوطنية إلى غاية ماي/جوان 2012 (ص 60).

ثانياً - المؤسسات الصحفية.. مفهومها، نشأتها، أنواعها:

أ - مفهوم المؤسسة:

يرى البعض أن المؤسسة هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، وتعتبر أيضاً عن علاقات اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية داخلها أو نشاطها بشكل عام يتم ضمن مجموعة من الأفراد يتعاملون فيما بينهم من جهة، وفيما بينهم والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة أخرى.

ويعرف "فرانسيس بيروكس" "Francois Peroux" المؤسسة بأنها: "منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها"، أما M.Leberton، فيرى أن المؤسسة تعني: "كل شكل له تنظيم اقتصادي مستقل مالياً، يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق"⁽¹⁾.

وحسب تعريف L. Von BERTALANFFY، فإن المؤسسة كمنظمة تعد هيكلاً اجتماعياً واقعياً، وكمعامل اقتصادي، وتتمتع بخصائص تنظيمية، ويمكن وضعها كنظام مفتوح، وهذا معناه أن المؤسسة نظام:⁽²⁾

- 1- لأنها مكونة من أقسام مستقلة، مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- 2- لأنها تملك حدوداً تمكنها من تحديدها وتفصلها على المحيط الخارجي.
- 3- وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرتها.

ووفقاً لـ "ماكس ويبر" فإن المؤسسة تعني: تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة، وتتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية، في حين عرفها "ريتشارد هودجتس" بأنها: "توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة"⁽³⁾.

(1) حمزة، إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات (ص 43).

(2) عدون، اقتصاد المؤسسة (ص 47-48).

(3) صحيفة الخليج الاماراتية، المؤسسة ما هي؟ وما مدي أهمية ثقافتها في ترسيخ هويتها وتعزيز مكانتها؟ (موقع إلكتروني).

وعلى الرغم من ذلك تبقى هذه التعاريف غير شاملة خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة، وفي ضوء التطور في نظريات الإدارة والتسيير، برزت تعاريف تميزت بحداتها، واتساع استعمالها في الوقت الحالي منها:⁽¹⁾

1- المؤسسة كمنظمة:

يمكن اعتبار المؤسسة كمنظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة للمنظمة، بحيث تصبح منظمة من اللحظة التي يتم قبول أفراد يرغبون في المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة بأي شكل من الأشكال، والمساهمون في هذه اللحظة هم مجموعة الأفراد المشاركين في وجود المؤسسة واستمرارها ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة، والإدارة، والعاملون، والأجراء، والدائنون، وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية.

2- المؤسسة كنظام تقني اقتصادي:

النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك، والمؤسسة حسب هذا المنظور ومن جانب تقني تعتبر نظام تقني اقتصادي يتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية من تجهيزات وأدوات بهدف استعمالها لإنتاج منتجات وخدمات، بالإضافة إلى التنسيق بين هذه الوسائل والمواد، والمعلومات التقنية، والاستفادة منها ضمن محددات تكنولوجية، وقانونية تعد الموجه الرئيس والحيوي لإدارة عملية الإنتاج وتنسيق الموارد، وضبط المواصفات، وعلى رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة.

3- المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي:

في إطار النشاط والمهام اليومية للإدارة في المؤسسة أو النظام الإداري، يقوم هذا النظام بعدد من الأعمال منها على وجه الخصوص تحقيق تنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة، والعمل الإداري يتوزع على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة.

4- المؤسسة كمركز لاتخاذ القرار:

المؤسسة من خلال القيام بنشاطاتها المختلفة تقوم باستمرار باتخاذ قرارات في مختلف هذه الأنشطة وعلى مختلف المستويات.

(1) حمزة، إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات (ص44).

ويري الباحث أن المؤسسة يمكن تعريفها بأنها: " كيان منظم يقوم بعدة أنشطة من أجل تحقيق هدف أو مجموعة أهداف عبر استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل المادية والتقنية، تتم إدارتها من خلال مجموعة من الأفراد، تربطهم علاقة منظمة، ويعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل والمهام".

ب- مفهوم المؤسسة الصحفية:

تشير نتائج الدراسات التاريخية إلى ارتباط المفهوم بمحورين هامين: (1)

المحور الأول: تطور مفهوم منشآت الأعمال خلال المراحل المختلفة التي مر بها الفكر الإداري، حيث نجد أن التعريف التقليدي للمنشأة، هو أنها: " عبارة عن هيكل يتكون من مجموعة من العلاقات والأهداف، والأدوار، والأنشطة، والاتصالات، والعوامل الأخرى.

وفي المقابل نجد أن أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية وضعوا تعريفاً للمنشأة يعبر عن فلسفة مدرستهم ونظرتهم للمنشأة باعتبارها مكاناً لإيجاد رضاء العاملين فعرفوها بأنها: " عبارة عن مجموعة من الافراد ذوي أهداف مشتركة".

أما المدرسة الحديثة في الإدارة فتعرف المنشأة أو المنظمة بأنها: " عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد بعضهم ببعض من أجل أهداف معينة".

المحور الثاني: تطور العمل الصحفي من النشرات البسيطة أو الملصقات مروراً بصورها في ورقة واحدة توزع على نطاق محلي، وصولاً إلى ما أصبحت عليه من تعدد للصفحات والطبعات والتي توزع على نطاق دولي واسع (2).

ويمكن القول بأن المؤسسات الإعلامية هي مؤسسات تقدم خدمات لمختلف الجماهير وفي عدة مجالات اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وثقافية، وهي نظام اجتماعي يقوم على عمل مشترك بغرض تحقيق أهداف محددة سابقاً.

ويعرف ابراهيم عبد الله المسلمي المؤسسة الصحفية بأنها: " المنشأة أو الهيئة التي تتولي إصدار الصحف أو الصحيفة، وتتخذ هذه الوحدة الشكل القانوني، وتختار الكيان الإداري الذي يتلاءم مع اعتبارات كثيرة" (3).

(1) الرفاعي، تنظيم المؤسسات الصحفية (ص 15-16).

(2) رمضان، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي (ص 29).

(3) المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية (ص 81).

ويعرف النظام الداخلي لنقابة الصحفيين الأردنيين المؤسسات الصحفية بأنها: "الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يصدر صحيفة، ولا تشمل هذه العبارة المؤسسات الرسمية، والأحزاب، والأندية، والنقابات، والجمعيات، والمدارس، والجامعات، والهيئات المحلية، والدبلوماسية، التي تصدر مطبوعة صحفية، وقد يكون هذا الشخص المعنوي شركة مساهمة عامة، أو شركة مساهمة خاصة"⁽¹⁾.

أما قانون نقابة الصحفيين الفلسطينيين رقم 17 لسنة 1952م، فيعرف في المادة 14 المؤسسة الصحفية بأنها: "تعني الجريدة اليومية، أو المؤسسة الأسبوعية، أو المجلة الأسبوعية، أو الشهرية، أو وكالة أنباء تصدر نشرات يومية إخبارية، وتستثنى من ذلك المجالات المهنية والمدرسية"⁽²⁾.

ويعرف الباحث المؤسسة الصحفية، بأنها: "هيكل منظم متخصص بمهنة الصحافة، يخضع لقوانين، ومواثيق تحدد مساره وعمله، ويعمل به مجموعة من الأفراد المتخصصين، من مستويات معرفية، وخلفيات ثقافية متنوعة، يستخدمون، ويتفاعلون مع جملة من الأدوات، والتجهيزات، تمكنهم من إنتاج مواد صحفية دورية، مطبوعة، أو مقروءة، أو مسموعة، أو مشاهدة، بغية تحقيق أهداف واضحة، مادية، ومعنوية".

ج- نشأة المؤسسات الصحفية:⁽³⁾

لم تكن نشأة المؤسسات الصحفية كما نعرفها اليوم من حيث الضخامة، والإمكانيات المادية، والبشرية، بطريق المصادفة، بل مرت بمراحل وأطوار عبر التاريخ، حيث شهد القرن التاسع عشر البداية الحقيقية لنشوء تلك المؤسسات بالمفهوم الذي نعرفه، وقد توفرت في الولايات المتحدة الأمريكية البيئة المناسبة لهذه الولادة التي تحولت لصناعة بكل ما تعنيه الكلمة من معني، وقد كان من بين الأوائل الذين ساهموا بهذا التحول هو الشاب الأمريكي بنجامين داي (BENJAMIN DAY)، الذي لم يتجاوز عمره 23 عاماً حين أنشأ صحيفته اليومية (NEW YORK SUN) عام 1833م، في مدينة نيويورك كأول صحيفة يومية شاملة

(1) نقابة الصحفيين الأردنيين، النظام الداخلي (رقم 83، لسنة 2003م، المادة 2).

(2) ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني، قانون نقابة الصحفيين رقم 17 لسنة 1952م، المادة 14. (موقع إلكتروني)

(3) أنظر: صابات، وسائل الاتصال نشأتها وتطورها (ص 57-59)؛ موقع ويكيبيديا، (Benjamin Day)

(موقع إلكتروني)؛ والطيب، إدارة المؤسسات الصحفية (ص 3).

ومنتظمة موجهه إلى كل فئات الشعب، تباع بسنت واحد بدلاً من ستة سنتات، وتقدم محتوى متخصص في أخبار الحوادث المثيرة، بحيث حازت على احترام الجميع.

وقد نجح بنجامين داي آنذاك في إغراء القراء بشراء الصحيفة يومياً، وبشكل منتظم، واقنع أصحاب المصانع بالإعلان عن منتجاتهم فيها، كما أنه ولحسن إدارته للمحتوي، وللمؤسسة، وللعلاقات العامة التي تربطه بالقراء، والمعلنين، استطاع أن يوطد أقدامه في مجتمع الصناعة، وأن يبدأ عهداً جديداً للصحافة اليومية المنتظمة الذي يزداد عدد قرائها بشكل منتظم ومضطرد.

وفي سنة 1835م، استطاع "جيمس جوردون بنت"، وبخمسة مائة دولار فقط، أن يصدر صحيفة "النيويورك هيرالد"، التي وصل توزيعها بعد مضي خمسة عشر شهراً من صدورها، إلى أربعين ألف نسخة، وإلى مائة ألف نسخة بداية الحرب الأهلية عام 1861م، وكان سر نجاح هذا الصحفي تمكنه من أن يسبق منافسيه إلى نشر الخبر، ومن تقديم أكبر عدد ممكن من الأخبار المتنوعة، وقد قلد أسلوبه أكثر من ثلاثين صحفياً في نيويورك وحدها.

وفي سنة 1841م، أنشأ "هوراس جريللي"، صحيفة جادة وشعبية، هي: "التريبيون"، التي دأبت على الدفاع عن القضايا النبيلة، وحصلت على نفوذ يعتبر فريداً في تاريخ الصحافة الأمريكية، وفي يونيو عام 1850م، صدر العدد الأول من صحيفة "هاربرز نيومانثلي مجازين"، وقد وصل توزيعها بعد انشائها بقليل إلى مائتي ألف نسخة بفضل القصص التي كانت تنشرها، وصورها المطبوعة، وفي عام 1851م، أسس "هنري ريموند" صحيفة "التايمز"، برأسمال قدره مائة ألف دولار، وعلاصت هذه الصحيفة بفضل موضوعيتها، وأخبارها الدقيقة، وبينما كان عدد الصحف في أمريكا سنة 1800م، مائتين وخمسة وثلاثين صحيفة، أصبحت في منتصف القرن، ألفين وثلاثمائة صحيفة، وترافق مع ذلك ثورة تكنولوجية عارمة، خاصة بعد أن وضعت الحرب الأمريكية أوزارها.

ونظراً لضخامة رؤوس الأموال المستثمرة في الصحف، فقد دخلت الصحافة في طور المشروعات التجارية الكبرى وبات هدفها تحقيق الأرباح المرتبطة بالإعلانات، وزيادة عدد النسخ المباعة، وهو الأمر الذي زاد من المنافسة فيما بينها، وبات من الضرورة للمحافظة على استمرارها تجمعها في مجموعات احتكارية، ومن هنا بدأ ظهور المؤسسات الصحفية الكبرى، وبدأت في التحول إلى صناعة.

وقد كانت تلك التجارب وأمثالها من الوقائع هي التي أوحى لعلماء الاتصال والإدارة بالتفكير في وضع أسس علمية لإدارة مؤسسات الإعلام، ومن بعد ذلك مؤسسات المعرفة، بدءاً بالصحافة المطبوعة بحكم سبقها في التاريخ، مروراً بالوسائل الإلكترونية التي لحقت بها في القرن العشرين كالراديو والتلفزيون.

د- أنواع المؤسسات الصحفية:

لا يمكن حصر أنواع المؤسسات الصحفية دون تحديد معيار هذا التقسيم، فيمكن تقسيم تلك المؤسسات وفقاً لنمط ملكيتها، أو انتمائها، ويمكن تقسيمها وفقاً لتخصصها أو وفقاً لحجمها وانتشارها، كما يمكن تقسيمها وفقاً لدرجة اعتمادها على التكنولوجيا، أو لزمن ظهورها، أو لطبيعة جمهورها، وغيرها من التقسيمات.

وفي هذا الصدد تقول سحر سالم: "إن الوصول إلى نموذج مؤسستي واحد صعب، رغم ما قد يجمع تلك المؤسسات من مميزات مشتركة، لأن مع هذه المميزات المشتركة توجد العديد من المميزات المختلفة، فلا يمكن إيجاد تصنيف مؤسستي كافٍ للتمييز بين المؤسسات، لأن رموز التصنيف تختلف باختلاف المؤسسات، كما تختلف فيما بينها المعايير والمستلزمات والمتغيرات التصنيفية"⁽¹⁾.

ولكن أكثر التصنيفات شيوعاً، وتداولاً هو تصنيف المؤسسات الصحفية حسب نمط ملكيتها أو انتمائها:⁽²⁾

وحسب هذا التصنيف يمكن تقسيم تلك الأنواع كالاتي:

- **المؤسسات الحكومية أو العامة (Public Firms):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيف يشاءون، كما لا يحق لهم بيعها، أو إغلاقها، إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، كما أن من الأشخاص الموكولون بإدارة تلك المؤسسات وتسييرها، مسئولون عن تلك الإدارة، ونتائج أعمالهم أمام الدولة وفقاً للقوانين العامة لتلك الدولة، وتهدف تلك المؤسسات إلى تحقيق مصلحة المجتمع في المقام الأول.
- **المؤسسات الخاصة (Private Firms):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد، أو مجموعة من الأفراد: (شركات، أشخاص، شركات أموال..إلخ).

(1) سالم، خصائص المشروع الصحفي (ص ص 210-220).

(2) صخري، اقتصاد المؤسسة (ص ص 28-29).

- **المؤسسات المشتركة أو المختلطة (Mixed Firms):** وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

والمؤسسات الصحفية الحكومية، أو الرسمية، تستخدم عادة للتعبيئة السياسية، وتعيد إنتاج ما تقوم به السلطات، وتبحث عن مبررات لتحسين صورتها، وكيفية استثمار الحدث، أو الخبر بغرض الدعاية للحكومة ورموزها، كما أن المؤسسات الخاصة المستقلة، تبحث عن الحقائق وتقلها بموضوعية وشفافية، ونزاهة، ودقة، أما المؤسسات الخاصة التابعة لأشخاص أو لأحزاب، وهي المؤسسات التي تقع ما بين الرسمي والخاص المستقل، فلا تختلف كثيراً عن الإعلام التابع للدولة، من حيث المضمون، والأداء، والوظيفة⁽¹⁾.

ثالثاً- الهياكل التنظيمية وأنواعها في المؤسسات الصحفية:

يستمد الهيكل التنظيمي مفهومه من وظيفة التنظيم في أي مؤسسة كانت، وهو يعد الإطار الذي تتم فيه العملية الإدارية ذاتها، ويمكن تعريف عملية التنظيم بأنها: "ذلك الجانب من العملية الإدارية التي تقوم بتحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات وأقسام ووحدات ومستويات، وفي ضوء تحديد العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين الأعمال والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات، وكل جزء من التنظيم يجب أن يكون تعبيراً عن الهدف الذي أنشأت من أجله المنظمة"⁽²⁾.

ويعبر مفهوم التنظيم عن مجموعة العمليات التي تسمح بخلق هياكل تنظيمية بكيفية متكاملة تساعد مجموعة الأفراد على العمل جماعياً وبفعالية، بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية، فهو عملية تجميع الأعمال والأفراد في شكل وحدات إدارية⁽³⁾.

والتنظيم أيضاً هو جانب التطبيق العملي للسياسة الموضوعية للمؤسسة، وتنفيذ النظم والقوانين واللوائح المتعلقة بسائر أعمالها في داخلها أو خارجها، وتوزيع الأعمال على الإدارات والأقسام المختلفة توزيعاً حسناً، وتحديد عدد العاملين في كل منها، وتحديد اختصاصات كل واحد منهم ومسئوليته⁽⁴⁾.

(1) حمزة، إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات (ص51).

(2) فرج، اقتصاديات الإعلام (ص49).

(3) موقع توب توداي، التنظيم الإداري (موقع إلكتروني).

(4) عبد القادر، إدارة الصحف (ص17).

إن التنظيم يقصد به -بالإضافة إلى ما سبق- تصميم الهيكل التنظيمي، أي تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها في وحدات إدارية بشكل يمكن إسنادها إلى أشخاص، بغرض تحديد المسؤولية في كل مجموعة من الواجبات، وإعطاء السلطة الملائمة للقيام بهذه الواجبات، وربط المناصب الإدارية المختلفة بعضها ببعض من الناحيتين الأفقية والرأسية بقصد تنسيق الجهود الجماعي وتنمية الهيئة الإدارية، أي وضع الإداريين المسؤولين عن الوحدات الإدارية كل في منصبه، وما يتطلبه ذلك من تعيين وتدريب وترقية ونقل وفصل وما إلى ذلك⁽¹⁾.

ويؤكد موسى اللوزي بأن التنظيم الإداري يمثل أهمية خاصة في حياة المنظمات واستمراريتها، سواء كانت حكومية، أم خاصة، لأنه يهتم بتقسيم العمل، وتوزيعه بين الأفراد، فالتنظيم هو الذي يؤدي إلى توحيد الجهود بغية تحقيق الأهداف، ويؤدي إلى عدم تداخل الصلاحيات، وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات، ويساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات، وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، فهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله، و ينظر له على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها، يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسئوليات والمهام داخل التنظيم⁽²⁾.

وقد تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من العلماء الأوائل والمعاصرين، ومن تلك التعريفات الآتي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "مجموعة الأنشطة والمهام التي توكل إلى أفراد مؤسسة ما لتنفيذها، من أجل تحقيق الهدف الأساسي للمؤسسة، بحيث يتم تحديد وظيفة كل فرد منها، والشخص الموكل باتخاذ القرار في كل مرحلة، وللهيكل التنظيمي أثر كبير على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، ويختلف نوع التنظيم بحسب معايير كل مؤسسة وأهدافها"⁽³⁾.

ويعرف كذلك بأنه: "عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، ويعرف Stonar الهيكل التنظيمي بأنه: "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"⁽⁴⁾.

(1) محمد، اقتصاديات الإعلام: المؤسسة الصحفية(ص70).

(2) اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل(ص21).

(3) نجار، مفهوم الهيكل التنظيمي (موقع إلكتروني).

(4) المدهون والجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي(ص 433-434).

كما يقرر دره عبد الباري بأنه: "ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية"⁽¹⁾.

ويشكل الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية الإطار العام للتسلسل الإداري للمؤسسة، فهو الشكل الذي يوضح مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسئولية داخل التنظيم⁽²⁾.

ويشار إلى الهيكل التنظيمي على أنه: "الكيان المتكامل الذي يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية بغية انجاز النشاط وتأدية الوظائف التي تحقق في النهاية إنتاج المؤسسة وعملها وهدفها"⁽³⁾.

ويرى Max Weber، أن الهيكل التنظيمي عبارة عن: "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشد والكفاءة"⁽⁴⁾.

في حين يري Henry Mintzberg، بأنه: "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"⁽⁵⁾.

ولدى Weis، فالهيكل التنظيمي هو: "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، وتحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات"⁽⁶⁾.

غير أن بعض علماء الإدارة أجمعوا على تعريفه بأنه: "الإطار الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن مسئول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من

(1) عبد الباري والمرهون والجزراوي، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات (ص16).

(2) حمزة، إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات (ص34).

(3) محمد، اقتصاديات الإعلام: المؤسسة الصحفية (ص73).

(4) بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق (ص293).

(5) راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ص37).

(6) عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية (ص43).

المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسئوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، واتجاهات العلاقات بين شاغلي تلك المراكز"⁽¹⁾.

ومن خلال المفاهيم السابقة يري الباحث بأن الهيكل التنظيمي هو: " مجموعة من المستويات والأجزاء المترابطة المتمثلة بالوحدات والمراكز الإدارية التي يمكن من خلالها تحديد المهام وطبيعة العلاقة والمسئوليات وخط سير الاتصال داخل مؤسسة ما، بما يضمن تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف الموضوعية بسهولة ويسر".

ويلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن أهم عناصر الهيكل التنظيمي تتمثل في:⁽²⁾

أ. يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

ب. التخصص في العمل ووجود مهام محددة.

ج. نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسئولية.

د. مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

مكونات الهيكل التنظيمي:

لقد تناول العديد من العلماء والمفكرين مكونات الهيكل التنظيمي ومنهم هنري منتزبارغ Henry Mintzberg، الذي قام بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء، تتمثل في:

1- الإدارة التشغيلية: وهي تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات⁽³⁾.

2- القمة الاستراتيجية أو الإدارة العليا: وهي التي تحتل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يمكن من خلاله رؤية المنظمة ككل، ويكون على رأسها رئيس المنظمة، فهو الذي يكون بمثابة القائد الأعلى أو المسئول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف، وهو يتمتع عادةً بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل، وإلى جانب الرئيس تضم هذه الإدارة المساعدين المباشرين والنواب، ويختلف عددهم باختلاف حجم المنظمة ومدى تعقد عملياتها، وتتنوع أنشطتها، وتمارس هذه

(1) عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة (ص267).

(2) العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ص205).

(3) حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي (ص129).

الإدارة كافة المهام التي تتطلب اتخاذ القرارات على مستوى الأهداف، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات، وذلك للحفاظ على المنظمة، وضمان بقائها ونموها⁽¹⁾.

3- الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة الوصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية، ويشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، ويختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الانتاج والتسويق وما إلى ذلك، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الاستراتيجية، حيث يقومون برفع التقارير إليها، ويتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الاستراتيجية⁽²⁾.

4- الجانب التقني المهني: وهو الجانب الذي يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير أو الأسس التي يتم من خلالها تنسيق أعمال المنظمة، مثل أخصائي التخطيط الاستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات⁽³⁾.

5- الجانب المساند أو الداعم: وهو الجانب الذي يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، والخدمات القانونية، وغيرها.

وتعد عملية إعداد وبناء الهيكل التنظيمي للصحيفة جزءاً رئيسياً من مكونات التنظيم، وهو الوظيفة الثانية للإدارة بعد التخطيط مباشرة، وتشمل مكونات التنظيم ثلاثة أمور أساسية:⁽⁴⁾

• الهيكل التنظيمي.

• التوصيف الوظيفي.

• نمط القيادة المتبع في الصحيفة.

ويتم وضع الهيكل التنظيمي، وتصميمه تبعاً للعديد من العوامل من بينها: حجم المؤسسة، ودورية الصحيفة، وأهدافها، والمستويات الإدارية فيها، علماً بأنه لا يوجد هياكل تنظيمية جاهزة أو مفصلة، وإنما يتم تجهيزها حسب المعايير والاعتبارات سابقة الذكر.

(1) بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (ص42).

(2) عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة (ص ص193-194).

(3) راضية، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ص38).

(4) أفلمين، إدارة مؤسسات الصحافة المكتوبة في الجزائر: دراسة مسحية لعينة من الجرائد الوطنية إلى غاية ماي/جوان 2012 (ص64).

أهمية الهيكل التنظيمي:

إن كفاءة وفعالية التنظيم يتأثر بالبيئة المحيطة، فهناك علاقة واضحة بين البيئة المستقرة والبيئة المتحركة ودرجة تعقيد الهيكل التنظيمي، وهذا التعقيد يتطلب درجة عالية من اللامركزية حتى تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات المحيطة، وتتبع أهمية الهيكل التنظيمي من خلال: (1)

1- ترتيب العلاقات داخل المؤسسة.

2- يعد إحدى الأدوات الإدارية التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه، حيث يشبه الهيكل التنظيمي بالهيكل العظمي للإنسان كونه يمسك بالأنظمة الفرعية المختلفة لجسم الإنسان، فدون هذا البنيان تبقى الدوائر والأقسام المختلفة وحدات منعزلة عن بعضها.

3- توضيح الإدارات والدوائر والأقسام والشعب داخل المؤسسة.

4- توضيح المستويات الإدارية في المؤسسة واختصاصات ومسؤوليات كل مستوى.

ويعتمد نجاح المؤسسات في بناء هياكلها التنظيمية على قدرتها في خلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق درجة عالية من التكيف، والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المؤسسة، وكذلك كفاءة العنصر البشري ومواردها.

ولا يقف المفهوم المعاصر للهياكل التنظيمية عند حد اعتباره خريطة تنظيمية توضح التبعية الإدارية، والمسئولية الاشرافية أو مجرد تحديد منضبط للاختصاصات الوظيفية للوحدات الإدارية المكونة للتنظيم، وإنما يمثل مع كل هذا أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل أداء المؤسسات وتحد من انطلاقها نحو غاياتها(2).

خطوات بناء الهيكل التنظيمي:

قبل بناء الهيكل التنظيمي لابد من تحديد عدة أمور أو اتباع عدة خطوات، تتمثل بالآتي: (3)

1- **تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة:** فيجب تحديد الأهداف وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.

(1) اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل(ص22).

(2) اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية(ص24).

(3) السلمي، وجمال، والماضي، وعبد المجيد، أساسيات الإدارة (ص163).

2- **تحديد الأنشطة المساعدة:** وهذه هي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية، وتشمل الأعمال: تدبير الموارد المالية اللازمة، وتوفير وتدريب العاملين، وشراء الآلات والمعدات اللازمة، وغيرها من الأعمال المساعدة على أداء الوظائف الأساسية.

3- **تجميع أو تجزئة الأنشطة:** ويتم ذلك على أساس حجم العمليات المتوقعة، فإذا كان حجم العمل المتوقع كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان، فلا بد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل، أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.

4- **خلق التقسيمات التنظيمية:** بمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل، يجب تجميعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية، وهذه قد تسمى: أقساماً، أو إدارات، أو قطاعات، أو مكاتب، أو وحدات.

وحسب إيمان الحيارى فيمكن اتباع الخطوات الآتية عند بناء الهياكل التنظيمية:⁽¹⁾

1- **تحديد الأهداف:** وتشمل هذه الخطوة رسم الخطوات التي يجب أن تتسلسل بها عملية إنجاز الأهداف وتحديد هذه الأهداف وعدد الأنشطة الواجب توافرها في تحقيق هذه الأهداف المنشودة .

2- **إعداد القوائم التفصيلية الخاصة بأنشطة المنظمة الواجب إنجازها لتحقيق الأهداف المنشودة .**

3- **تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية، وتعتمد هذه الخطوة على تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية، وتجميع كل مجموعة من الأنشطة المتشابهة تحت نطاق وحدة إدارية واحدة، وتعتمد تقسيم هذه الوحدات على مجموعة من الأسس ومن بينها التقسيم حسب الوظائف، وحسب المنتج، وحسب العملاء، وحسب المناطق الجغرافية، وحسب مرحلة الإنتاج.**

4- **تحديد العلاقات التنظيمية، وتأتي هذه الخطوة مباشرة بعد تقسيم المنظمة إلى وحدات إدارية وتلعب دوراً في تحديد ووصف طبيعة العلاقات بين الأفراد في الوحدات وتكون إما رأسياً وإما أفقياً، وترتبط هذه العلاقات فيما بينها بالاعتماد على مجموعة من المفاهيم الأساسية وهي السلطة والمسؤولية والتفويض والمركزية واللامركزية ونطاق الإشراف واللجان .**

(1) الحيارى، بناء الهياكل التنظيمية (موقع إلكتروني).

5- رسم العلاقات بين الوحدات الإدارية .

6- اختيار العناصر البشرية، وتنميتها لغايات إنجاز مهام الوحدات الإدارية .

7- البدء برسم الهيكل التنظيمي، ويُطلق على هذه الرسوم مسمى "الخريطة التنظيمية".

8- إعداد الدليل التنظيمي، ويُعرف الدليل التنظيمي بأنه على هيئة كتيب يشمل في محتواه على تفاصيل خاصة في المنظمة وهي اسمها، وعنوانها، وأهدافها، وسياستها، وهيكلها التنظيمي وكافة وحداته وتقسيماته .

9- مراقبة عملية التنظيم .

ومن الأهداف الأساسية للهيكل التنظيمية:(1)

أ- تحديد المسؤوليات الوظيفية وضمان سلامة العلاقات التنظيمية.

ب- ضمان سلامة علاقات الفرد بالآخرين.

ج - ربط الفرد برباط يفرض عليه الواجبات بالقدر الذي يكفل له حقوقه.

د- تحقيق التنسيق بين جهود الأفراد، والاستفادة القصوى من الإمكانيات المتاحة.

هـ- تحديد الصلاحيات المخولة للإدارة والأقسام تحديداً واضحاً.

و- تقليل الصراع من خلال إبعاد الوحدات الاستشارية عن التورط في العملية التنفيذية.

أنواع الهياكل التنظيمية:

لا يوجد نوع نمطي واحد من الهياكل التنظيمية، والذي يصلح أن يكون نموذجاً يطبق في جميع المنظمات، وذلك لأن كل منظمة لها أهدافها وظروفها، فكل منظمة تقوم ببناء هيكلها بناءً على ما يناسبها ويناسب أهدافها، ويحقق التنسيق الأمثل بين الأفراد والأنشطة داخل المنظمة، وعلى الرغم من ذلك فهناك اتجاهات مختلفة في تقسيم الهياكل التنظيمية في المنظمات المختلفة، ومن أبرز تلك التقسيمات :

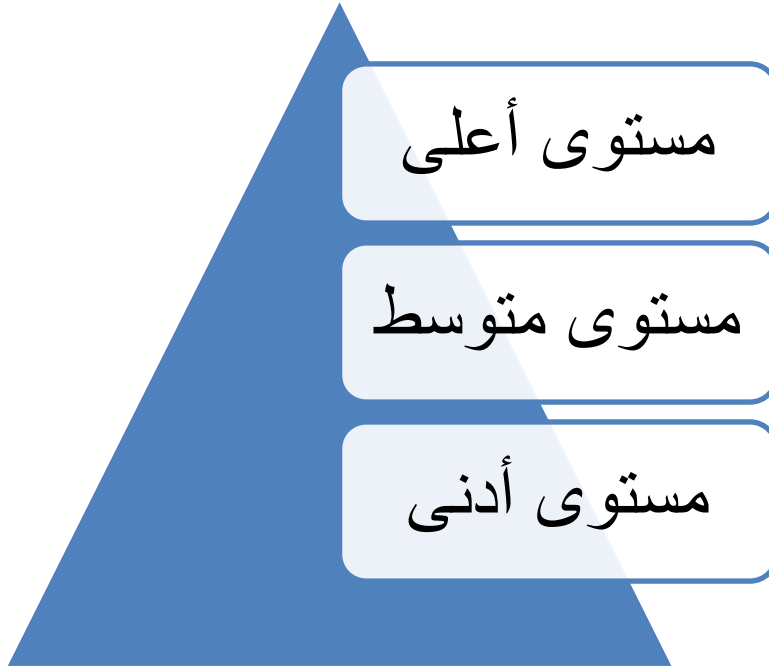
(1) حمزة، إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات (ص35).

القسم الأول- أنواع الهياكل التنظيمية حسب تدرج السلطة:

من خلال أنواع السلطة يمكن تقسيم الهياكل التنظيمية إلى:

1- الهيكل التنفيذي:

ويطلق عليه أيضاً الهيكل المركزي، أو الهرمي، أو الخطي، أو الرأسي، وهو من أقدم الهياكل التنظيمية المبنية على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، وهذا النوع من الهياكل سائد في المؤسسات العسكرية، حيث يعد أكثر الأنواع انتشاراً، وكل التنظيمات الصغيرة تقريباً تسير وفقاً له، حيث أنه نمط بسيط تتدفق السلطة والمسئولية بموجبه من أعلى إلى أسفل في شكل مباشر إلى المرؤوسين، وفي هذا النمط من الهيكل فإن كل مدير تنفيذي مسئول عن اختيار وتدريب رجاله، والاحتفاظ بمخزون كاف من المواد والمستلزمات والحصول على الآلات اللازمة، وإمساك سجلات لتسجيل كل العمليات التي تتم، وهذا النوع لا ينجح من حيث تطبيقه على الصحف، وهو ما يوضحه الشكل الآتي:⁽¹⁾



شكل (2.1): رسم يوضح الشكل التنظيمي الهرمي⁽²⁾

(1) انظر: السعيد، مبادئ الإدارة الحديثة (ص75)؛ واللوزي، التنظيم وإجراءات العمل (ص34)؛ والعميان،

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ص212).

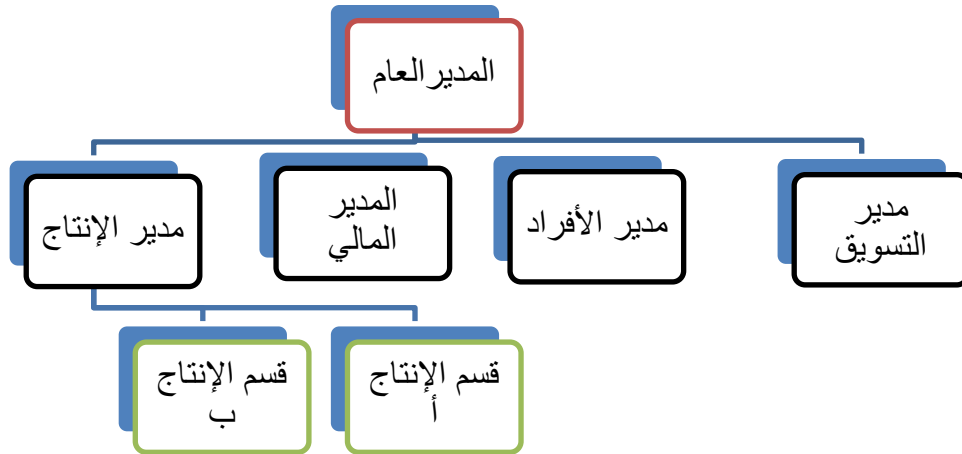
(2) الطيب، إدارة المؤسسات الصحفية (ص52).

والسبب الأساسي الذي يمنع تطبيقه في الصحف أنه يركز السلطات في يد شخص واحد، مما يحد كثيراً من إمكانيات التحرك لباقي العاملين في الصحيفة.

2- الهيكل الوظيفي:

يقوم هذا النوع على مبدأ التخصص بحيث يقسم نشاط المنظمة إلى أنشطة رئيسية وفرعية، وتُسند مهمة أداء كل نشاط إلى وحدة إدارية متخصصة، يرأسها مدير متخصص في مجال نشاطها، وله الحق في ممارسة السلطة، وإصدار الأوامر لكل من يعمل ضمن نطاق إشرافه، وتخصصه⁽¹⁾.

وتعطي السلطة في هذا النوع من الهياكل حسب مستويات العلم أو الواجبات الخاصة، بحيث يكون لكل وظيفة سلطتها النهائية الخاصة بها.



شكل (2.2): رسم يوضح الشكل التنظيمي الوظيفي⁽²⁾

ويسمى هذا النوع من التنظيم أحياناً بالتنظيم الخطي، وهو أيضاً لا يصلح في إدارة المؤسسات الإعلامية، لأنه يجعل أقسام الإدارة في هذه المؤسسات تعمل كجزر معزولة، فبدلاً من أن تتعاون هذه الأقسام الإدارية لإنجاز المهام الموكلة إليها نجد كل إدارة تتوقع في مكانها⁽³⁾.

(1) عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة (ص291).

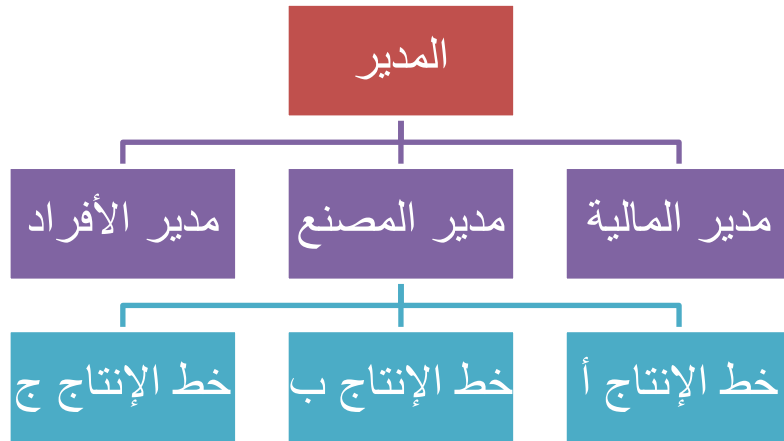
(2) اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل (ص35).

(3) الطيب، إدارة المؤسسات الصحفية (ص52).

3- الهيكل التنفيذي الإستشاري: (التنظيم الهرمي الوظيفي)

ويعتمد هذا النوع من الهياكل على قيام الهيكل التنفيذي بالاستعانة بالمستشارين، كالمستشار القانوني والفني والمالي، أو وحدات إدارية كوحدة البحوث والدراسات، والهدف منها تقديم النصح والمشورة، مما يساعد على أداء أحسن، ويعتبر هذا النوع من الهياكل الأكثر شيوعاً في المنظمات⁽¹⁾.

ويذكر عبد النبي الطيب هذا النوع ولكن باسم مختلف، حيث يطلق عليه اسم التنظيم الهرمي الوظيفي، وهو كما يذكر مزيج من التنظيمين السابقين، يجمع أهم مميزاتهما، ويتجنب كثير من المساوئ فيهما، وتندرج الرقابة فيه من أسفل إلى أعلى بحيث يكون لكل طبقة أو مرحلة سلطتها النهائية، ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسئولين بدورهم أمام مدير أعلى، ولكل مدير من هؤلاء المديرين ولكل رئيس منهم مسئوليته وسلطته داخل قسمه⁽²⁾.



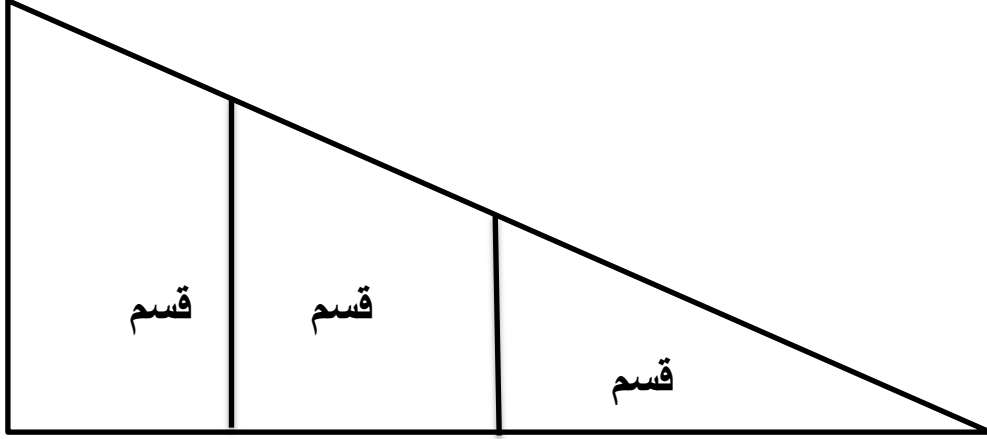
شكل (2,3): شكل يوضح الهيكل التنفيذي الاستشاري⁽³⁾

(1) العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال(ص215).

(2) الطيب، إدارة المؤسسات الصحفية(ص53).

(3) الشماع وحمود، نظرية المنظمة(ص169).

أما عبد النبي الطيب فقد عبر عن هذا التنظيم الهيكلي من خلال الشكل الآتي:



شكل (2.4): التنظيم الهرمي الوظيفي⁽¹⁾

ويعد هذا النوع من التنظيمات هو الأنسب للمؤسسات الإعلامية لأنه يتيح لرئيس القسم أن يمارس سلطاته على قسمه كما أنه يسمح بحرية العمل داخل الأقسام.

ويبقى اختيار الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة إعلامية يختلف من مجتمع لآخر، فكل مؤسسة تختار الهيكل التنظيمي لها بما يتفق وطبيعتها وظروفها الخاصة، فشكل التنظيم الذي يصلح لصحيفة ليس بالضرورة أن يصلح لصحيفة أخرى، ومن الطبيعي أن الهيكل التنظيمي أو الإداري كما يطلق عليه في بعض الأحيان يتغير ويتطور بتطور المؤسسة الإعلامية.

القسم الثاني- أنواع الهياكل التنظيمية حسب نطاق الإشراف:

هناك نوعين أساسيين من الهياكل التنظيمية بحسب نطاق الإشراف، وهما:⁽²⁾

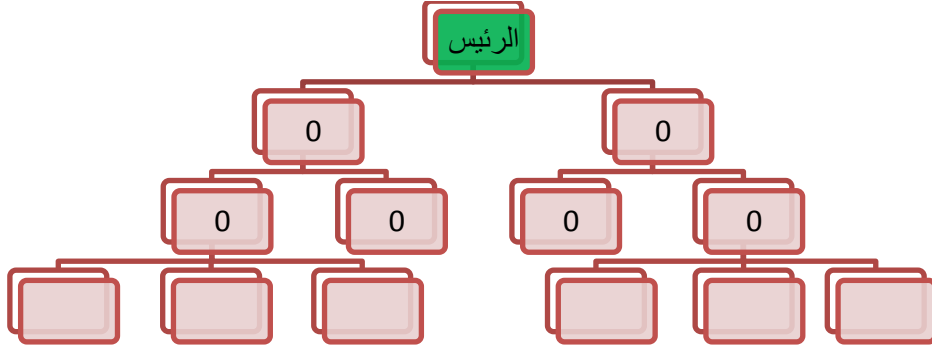
- 1- **الهيكل الطويل:** ومن مزاياه تمكين المدير من تخصيص وقت أطول لكل مرؤوس، وسهولة وسرعة الاتصال بين المرؤوسين ورئيسهم المباشر، أما عيوبه فتتمثل في كون الرئيس قد يقع في خطأ التدخل في أعمال مرؤوسيه، مما يضعف قدراتهم على الاستقلالية في العمل، ويعرقل تطورهم الوظيفي، كما أن عدد المستويات قد يضعف وينقص من فعالية الاتصال.
- 2- **الهيكل المسطح:** ومن مزاياه القدرة على وضع سياسات واضحة عند تعيين المرؤوسين، بحيث يتم اختيار النوعية القادرة على اتخاذ القرار دون اللجوء إلى الرؤساء، بالإضافة إلى ميزة القدرة على خفض التكاليف، أما عيوبه فتتمثل في كون الإشراف على عدد كبير من

(1) الطيب، إدارة المؤسسات الصحفية(ص53).

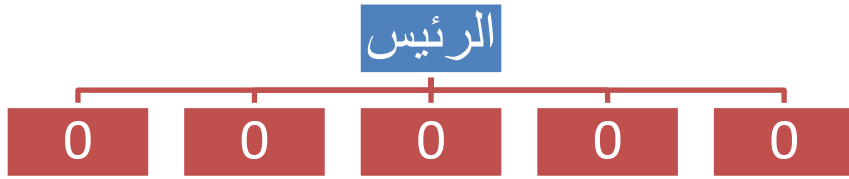
(2) إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات(صص 219-221).

المؤوسين قد يمثل في هذا النوع من الهياكل عبئاً على الرئيس، ما يؤدي في بعض الأحيان إلى تأخير انجاز العمل، بالإضافة إلى عيب ارتفاع تكاليف تدريب الأفراد المراد ترقية لشغل الوظائف الاشرافية.

والشكلين الآتيين يوضحان النوعين المذكورين:



شكل (2.5): يوضح الهيكل التنظيمي الطويل⁽¹⁾



شكل (2.6): يوضح الهيكل التنظيمي المسطح⁽²⁾

القسم الثالث - أنواع الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة:

تختلف الهياكل التنظيمية حسب تقسيم وتجميع الأنشطة، فالهيكل التنظيمي حسب تلك التقسيمات يأخذ إحدى الأنواع الآتية:⁽³⁾

- (1) سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين (ص17).
- (2) العبد، إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات (ص164).
- (3) راضية، تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ص50-52).

➤ **الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة:** ومن مزاياه الاستفادة من التخصص في العمل، وتحقيق التنسيق في أداء العمل، ومن عيوبه، صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات أو المناطق الجغرافية.

➤ **الهيكل التنظيمي على أساس الزمن:** ويمتاز بالقدرة على التكيف ومواجهة التغيير في الطلب على السلع والخدمات، وقياس نتائج كل فترة ومراقبتها، وكذلك القدرة على انجاز طلبات الزبائن في الوقت المحدد، ومن عيوبه، صعوبة التنسيق بين عمل الفترات المتتالية، وارتفاع التكاليف نتيجة التغيير في الآلات وتجهيز الطلبات المختلفة.

➤ **الهيكل التنظيمي على أساس العمليات:** من مزاياه أن لكل قسم مسئول في عمله وعن آلياته المتخصصة، ويهتم بالتركيز على العمليات الداخلية في المنظمة، كما يمتاز بزيادة الكفاءة في الأداء نتيجة التخصص وتقسيم العمل، وكذلك ضمان تنمية الخبرات والكفاءات، ومن عيوبه، الزيادة في مشاكل التنسيق بين العمليات المختلفة، كما أن عملية نقل الأفراد بين الأقسام يعد أمراً صعباً، وكذلك ظهور الحاجة إلى تطوير المديرين، حيث تحتاج المنظمة إلى المزيد من الموهبة الإدارية لكل قسم.

➤ **الهيكل التنظيمي على أساس المنطقة الجغرافية:** يمتاز هذا النوع بسرعة اتخاذ القرارات فيه نظراً لعدم المركزية، بالإضافة إلى إلمام المديرين بخصائص ومتطلبات كل منطقة، وتوفير خدمات سريعة وبأقل تكلفة لسكان المنطقة الجغرافية التي تعمل بها المؤسسة، وتسهيل التنسيق على مستوى المنطقة الجغرافية، ومن عيوب هذا النوع صعوبة وضع سياسات عامة لكافة المناطق، وصعوبة التنسيق بين المناطق الجغرافية من ناحية، وبين المركز الرئيس من ناحية أخرى، وصعوبة رقابة الإدارة العليا لجميع المناطق الجغرافية.

➤ **الهيكل التنظيمي على أساس الزبائن:** يتيح هذا النوع للعاملين القدرة على إشباع رغبات وحاجات الزبائن، واكتساب خبرات متنوعة ومتميزة في التعامل مع كل نوع من الزبائن، ويتيح القدرة العالية على التكيف مع التغيرات البيئية، ويتميز بدرجة عالية من اللامركزية، ومن عيوبه، أنه لا يتيح الاستفادة من وفرة الإنتاج كبير الحجم، وهناك صعوبة في التنسيق بين الأقسام، الأمر الذي يحدث ازدواجية في ممارسة بعض الأنشطة الوظيفية، ويتطلب الحاجة إلى نوعيات متميزة من العاملين الذين يحتاجون لمبالغ كبيرة من أجل استقطابهم.

➤ **الهيكل التنظيمي على أساس المنتج (سلعة أو خدمة):** يمتاز بالمرونة، والتكيف مع ظروف ومشاكل كل منتج، ويتيح سرعة اتخاذ القرارات لدى مسؤول كل منتج، وكذلك

سهولة المتابعة والرقابة على كل منتج، ويوفر عملية تنسيق سهلة بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة أو خدمة على حدى، ومن عيوبه، ازدواجية أداء الوظائف من منتج لآخر، وصعوبة التنسيق بين العمليات المتشابهة، كالشراء والتسويق، ويخلق بيئة من الصراع بين مديري المنتجات على الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة.

➤ **الهيكل التنظيمي المختلط:** وهو هيكل يحتوي على أكثر من طريقة في تقسيم وتجميع الأنشطة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

القسم الرابع- أنواع الهياكل التنظيمية حسب نوع التنظيم:⁽¹⁾

يوجد نوعان من الهياكل حسب نوع التنظيم، والتي تتمثل بالهياكل الآلية، والهياكل العضوية.

✓ **الهيكل الآلي:** ويمتاز بالتعقيد، والرسمية، والمركزية الكبيرة، واعتماد الرقابة في أداء الأعمال، وكذلك السلوك المبرمج، وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات أو الأحداث الفجائية.

✓ **الهيكل العضوي:** يتميز هذا الهيكل بالمرونة، وقابلية التكيف مع الظروف المختلفة، كما يتميز بالبساطة النسبية، ومستوي الرسمية فيه منخفضة، ولا مركزية في اتخاذ القرارات، كما يعد الهيكل المعاصر.

ويرى الباحث أن هذا التنوع في الهياكل التنظيمية والاختلاف في تصنيفها دلالة على تطور النظرة إلى التنظيم، كما أنه ليس بالضرورة مناسبة هيكل معين من المذكورة سابقاً لمؤسسة ما، حيث أن لكل مؤسسة خصوصية وتخصص، فالهيكل الذي يلائم مؤسسة معينة ليس بالضرورة أن يلائم مؤسسة أخرى، وهذا يتوقف على عدة معايير وضوابط، مثل حجم المؤسسة، وتخصصها، والبيئة التي تعمل بها وما إلى ذلك.

رابعاً- المؤسسات الصحفية الفلسطينية:

نماذج من مؤسسات صحفية فلسطينية

1- مؤسسة صحيفة القدس:

أ- النشأة والتطور:

صحيفة القدس هي صحيفة فلسطينية، يومية، سياسية، شاملة، مستقلة، تأسست عام 1951م، وصدرت في الثامن من تشرين الثاني (نوفمبر) 1968م، كأول صحيفة فلسطينية

(1) السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم(ص113).

تصدر بعد هزيمة 1967م، حيث كانت تصدر باسم جريدة الجهاد، وكان يمتلكها آنذاك كل من محمود أبو الزلف وسليم الشريف ومحمود يعيش، وفي شهر آذار عام 1967م، تم تغيير الاسم من الجهاد إلى القدس، وقد توقفت عن الصدور في حزيران 1967م بسبب ظروف الحرب والاحتلال، وعادت الصدور في شهر تشرين ثاني عام 1968م بملكية فردية للسيد محمود أبو الزلف، الذي أصبح صاحب امتيازها⁽¹⁾.

وتعد صحيفة القدس من أكبر الصحف الصادرة في الضفة الغربية وقطاع غزة، ومن أقدمها صدوراً، وهي الصحيفة الأولى التي صدرت بعد حرب 1967م، وتعنى الصحيفة بالشؤون الفلسطينية والعربية والعالمية، وتركز على الأخبار المتعلقة بالقضايا الفلسطينية، كما أنها تحظى بأكثر عدد من القراء، كما تتميز باستقلالها وحياديتها⁽²⁾.

وتوزع الصحيفة خارج حدود فلسطين في بعض الدول العربية والأجنبية، وقد أغلقتها قوات الاحتلال الإسرائيلي بحجة مخالفتها أوامر الرقابة العسكرية مرات عديدة⁽³⁾.

وتوصف صحيفة القدس بأنها الأوسع انتشاراً من بين الصحف الفلسطينية، والأكثر توزيعاً، صدرت في البداية بست صفحات من القطع العادي ثم أصبحت ثماني صفحات ثم 16 صفحة، وتتراوح الآن ما بين 24 و32 صفحة، وتمتلك مطبعة خاصة، ويبلغ عدد العاملين في صحيفة القدس أكثر من 150 موظفاً اختصاصياً يعملون في حقول الإعلام والفكر وتقنيات الحوسبة والإدارة والتوزيع والأرشيف والإخراج الفني، كما تتمتع بشبكة من المراسلين المهنيين الموزعين على أنحاء واسعة من الوطن والخارج، وكانت مقربة من النظام الأردني حتى منتصف الثمانينات، ثم أصبحت أكثر توازناً وقرباً من المواقف الفلسطينية، وهي الصحيفة اليومية الفلسطينية الوحيدة التي لا تزال تصدر من مدينة القدس، وتخضع بشكل مباشر لسلطات الاحتلال الإسرائيلي⁽⁴⁾.

وقد تدرجت صحيفة القدس في عدد صفحاتها حتى وصلت في بعض الأحيان إلى 36 صفحة وأكثر، منها 12 صفحة ملونة، بينما يجري العمل على زيادة الصفحات الملونة إلى عشرين صفحة، وتميزت صحيفة القدس منذ تأسيسها بمواكبة التكنولوجيا أولاً بأول؛ فبعد أن

(1) أنظر: خليفة، الإعلام الفلسطيني النشأة والتطور (ص177)؛ وموقع صحيفة القدس، نبذة حول صحيفة القدس (موقع إلكتروني).

(2) أبو عياش، صحافة الوطن المحتل (ص35).

(3) عبد الله، واقع الصحافة الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة 1967-1987 (ص51).

(4) أنظر: الدلو، الصحافة الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي 1967-1994 (ص267)؛ ووكالة الأنباء

الفلسطينية وفا، معلومات عن صحيفة القدس (موقع إلكتروني).

كانت تطبع في مطابع تجارية، أصبحت عام 1958م، تطبع في مطابع الصحيفة الخاصة، ففي عام 1958م كانت مطبعة القدس الأولى من نوعها في المنطقة.

وكانت صحيفة القدس سبّاقة في إدخال الكمبيوتر في مونتاج الصفحات واستقبال الأخبار والصور من وكالات الأنباء والمراسلين.

ولدى الصحيفة عدد كبير من أجهزة "Apple" التي يعمل عليها معظم موظفي الصحيفة، حيث لديها أكثر من عشرة سيرفرات تم تخصيص كل واحد منها لعمل خاص، بعضها مخصص لوكالات الأنباء، وهي تعمل جميعها ضمن نظام داخلي محوسب " Rapid browser"، والذي يعتبر من أحدث الأنظمة المستخدمة عالمياً⁽¹⁾.

وبالنسبة لملاحق صحيفة القدس، فهناك ملحق أسبوعي يصدر مع الجريدة في يوم الجمعة من كل أسبوع، وهو "القدس الاقتصادي"، إضافة إلى ملحق دورية تصدرها جمعيات⁽²⁾.

من ناحية التوزيع تعتبر صحيفة القدس الأكثر توزيعاً من بين الصحف الفلسطينية، وقد عملت القدس على توسيع انتشارها ليشمل الدول المجاورة خاصة الأردن حيث قطعت شوطاً كبيراً في التوزيع هناك من خلال مكتبها الخاص في عمان، إضافة إلى المشتركين في معظم دول العالم، علاوة على موقعها على شبكة الانترنت، وتصل الكمية الموزعة بمعدلها اليومي إلى ما يزيد عن (30000) ثلاثين ألف نسخة وتصل بعض الأحيان إلى (35000) نسخة وذلك تبعاً للأحداث المستجدة في المنطقة .

وبنظرة إلى التوزيع الجغرافي لبيع الأعداد في المحافظات الفلسطينية تظهر النسب الآتية:⁽³⁾

(1) موقع صحيفة القدس، نبذة حول صحيفة القدس (موقع إلكتروني).

(2) مقابلة عبر الهاتف مع إياد الإفرنجي القائم بأعمال مكتب القدس في غزة بتاريخ 2016/5/12م.

(3) مكتب جريدة القدس المركزي بقلنديا.

جدول (2.1): يوضح التوزيع الجغرافي لبيع أعداد صحيفة القدس في المحافظات الفلسطينية

المحافظة	النسبة
محافظة القدس	23 %
محافظة رام الله	17 %
محافظة الخليل	8 %
محافظة نابلس	15 %
محافظة بيت لحم	8 %
محافظة غزة	15 %
محافظة جنين	5 %
محافظة طولكرم	5 %
غيرها	4 %

ب- إدارتها:

بعد رحيل المؤسس محمود أبو الزلف، ترأس مجلس إدارة الصحيفة نجله زياد أبو الزلف، ورئاسة التحرير نجله وليد أبو الزلف، والسيد ماهر الشيخ مديراً للتحرير، والسيد هاني العباسي مديراً مالياً وإدارياً، ويعمل لدى القدس طاقم مميز ذو خبرة واسعة كل في مجاله، مقسمين إلى دوائر مختلفة⁽¹⁾.

ج- الخارطة الهيكلية لجريدة القدس:

تتشكل الخارطة الهيكلية لجريدة القدس من: (الإدارة العامة وتضم المدير العام والمدير المالي والإداري ويتبعهم مدير التحرير والمدير الفني).

ويتبع للمدير المالي والإداري الأقسام الآتية:

1. قسم المحاسبة .
2. قسم الإعلانات .
3. الشؤون الإدارية .
4. أمن الجريدة .
5. جميع الأقسام الأخرى من الناحية الإدارية .

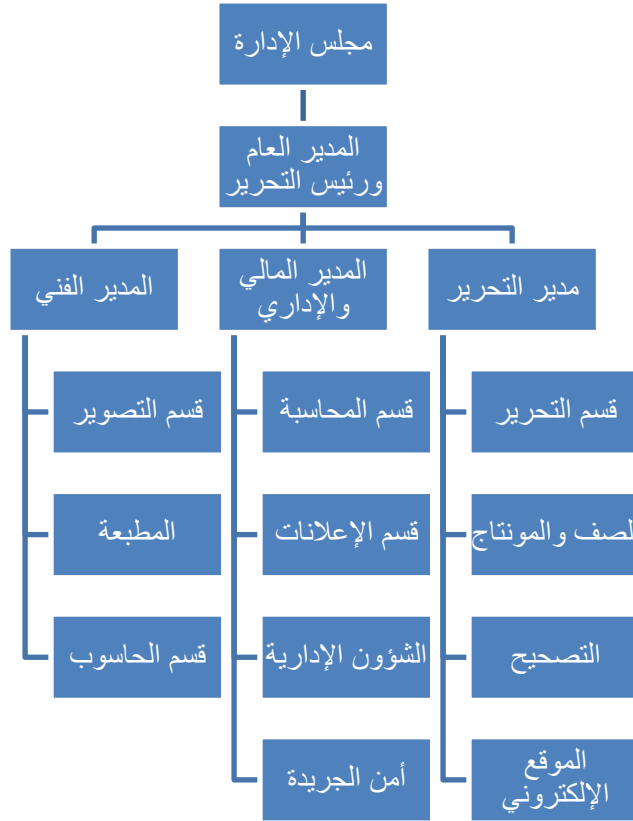
(1) موقع صحيفة القدس، نبذة حول صحيفة القدس (موقع إلكتروني).

ويتبع لمدير التحرير الأقسام التالية :

- أ. التحرير .
- ب. الصف والمونتاج .
- ج. التصحيح .

ويتبع للمدير الفني :

- أ. قسم التصوير
- ب. المطبعة
- ج. قسم الحاسوب



شكل (2.7): يوضح الهيكل التنظيمي لإدارات وأقسام جريدة القدس

(المصدر: من إعداد الباحث)

2- جريدة الحياة الجديدة :

أ- النشأة والتطور:

هي جريدة يومية سياسية شاملة، تأسست في العاشر من تشرين الثاني (نوفمبر) 1994م، صدرت في بدايتها أسبوعياً، ثم تحولت ابتداء من تاريخ 19/8/1995م إلى صحيفة يومية.

وتمثل صحيفة الحياة الجديدة السلطة الفلسطينية بدرجة كبيرة، وهو الأمر الذي يتضح من بيانها التأسيسي الذي أتي في نصه "نحن مع السلطة من منطلق إنجاح الفرصة التاريخية السانحة لبناء مجتمع وكيان وطني مستقل، غير أننا لن نقف مع ما نراه تقصيراً أو إخلالاً في البنية والآراء، وسوف نعالج المسائل المتعلقة بالسلطة بدرجة عالية من الحساسية والمسئولية بهدف التطوير، وليس الإعاقة وجر العربة إلى الوراء".

أسس الصحيفة نبيل عمرو، وزير الإعلام السابق، وكان مديرها العام قبل أن تتوّل ملكيتها وتبعيتها لصندوق الاستثمار الفلسطيني، وكان يرأس تحريرها الصحفي حافظ البرغوثي، وتصدر الصحيفة من مدينة رام الله، وتعد الصحيفة الرسمية الوحيدة في فلسطين، إذ تتعامل مع الصحفيين كموظفين رسميين يتقاضون رواتبهم من ديوان الموظفين منذ مطلع حزيران (يونيو) 1997م، وتعتمد نهج الاستفادة من كفاءات إبداعية من خارج ملاك الصحيفة، لإثراء المحتوى بالموضوعات والمقالات والتعليقات المختلفة⁽¹⁾.

تصدر صحيفة الحياة عادة 20 صفحة من القطع العادي بشكل ثابت عدا الملاحق، وأحياناً تزيد عدد الصفحات حسب المناسبات أو الأحداث، من بينها 4 صفحات ملونة بشكل دائم وتزيد الصفحات الملونة لتصل لثمانية صفحات في بعض الأحيان وخاصة عندما ترتفع عدد صفحاتها إلى أكثر من عشرين صفحة⁽²⁾.

كما يصدر عن صحيفة الحياة العديد من الملاحق منها:

- 1- ملحق (قضايا الحياة) ويصدر يوم السبت.
- 2- ملحق (الحياة الرياضية) يصدر يوم الخميس.
- 3- ملحق (الحياة الثقافية) يصدر كل شهر في يوم الأربعاء.

(1) موقع وكالة الأنباء الفلسطينية وفا، صحيفة الحياة الجديدة (موقع إلكتروني).

(2) دوحان، قابله: محمد ثابت (10 يناير 2016).

4- ملحق (استراحة الحياة) ويصدر يوم الثلاثاء.

5- ملحق (حياة وسوق) ويصدر يوم الأحد.

وهناك ملاحق أخرى تصدر في المناسبات أو الأحداث⁽¹⁾.

ويبلغ عدد موظفي الجريدة قرابة (200) موظف، موزعين ما بين صحفيين، وإداريين، ومراسلين، وعمال مطبعة، ونصف هذا العدد تقريباً من الإداريين، ومن هذا العدد يوجد قرابة 70 موظف على كادر ديوان الموظفين، وقد أنشأت الجريدة مطبعة خاصة بها عام 1998م في مدينة رام الله، وتوزع الجريدة من (12 - 20) ألف نسخة يومياً، منها 2500 نسخة توزع في قطاع غزة، مع نسبة مرجع بسيطة، وهي تستهدف مناطق السلطة الفلسطينية، وأعداد قليلة توزع في الأراضي المحتلة عام 1948، كما أن نسبة كبيرة من هذه النسخ توزع على المؤسسات الرسمية، وتقدر نسبة الاعلان من الجريدة تقريباً من 30% - 40%، ويوجد للجريدة قرابة 9 مكاتب، موزعة داخل الأراضي الفلسطينية، من بينها المكتب المركزي في مدينة رام الله، ومكتب رئيسي في مدينة غزة.

وتستفيد الصحيفة من دعم حكومي، من خلال تعيين موظفين ودفع رواتبهم، أو من خلال دعم المطبعة بشراء ورق أو أوجه أخرى من أوجه الدعم، ولكن هذا الدعم تقلص بعد تحويل الجريدة من كونها أحد مشاريع صندوق الاستثمار الفلسطيني إلى أحد مؤسسات منظمة التحرير وكان ذلك من قرابة 3 أعوام منصرمة، حيث أصبح هذا الدعم محدوداً⁽²⁾.

ب- إدارتها: يشغل رئاسة تحرير الصحيفة حالياً الصحفي محمود أبو الهيجا، ومديرها العام ماجد الريماوي، ومحررها الإلكتروني د. تحسين الأسطل⁽³⁾.

ج- الهيكل التنظيمي للجريدة: يتكون الهيكل التنظيمي من قسمين رئيسيين كلاهما يندرج تحت مجلس الإدارة.

(1) موقع وكالة الأنباء الفلسطينية وفا، صحيفة الحياة الجديدة (موقع إلكتروني).

(2) حسن دوحان، قابله: محمد ثابت (10 يناير 2016).

(3) موقع صحيفة الحياة الجديدة على الفيس بوك. (موقع إلكتروني).



شكل (2.8): يوضح الهيكل التنظيمي لصحيفة الحياة الجديدة

(من إعداد الباحث)

3- صحيفة فلسطين:

أ- النشأة والتطور:

هي صحيفة فلسطينية يومية سياسية شاملة، تصدر من مدينة غزة عن شركة الوسط للإعلام والنشر المساهمة المحدودة الربحية، حصلت الصحيفة على ترخيص صدور من وزارة الإعلام بتاريخ 16-9-2006، تحت رقم 9/81/ج ، وقد صدر العدد الأول منها يوم الثالث من مايو أيار 2007م⁽¹⁾.

(1) موقع صحيفة فلسطين أون لاين (موقع إلكتروني).

يعمل في الصحيفة كادر إعلامي وفني وإداري متخصص، وتصدر ملاحق اجتماعية واقتصادية ورياضية، ولها موقع إلكتروني يُحدث باستمرار، ويوجد مركز تدريب تابع للصحيفة حيث يعقد دورات متخصصة في جميع فنون الإعلام وبمشاركة كبار المدربين⁽¹⁾.

كانت الجريدة توزع في غزة والضفة، إلا أنها منعت عن التوزيع في الضفة عقب الانقسام الفلسطيني منتصف يونيو/ حزيران 2007م، وهي صحيفة تابعة لحركة حماس، وتحمل توجهاتها السياسية، ويتراوح عدد صفحاتها بين 24- 28 صفحة من حجم التابلويد، وهي تصدر ثلاثة ملاحق متخصصة أسبوعياً، وهي (الملحق الاقتصادي، الملحق الرياضي، الملحق الاجتماعي) فضلاً عن الملاحق الخاصة بالمناسبات⁽²⁾.

يعمل بالصحيفة حالياً حوالي (90) موظفاً، وتطبع الصحيفة في مطبعة دار الأرقم بمدينة غزة وتهدف الصحيفة لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1. توفير الخدمات الصحفية لأول مرة في قطاع غزة الذي خلا تاريخياً من وجود صحف يومية تصدر من داخله.

2. الإسهام في رفع مستوى التفكير والمعرفة لدى أبناء الشعب الفلسطيني من خلال دراسة الوضع الفلسطيني بصورة علمية وواعية والتعمق في معرفة توجهاته والقضايا التي تشكل له محورا مركزياً.

ب- إدارتها:

ترأس مجلس إدارتها عند التأسيس الدكتور أحمد الساعاتي، ورأس تحريرها سابقاً مصطفى الصواف، والدكتور حسن أبو حشيش، فيما يرأس مجلس إدارتها حالياً، الدكتور يوسف رزقة، على الرغم من أن اسم الدكتور أحمد الساعاتي مازال مكتوباً على الصحيفة الورقية كرئيس تحرير لغاية اللحظة، ومديرها العام الحالي إياد القراء، ومدير تحريرها سمر شاهين بالإتابة وهي تشغل كذلك وظيفة سكرتيرة التحرير فيها حالياً⁽³⁾.

(1) موقع ويكيبيديا، صحيفة فلسطين (موقع إلكتروني).

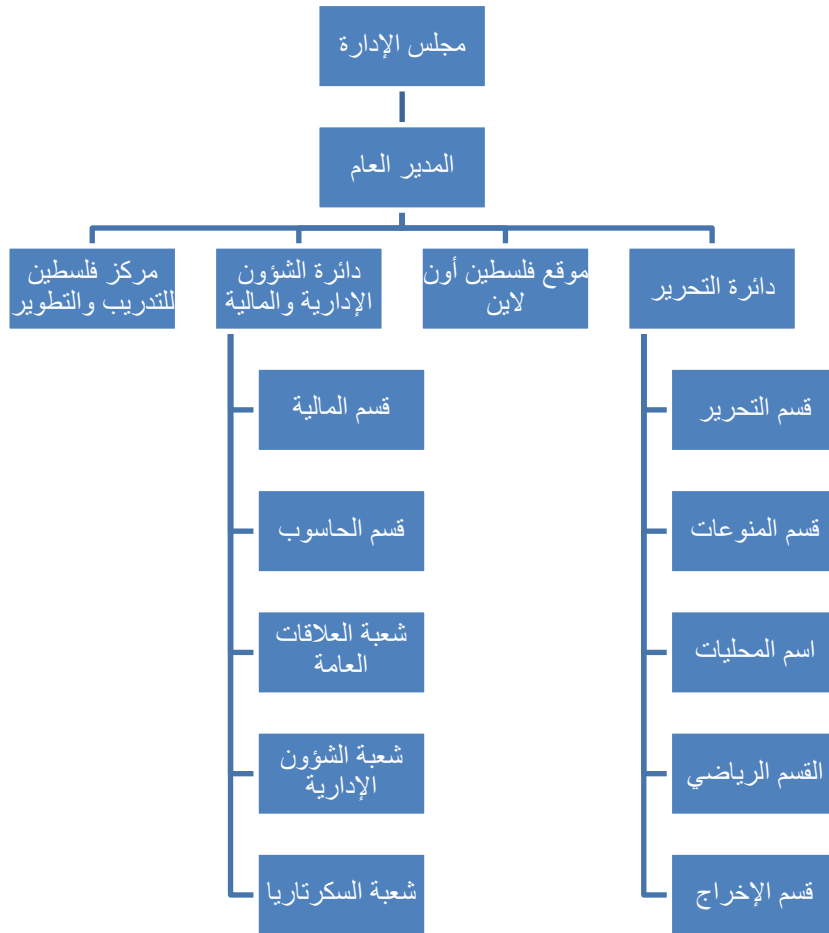
(2) عبد الغفور، دور المصادر في بناء تحيزات التغطية الخبرية حول حصار غزة: دراسة وصفية على عينة من الصحف الفلسطينية اليومية (ص48).

(3) علي البطة- رئيس قسم المحليات، محمد ثابت (اتصال شخصي: 30 نوفمبر 2015م).

ج- الهيكل التنظيمي للصحيفة:⁽¹⁾

يتشكل الهيكل التنظيمي للصحيفة من عدة أقسام ودوائر وهي كآآي:

- 1- مجلس الإدارة
- 2- المدير العام
- 3- قسم الموقع الإلكتروني (فلسطين أون لاين) (يعمل به 7 موظفين)
- 4- دائرة التحرير (يعمل بها 44 موظف)
- 5- دائرة الشؤون الإدارية والمالية (يعمل بها 37 موظف)
- 6- مركز فلسطين للتدريب والتطوير . (يعمل به موظفان)



شكل (2.9): يوضح الهيكل التنظيمي لصحيفة فلسطين

(المصدر: إعداد الباحث)

(1) ثابت (مرسل عبر الفيسبوك)، علي البطة (مستلم)، 30 نوفمبر 2015م

4- صحيفة الاستقلال: (1)

أ- النشأة والتطور:

هي صحيفة يومية سياسية شاملة تصدر نصف أسبوعية مؤقتاً، وصدر العدد الأول منها في 1994/10/21م، وقد كان الهدف من إصدار الصحيفة هو محاولة كشف النقاب عن الإجراءات والسياسات والخطوات التي قد تقوض من دعائم الاستقلال بمفهومه الحضاري الشامل.

وتركز الصحيفة على إجراء المقابلات السياسية حول القضايا الاستراتيجية المطروحة فلسطينياً وعربياً وإسلامياً، وتولي الاستقلال اهتماماً حقيقياً بالشؤون المعيشية للشعب الفلسطيني، ولا تتشغل بالعناوين السياسية الكبرى العابرة على حساب القضايا الصغرى المزمنة مما يعانيه الشعب الفلسطيني من مشكلات وقضايا تستحق كل العناية والاهتمام.

وقد تعرضت الصحيفة للعديد من الانتهاكات والإغلاقات من قبل الاحتلال الإسرائيلي والأجهزة الأمنية الفلسطينية، كما تعرض العديد من صحفييها ومسئوليها إلى ضغوط كبيرة واستدعاءات، ففي 4 فبراير 1995م، تم اغلاقها من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي، واستمر الإغلاق حتى 17 مارس 1995م، وقامت الأجهزة الأمنية الفلسطينية باعتقال العديد من العاملين في الصحيفة على فترات متفاوتة بسبب آراء الصحيفة السياسية وتوجهاتها.

وفي الثامن من إبريل 1995، توقفت الصحيفة عن الصدور نتيجة استمرار حبس معظم الطاقم الصحافي حتى تاريخ 28 إبريل 1995م، وهو التاريخ الذي استأنفت الصحيفة فيه إصدارها مرة أخرى، وبتاريخ 16 فبراير 1996م، تم اغلاق الصحيفة بقرار من السلطة الفلسطينية، وقد استمر الإغلاق مدة سنتين ونصف تقريباً حتى استأنفت الصحيفة الصدور بتاريخ 1998/7/10 م، وبتاريخ 2001/11/8م، أغلقت مجدداً وتمت مصادرة أجهزتها كذلك من قبل الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وقد عادت الصحيفة للصدور مرة أخرى في بداية شهر يوليو 2007م.

بدأت الاستقلال منذ شهر يونيو (6) لعام 2012م، الصدور مرتين في الأسبوع حتى الآن تمهيدا للصدور اليومي بعد أن كانت تصدر مرة واحدة في الأسبوع فقط، وهي تشمل الآن طاقماً أكبر يغطي الضفة الغربية وقطاع غزة والقاهرة.

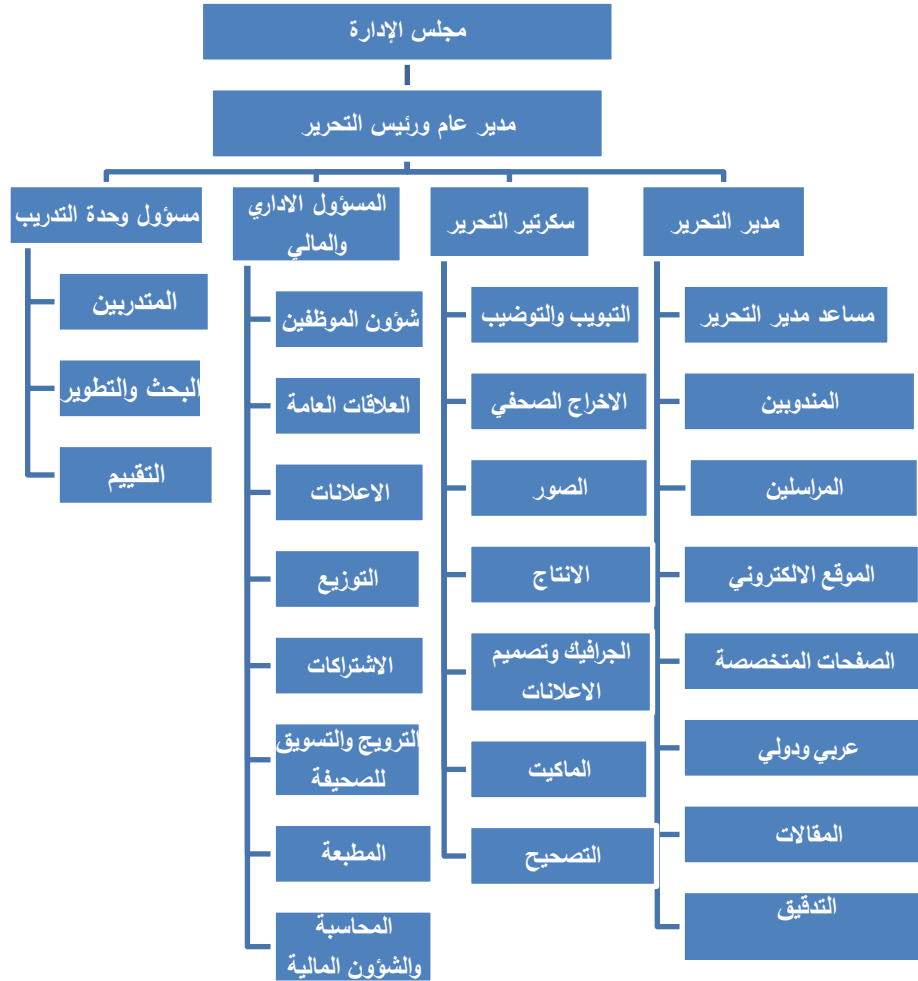
(1) موقع صحيفة الاستقلال، معلومات عن الصحيفة (موقع إلكتروني).

ب- إدارتها:

عند تأسيس الصحيفة كان صاحب الامتياز والمحرر المسؤول هو السيد علاء الصفاوي والمدير الإداري السيد عطية أبو منصور، وقد رأس تحريرها سابقاً عدد من الصحافيين منهم: إبراهيم النجار وعدنان أبو حسنة، وحالياً السيد جهاد أبو العطا هو صاحب الامتياز فيها، ورئيس التحرير السيد خالد صادق والسيد توفيق سليم مديراً للتحرير في الصحيفة.

ج- الهيكل التنظيمي لصحيفة الاستقلال:

يتكون الهيكل التنظيمي للصحيفة من العديد من الدوائر والأقسام الموزعة ما بين الدوائر الصحفية والإدارية



شكل (2.10): يوضح الهيكل التنظيمي لصحيفة الاستقلال

(المصدر: الشؤون الإدارية في صحيفة الاستقلال)

الفصل الثالث

أزمة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام

2014م، وانعكاسه على الأداء المهني

للمؤسسات الصحفية الفلسطينية

المبحث الأول الأزمات

أولاً- مفهوم الأزمات ومراحل تطورها:

أ- مفهوم الأزمات:

تعرف الأزمة بأنها موقف طارئ يحدث ارتباكاً في تسلسل الأحداث اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات ينجم عنها تهديدات ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، مما يستلزم اتخاذ قرارات سريعة في وقت محدد، وفي ظروف يسودها التوتر نتيجة لنقص المعلومات وحالة عدم التيقن التي تحيط بأحداث الأزمة، ولكي يتحول الموقف العادي إلى أزمة لابد من تحقق ثلاثة عناصر أساسية، هي: وقوع حدث يسبب تغيراً مهماً للأسوأ، وعدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغير، وأن يشكل هذا التغير تهديداً لبقاء المنظمة⁽¹⁾.

وينظر إلى الأزمة غالباً على أنها: " نقطة تحول في سلسلة من الأحداث المتتالية تسبب درجة عالية من التوتر وتقود إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة، وبخاصة في مرحلة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها"⁽²⁾.

ويُعد مفهوم الأزمة واحداً من المفاهيم المراوغة التي يصعب تحديدها، حيث يري الباحثون أن ذلك يعود لأسباب متعددة ومتداخلة أبرزها:⁽³⁾

- 1- صعوبة حصر وتحديد ما هو المقصود بالأزمة.
- 2- الطبيعة الشمولية للمصطلح واتساع نطاق استخدامه (أزمة هوية، أزمة أخلاق... أزمة اقتصادية أو سياسية أو عسكرية).
- 3- خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم إلى مفهوم الأزمة، وبخاصة بعد أن جذب مجال دراسة الأزمات العديد من الباحثين من مجالات علمية مختلفة.
- 4- نتج عن كثرة التعاريف وتنوع المعالجات زيادة غموض المفهوم.

(1) عجوة وكريمان، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات (ص175).

(2) عياصرة وبني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل (ص74).

(3) خضور، الإعلام والأزمات (ص7).

رغم ذلك فإن القراءة المتعمقة لهذه التعاريف تؤكد أن تعددها يعود إلى اختلاف النظرة إلى الأزمة، وإلى اختلاف الجانب الذي يجري التركيز عليه من بين الجوانب المختلفة للأزمة، الأمر الذي يتيح إمكانية القول أن تعدد وتنوع هذه التعاريف لا ينفى تكاملها.

ويعد مفهوم الأزمة (Crisis) من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث نشأ في بدايته في نطاق العلوم الطبية، ويرجع ذلك إلى المصطلح اليوناني " كرينو"، الذي يعني نقطة تحول أو "Turning Point"، وهي لحظة مرضية محددة للمريض عندما يتحول فيها إلى الأسوأ، أو الأفضل خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، فالأزمة من خلال هذا المعنى الطبي تشير إلى مرحلة تتسم بتغير الوضع القائم إما للأسوأ أو للأفضل، وتمثل الأزمة حالة موضوعية لا تلعب فيها إرادة الأفراد دوراً أو تأثيراً، وتعبّر عن نفسها في صورة أعراض أو مؤشرات خارجية يمكن قياسها⁽¹⁾.

الأزمة لغة:

هي الضيق والشدة، وجمعها أوازم⁽²⁾. وتعني الشدة والقحط، والأزمة هو المضيق، ويطلق على كل طريق بين جبلين مأزم⁽³⁾.

ومصطلح الأزمة (Crisis) مشتق أصلاً من الكلمة اليونانية (KIPVEW) أي بمعنى لتقرر (To Decide)⁽⁴⁾.

يعرفها قاموس أكسفورد الحديث بأنها: " وقت الخطر والصعوبة الكبيرة أو اللحظة الحرجة عندما تتغير الأمور للأسوأ"⁽⁵⁾.

ويعرفها قاموس رندام بأنها: " ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن ويمثل نقطة تحول تحدد في ضوءها أحداث المستقبل التي تؤدي إلى تغيير كبير"⁽⁶⁾.

كما ذكر (Steven R. Van Hook) أن كلمة الأزمة جاءت من الكلمة اليونانية (Krisis) التي تعني قرار، وهي اللحظة التي مررنا بها جميعاً حيث كان من المفروض علينا

(1) كامل، سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية(ص19).

(2) مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط(ج17/1).

(3) الرازي، مختار الصحاح(ص15).

(4) جبر، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات(ص66).

(5) Oxford Wordpower dictionary(P.179).

(6) Flixner, Random House Dictionary Of English Language(p.491).

ونحن واقعون تحت الضغط أن نقرر مجموعة من الإجراءات، أن نسير باتجاه اليمين أو باتجاه اليسار، الفرار أو القتال⁽¹⁾.

أما في اللغة الصينية فينطقون مصطلح الأزمة (Wet Ji) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى (Wet) تدل على الخطر والأخرى (Ji) تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة⁽²⁾.

الأزمة اصطلاحاً:

ذكر الضويحي أن مفهوم الأزمة يعد واحداً من المفاهيم التي يصعب تحديدها، وتكمن الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعتها واتساع نطاق استعمالها لتشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية السلبية عادة في كافة مجالات التعامل وعلى قدر مستوياته، وعادة ما ترتبط الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة⁽³⁾.

في العام 1937م عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها: "حدث خلل خطير ومفاجئ في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال"، وقد استعمل المصطلح بعد ذلك في مختلف فروع العلوم الإنسانية وبات يعني مجموعة الظروف والأحداث المفاجئة التي تتطوي على تهديد واضح للوضع الراهن المستقر في طبيعة الأشياء، وهي النقطة الحرجة، واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما، إما إلى الأفضل، أو إلى الأسوأ- مثل الحياة أو الموت، الحرب أو السلم، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها⁽⁴⁾.

ويعرفها رضا رضوان بأنها: "فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تدخلاً أو تغييراً فورياً"⁽⁵⁾.

وهي: "موقف أو حدث أو مجموعة أحداث متوقعة أو غير متوقعة، تتسم بالخطورة والعمق واتساع التأثير، مما يجعل من الصعوبة بمكان السيطرة على الأوضاع بالطرق

(1) Allaboutpublicrelations, Crisis Management Moments(website).

(2) الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل- الآليات(ص17).

(3) الضويحي، التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في

مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض(ص29).

(4) البلداوي: إدارة الأزمات .. العراق نموذجاً(موقع إلكتروني).

(5) رضوان، الأمن والحياة(ص44).

والأساليب والإمكانيات المعتادة، بسبب تسارع الأحداث، وحدثها، والتطورات المجهولة، والارتباك، وتزايد الخسائر المادية والمعنوية، والأثر السلبي على المصالح الأساسية، وتوازنها في الكيان الذي حدثت فيه، وربما على الكيان نفسه واستمراريته وفعاليته⁽¹⁾.

كما يعرفها فليبس بأنها: " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً، واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتماداً على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة"⁽²⁾.

أما **فك (Fink)** فعرف الأزمة بأنها: " نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل، فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها أو غير مرغوب فيها"⁽³⁾.

كما يمكن الإشارة إليها على أنها: " حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، وتتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات، ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة"⁽⁴⁾.

وتعني: " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة"⁽⁵⁾.

ويقرر **أحمد إبراهيم أحمد** أن الأزمة عبارة عن موقف يتصف بصفتين أساسيتين، هما:⁽⁶⁾

أ- التهديد: حيث تشعر الأطراف المشاركة في الأزمة بأنها لن تستطيع الحصول أو المحافظة على القيم والموارد والأهداف التي تمثل أهمية بالنسبة لها.

ب- ضغط الوقت: يعبر ضغط الوقت على إدراك الأطراف المشاركة في الأزمة لمقدار الوقت المتاح لتقصي الحقائق واتخاذ تصرف قبل بدء حدوث أو تصعيد الخسائر.

(1) الشهراني، إدارة عمليات الأزمات الأمنية(ص17).

(2) Phelps, Setting Up A Crisis Recovery Plan(p.6).

(3) Fink, Crisis Management(p.15).

(4) Singer & Reber, A Crisis Management System(pp.8-9).

(5) حواش، إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية، بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث(ص4).

(6) أحمد، إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي(ص30).

أما رجب السيد فيؤكد بأنها: "موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل وتهديد للمصالح، يؤثر على النظام العام للمجتمع، وأن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد وسريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد"⁽¹⁾.

ويعرف الباحث الأزمة بأنها: "حدث معقد غير اعتيادي يشكل تهديداً لاستمرارية نظام معين، وعوامل نجاحه وبقائه، الأمر الذي يستوجب التحرك السريع المدروس واتخاذ قرارات سريعة للمحافظة على مقدرات هذا النظام والرجوع لحالة الاستقرار بأقل الخسائر الممكنة".

ب- مراحل تطور الأزمات:

يرى كل من محسن الخضيري وعبد الله العمار أن الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تمر بدورة حياة، مثلها مثل أي كائن حي، وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها.

ويتفق الاثنان حول مراحل تطور الأزمة ويقسمانها إلى أربعة مراحل رئيسية، هي:⁽²⁾

1- مرحلة الميلاد:

وفي هذه المرحلة تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة في شكل إحساس مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الأفق، وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم أو المدى الذي سيصل إليه.

ويرجع هذا إلى اتساع نطاق المجهول في الأزمة، وغياب كثير من المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها وتتطور إليها أو ستنفجر عندها، وحجم هذا الانفجار، ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار وخبرته ومدى نفاذ بصيرته في التعامل مع تلك الأزمة، والعمل على تنقيتها وتلاشي تأثيراتها.

(1) السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات (ص27).

(2) أنظر: الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية(ص72)؛ والعمار، دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني(صص265-266).

2- مرحلة النمو والانتعاش:

وتنشأ نتيجة لعدم معالجة المرحلة الأولى - الميلاد- في الوقت المناسب، حيث تأخذ الأزمة في النمو والانتعاش من خلال نوعين من المحفزات، هما:

أ- محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

ب- محفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها، وأضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والانتعاش.

وفي هذه المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع اتخاذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها؛ نظراً لوجود ضغط مباشر يزداد ثقله يوماً بعد يوم، فضلاً عن دخول أطراف جديدة إلى مجال الإحساس بالأزمة، لإدراكهم بإمكانية تضررهم منها ووصول خطرهم إليهم، وفي هذه المرحلة يكون على اتخاذ القرار التدخل من أجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة والمقوية لها.

3- مرحلة النضج:

وهي تعد من أخطر مراحل الأزمة، ومن النادر أن تصل الأزمة إلى مثل هذه المرحلة، وتحدث عندما يكون اتخاذ القرار الإداري على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، واستعانتته بأشخاص غير مؤهلين أو أكفاء، وبذلك تصل الأزمة إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة، ولا مفر من الصدام العنيف معها، وهنا قد تكون الأزمة بالغة الشدة والقوة، قد تتيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه، أو أن يكون اتخاذ القرار قد استطاع بدهاء تحويل اتجاه الأزمة إلى كبش فداء وهمي، تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها، والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر.

4- مرحلة الانحسار والتقلص:

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها حيث تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، إلا أنه من الضروري الاستفادة من الدروس المستفادة منها لتلافي ما قد يحدث مستقبلاً من سلبيات.

وقد يكون انحسار الأزمة دافعاً للكيان الذي حدثت فيه لإعادة البناء وليس لإعادة التكيف، فالتكيف يصبح أمراً مرفوضاً وغير مقبول، لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساساً بعلاج هذه الآثار والنتائج، ومن ثم استعادة فعالية الكيان وأدائه وإكسابه مناعة أو خبرة في التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الأزمات.

ويرى أحمد عز الدين أن الأزمة تمر بخمس مراحل هي: (1)

- أ. **مرحلة الحضانة:** وهي المرحلة التي تمهد لوقوع الأزمة، وهذه المرحلة إذا ما تم تبيينها واستيعابها وإدراكها إدراكاً كاملاً فإن التعامل مع الأزمة سيكون سهلاً.
- ب. **مرحلة الاجتياح:** وهي مرحلة بداية الأزمة الفعلية، وهي بلا شك أصعب أوقات التعامل مع الأزمة.
- ت. **مرحلة الاستقرار:** وهي المرحلة التي تبدو فيها أبعاد الأزمة، ويتم تطبيق الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الأزمة.
- ث. **مرحلة الانسحاب:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في التلاشي وتمتد حتي تنتهي تماماً.
- ج. **مرحلة التعويض:** وهي المرحلة التي تتم فيها عملية التقويم وتلافي الآثار.

ثانياً - خصائص الأزمات:

على الرغم من خطورة الأزمات على المؤسسات والمنظمات والكيانات الإدارية بها، وما تشكله من تهديد خطير ينذر بتدمير وفناء تلك الكيانات، ورغم المقاومة التي تبديها تلك المنظمات نحو الأزمة وخاصة في مراحل تداعياتها، إلا أن هناك من يخلط بين الأزمة وبين غيرها من الظواهر ذات التأثيرات المشابهة، مثل: الكوارث، والمشاكل، والصراع، والخلاف، والحادث وغيرها، وفي المقابل فإن هناك شبه إجماع على أن الأزمة لها سمات وخصائص يتعين توافرها في الموقف الأزموي، لكي نستطيع أن نطلق عليها أزمة، ويمكن ذكر أهم تلك الخصائص من خلال النقاط الآتية: (2)

- 1- المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بها.
- 2- التعقيد، والتشابك، والتناقض، والتداخل، وانعدام التوازن، في عناصر الأزمة وعواملها، وأسبابها، وقوي المصالح المتعلقة بها، سواء كانت مؤيدة أو معارضة لها، وكذلك اتساع جبهة المواجهة.

(1) عز الدين، إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي (ص 31-33).

(2) الهدمي ومحمد، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول (ص 20).

- 3- وجود نوع من الضبابية يمنع الرؤية بشكل واضح، وهو ما يتمثل في نقص المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، وبالتالي عدم قدرته على تحديد أي الاتجاهات يجب أن يسلك.
- 4- سيادة حالة من الخوف قد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي يضمها إطار الأزمة.
- 5- بروز موقف متشابك عالي السخونة تتضارب بموجبه العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، وتزداد درجة التضارب عندما تتصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلاً معها ومنها.
- 6- ظهور أعراض نفسية وسلوكية مرضية خطيرة مثل التوتر والاضطراب، وفقدان الدافع على العمل، بالإضافة إلى تفكك وتقطع أوصال النسيج الاجتماعي، وانهيار منظومة القيم والمثل العليا.
- 7- شيوع مظاهر العنف بأشكاله المختلفة، كالعدوان والتخريب، والقتل، والخطف، واتلاف الممتلكات وغيرها.

ويري بعض العلماء أن الأزمات تتسم بالخصائص الآتية:

مثلاً في رأي لويس كمفورت L.Komfort فإن هناك ثلاث خصائص للأزمة تؤدي إلى إعاقة التعامل معها ومعالجتها وهي: (1)

أ. عامل الشك أو عدم التأكد: Uncertainty

ب. عامل التفاعل: Interaction

ج. عامل التشابك والتعقيد: Complexity

ويضيف زهير الصباغ إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية، مثل: القلق، وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء (2).

أما ريجلي Wrigly فيضيف أن الأزمة تنطلق من التكاملية في البعد الزمني، فخطر الأزمة لا يتعلق بالماضي أو الحاضر، وإنما يمتد إلى المستقبل، ولهذا يمكن اعتبار المسار

(1) الشعلان، إدارة الأزمات: الأسس-المراحل- الآليات(ص56).

(2) الصباغ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث بالقاهرة (ص5).

التاريخي للأزمة ممتد، وأن النتائج الناجمة عنها هي نتائج تفاعل ما بين الأزمة ذاتها، وما بين مدير الأزمة وما يتخذه من قرار⁽¹⁾.

أما السيد عليوة فيري أن أهم خصائص الأزمات الآتي:⁽²⁾

- 1- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.
- 2- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- 3- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- 4- تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- 5- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة، مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- 6- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل: انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- 7- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- 8- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة.. واتساع جبهة المواجهة.
- 9- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

ثالثاً- إدارة الأزمات:

نشأ مصطلح إدارة الأزمات في الأصل من أحشاء الإدارة العامة، وذلك في إشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة، وظروف الطوارئ، مثل: الزلازل، والفيضانات، والحرائق، والحروب، الشاملة⁽³⁾.

(1) Wriggly, Crisis Management, Public Relation Review(,P.P.50-55).

(2) عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات(ص ص81-82).

(3) مهنا، إدارة الأزمات: قراءة في المنهج(ص244).

وقد عرف (Little) إدارة الأزمات بأنها: "نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات، من أجل تجنب وقوعها والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها، بهدف التحكم في النتائج، والحد من الآثار السلبية"⁽¹⁾.

أما فنك (Fink) فعرف إدارة الأزمات بأنها: "القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث"⁽²⁾.

أما أحمد إبراهيم أحمد فيعرف إدارة الأزمات بأنها: "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة"⁽³⁾.

وعرف فهيم الظاهر إدارة الأزمة بأنها: "كيفية التغلب على الأزمة أو الكارثة بالأساليب العلمية والإدارية المختلفة ومحاولة تجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها"⁽⁴⁾.

ويري بعض الباحثين أن إدارة الأزمة: "عملية إدارية متميزة لأنها تتعرض لحدث مفاجئ، ولأنها تحتاج لتصرفات حاسمة سريعة تتفق مع تطورات الأزمة، وبالتالي يكون لإدارة الأزمة زمام المبادرة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور"⁽⁵⁾.

أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: "فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد، بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك"⁽⁶⁾.

كما عرفت على أنها: "تجميع الطاقات المتاحة داخلية وخارجية وتعبئتها وتوجيهها للخروج من مصيبة أو شدة تقع سواء كان للإنسان دخل في حدوثها أو لا دخل له فيها كالحوادث القدرية ويكون دور الإنسان في الأحداث القدرية التخفيف من آثارها وتجنب مناطقها إن أمكن"⁽⁷⁾.

(1) John & Robert, Crisis Management: A Team Approach(p.p.8).

(2) Fink, Crisis Management: Planning for the Inevitable(p.83).

(3) أحمد، إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج(صص32-33).

(4) الظاهر، إدارة الأزمات (ص131).

(5) عشاوي، إدارة الأزمة (ص199).

(6) عبد الرحمن، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث(ص18).

(7) ضرار، إدارة الأزمات رؤية إسلامية(ص42).

ويعرف الباحث إدارة الأزمات بأنها: " هي مجموعة القرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة للتنبؤ بالأزمات والتعامل معها قبل وأثناء وبعد وقوعها، لتدارك مخاطرها أو حصر أضرارها وتلافي وقوعها مستقبلاً".

ويتفق الكثير من الباحثين - من بينهم الدكتور جلال الديبك - على أن الكثير من المنظمات تنتهج عند مواجهتها للأزمات أسلوب رد الفعل العشوائي، بمعنى أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها، وإصلاح الآثار التدميرية الناجمة عنها، وهو أسلوب لا يحقق النتيجة المطلوبة في إدارة الأزمات.

ويقضي المنهج المتكامل لإدارة الأزمات بأن تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة سواء كانت مخاطر داخلية أم خارجية، ثم تقوم بعمل برامج الاستعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفعالية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها، ووضع خطط الطوارئ للأزمة، وتشكيل فريق لإدارتها ومواجهتها، واستئناف النشاط، ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع أزمات أخرى مشابهة في المستقبل.

وقد أثبتت التجارب أن الدول والمنظمات التي عملت بجد في أيام السلم والأمان لتهيئة نفسها لمواجهة الأزمات والكوارث من حيث التخطيط والتهيئة والاستعداد، تصرفت في أوقات الأزمات بهدوء وثقة عالية، وبالتالي كان نصيبها من الخسائر أقل بكثير بالمقارنة مع تلك التي لم تعمل بمنهجية التهيئة والاستعداد⁽¹⁾.

كما أن عملية إدارة الأزمات والكوارث تعني باستكشاف المؤشرات التي يمكن أن تعين في درء الأزمة أو الكارثة قدر الإمكان، أو تمكن من الاستعداد والتحصير لها، وتثري القدرات لمجابهتها للحد والتقليل من أضرارها، وإزالة آثارها وإعادة التوازن لوضعه الطبيعي بعد انتهائها⁽²⁾.

وبناء على ذلك فإن إدارة الأزمات هي التي بمقدورها وضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمة، ومن خلالها تتمكن من السيطرة على الأزمة في مرحلة المواجهة، وتقليل أضرارها وتأثيرها، وتعمل على إعادة الحياة إلى طبيعتها بعد انتهائها.

(1) الديبك، مخططات المخاطر وإدارة الكوارث، سيناريوهات لمخاطر زلزالية متوقعة لعينة من المدن الفلسطينية(ص11).

(2) الزهراني، الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة (ص105).

وهناك اختلاف كبير في الآراء حول تصنيف مراحل الأزمات وإدارتها والتعامل معها، وذلك حسب اختلاف توجهات الكتاب والباحثين وتعدد تخصصاتهم وميولهم وأغراضهم البحثية والعلمية.

فإدارة الأزمات تتلخص في الاستعداد أولاً للأزمات ومن ثم التخفيف والعمل بجهود لمواجهة الأزمة ما بين الحكومة والمتطوعين داخل المنظمات أو أي جهات مسئولة أخرى للقضاء على الأزمة⁽¹⁾.

ويتفق أحمد جلال عز الدين وفهد الشعلان على تقسيم مراحل التعامل مع الأزمات إلى مراحل ثلاثة، وهي:⁽²⁾

1- مرحلة التلطيف والتحضير: التي تسبق الأزمة، وتندرج بوقوعها، وغالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.

2- مرحلة المواجهة: وهي مرحلة التعامل الفعلي مع الأزمة، وتعد المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة، حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعية.

3- مرحلة إعادة الأوضاع: وهي مرحلة ما بعد الأزمة، ويتم فيها احتواء الآثار الناتجة عن حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعد جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة.

أما أحمد الزهراني فيقسمها إلى أربعة مراحل وفقاً للأحداث الزمنية التي تمر بها، وذلك على النحو الآتي:⁽³⁾

1- مرحلة درء وتلطيف حدة الكارثة أو الأزمة: حيث يتم التنبؤ بنوع الأزمة أو الكارثة من خلال علامات إنذار مبكر تنذر باحتمال وقوعها، وتتطلب إجراءات وقائية للحيلولة دون وقوعها، أو التخفيف من حدتها في حالات يصعب القضاء على أسبابها.

2- مرحلة الاستعداد والتحضير: وتهدف إلى الاستعداد لكل الاحتمالات، حيث تمثل هذه المرحلة جميع النشاطات الهادفة إلى تعظيم الإمكانيات والقدرات لمجابهة الأزمة أو الكارثة عند وقوعها.

(1) Petak, Emergency Management: A Challenge For Public Administration (PP.3-7).

(2) عز الدين، إدارة الأزمة في الحدث الإرهابي (صص 29-31).

(3) الزهراني، الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة (صص 106-107).

3- **مرحلة المجابهة:** وهي مرحلة الطوارئ، وتشمل عمليات وأنشطة المجابهة للتحكم في الأحداث المتسارعة، ويتولى فريق إدارة الأزمة أو الكارثة المجابهة والتقليل من الأضرار المادية والبشرية.

4- **مرحلة إعادة التوازن وإزالة الآثار:** وتهدف إلى إعادة التوازن والرجوع للوضع الطبيعي قدر الإمكان، ودراسة الأحداث التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة منها.

ويري محمد الحملاوي أن الأزمة تمر بخمسة مراحل أساسية، وفشل إدارة أي مرحلة من تلك المراحل من قبل متخذ القرار يجعله مسئولاً عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها.

ويقسم الحملاوي مراحل إدارة الأزمات إلى الآتي:⁽¹⁾

1- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

وهي الإشارات والإرهاصات التي تسبق وقوع الأزمة بفترة طويلة، وتعد بمثابة إشارات الإنذار المبكر التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لتلك الإشارات فمن المحتمل جداً وقوع الأزمة.

2- الاستعداد والوقاية:

يجب أن يتوفر لدى المجتمع الاستعدادات والأساليب الكافية للوقاية من الأزمات، ويؤكد ذلك على أهمية إشارات الإنذار المبكر، لأنه من الصعوبة بمكان منع وقوع شيء لم يتم التنبؤ بقدومه أو احتمال وقوعه، والهدف من الوقاية هنا هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية بالمجتمع، حيث إن هناك علاقة بين التنبؤ بالأزمات وبين الاستعداد والوقاية منها.. ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتصور لتتابع أحداث أزمة يتم تخيلها، واختبار ذلك كله حتي يصبح دور كل فرد معروفاً لديه تماماً.

3- احتواء الأضرار والحد منها:

من المستحيل منع الأزمات من الوقوع، لذا فمن الضروري إعداد وسائل للحد من الأضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المجتمع، وتتوقف هذه المرحلة في إدارة الأزمات على طبيعة الحدث الذي وقع.

(1) الحملاوي، إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية (صص 62-63).

4- استعادة النشاط:

تشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة واختبرت بالفعل (قصيرة وطويلة الأجل)، وإذا لم تختبر هذه البرامج مسبقاً فيكون من الصعب الاستجابة ووضع الحلول المناسبة عندما تحدث الأزمة، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب من أهمها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت.

5- التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث إن التعلم يعد أمراً حيوياً، ولكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لتقبل القلق دون استسلام للفرع، كما أن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة رهن بتوافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة الآخرين، ويأخذ العبر والاحتياطات لعدم وقوع تلك الأزمة معه أو مع من يحب.

أما (Person and Mitroff) فيريان أن إدارة الأزمات تتكون من خمسة مراحل يمكن لأي منظمة تطبيقها كنظام إداري خاص للتعامل مع الأزمات التي تواجهها أو من المحتمل أن تجابهها في المستقبل، والمراحل هي: (1)

1- مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: حيث أن الأزمة عادةً ما ترسل سلسلة من إشارات الإنذار المبكر أو الأعراض قبل وقوعها، والأزمات تحدث عادة بسبب عدم الانتباه لتلك الإشارات.

2- مرحلة الاستعداد والوقاية: حيث من الواجب ان يتوفر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات، وتعمل كمجس لأي علامات للضعف قد تسبب أزمات، وبالتالي تعالجها قبل أن تلحق الضرر بالمنظمة.

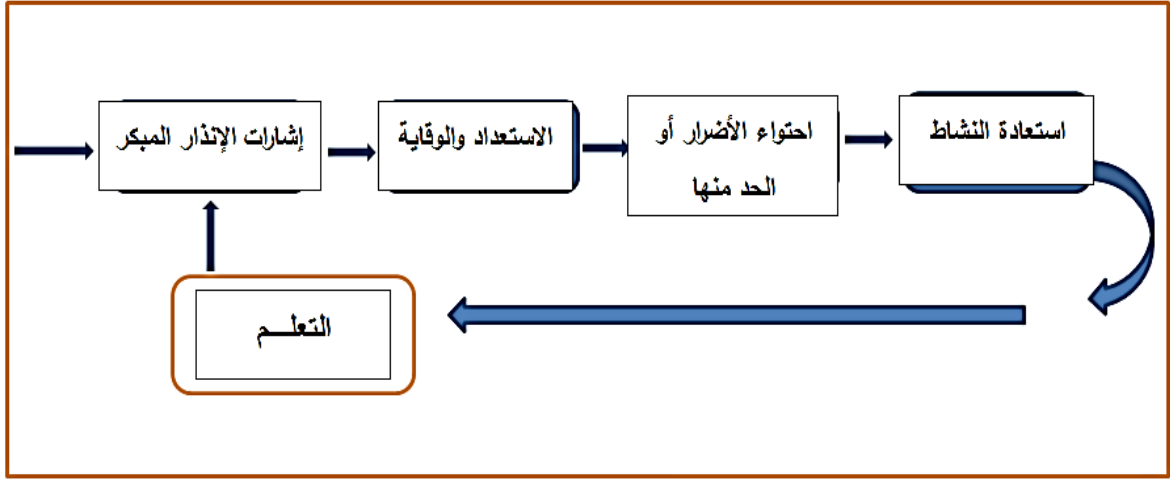
وهي المرحلة التي تحتوي على تطوير خطط إدارة الأزمات، والتدريب لحماية الأرواح، والتخفيف من الأضرار.

3- مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها: ويتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها لتقليل الخسائر، فمن المستحيل منع الأزمات طالما أن الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكل النظم.

(1) Person & Mitroff, From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management (p.53).

4- مرحلة استعادة النشاط: وتشمل هذه المرحلة إعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اختبارها، وتعكس مدى قيام المنظمة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها ونشاطاتها الاعتيادية كما كان الوضع قبل حدوث الأزمة.

5- مرحلة التعلم: وتتضمن هذه المرحلة دروساً مهمة تتعلمها المنظمة من خبراتها السابقة والمنظمات الأخرى التي مرت بأزمات معينة، وكذلك التعلم المستمر، وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي.



شكل (3.1): مراحل إدارة الأزمات

(إعداد: الباحث)

ويري الباحث أنه يمكن تصنيف مراحل إدارة الأزمات إلى خمسة مراحل هي:

1- مرحلة استقراء مؤشرات الأزمة:

وهي الانتباه للإشارات والعلامات التي تدل على قرب وقوع أزمة، وكلما كان القائمين على المؤسسة أكثر اطلاعاً ويتحلون بسرعة البديهة، ولديهم من الذكاء ما يمكنهم من قراءة محيطهم بسهولة، هذا يساعدهم على كسب مزيد من الوقت لصالح التحضير لمواجهة الأزمة وتلافي انعكاساتها عليهم.

2- مرحلة الاستعداد واتخاذ التدابير اللازمة:

هي مرحلة مهمة تسبق مرحلة مواجهة الأزمة، وتتضمن الإجراءات والتدابير التي يتخذها القائمون على المؤسسة للحد من تأثير الأزمة في حال وقوعها، كما تتضمن البدائل الممكنة، والخطط البديلة للخروج من الأزمة.

3- مرحلة مواجهة الأزمة:

وهي مرحلة صعبة تمتحن فيها الإيرادات والمواقف، وتحدد فيها الأولويات، وتختبر فيها الخطط والاستعدادات التي سبقت الأزمة، وهي تشكل ذروة المواجهة والتهديد، تجند فيها الطاقات، وتسخر المعلومات، والامكانيات، والعقول من أجل الخروج بأقل الأضرار.

4- مرحلة حصر وتقييم الأضرار:

هي مرحلة ما بعد المواجهة، ويتم فيها حصر لكل الأضرار وتقييم لما تم فقده أو خسارته، بالإضافة إلى تقييم ما آلت إليه الأمور، ومراجعة كافة المواقف وفحص ما تم عمله خلال المواجهة، وتوثيق العملية والإجراءات التي تم اتخاذها خلال مرحلة المواجهة.

5- مرحلة استعادة النشاط:

هي مرحلة استئناف العمل والبناء، ومعاودة النشاط وتفعيل الخطط البديلة لدعم الفعاليات التي من شأنها إعادة مكانة المؤسسة لما كانت عليه سابقاً بشكل أفضل وأكثر قوة بفعل التجارب والدروس المستفادة .

المبحث الثاني:

العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وانعكاسه على الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية.

تمهيد:

منذ الاحتلال الإسرائيلي لفلسطين لم يتوقف مسلسل الجرائم التي ارتكبها هذا الاحتلال بحق المدنيين الفلسطينيين، وصولاً للاعتداءات الأخيرة على قطاع غزة والتي كان أبرزها اعتداءات عام 2008م، والعام 2012م، والعام 2014م، والتي عُدت من أكثر الاعتداءات بشاعة ووحشية في التاريخ الإنساني، فقد تعرض قطاع غزة تاريخياً إلى هجمات متعددة من قبل العصابات الصهيونية أسفرت عن استشهاد العديد من المواطنين المدنيين الآمنين في بيوتهم وجرح الألاف عبر سلسلة من المجازر نفذت على فترات زمنية متعاقبة، كان الهدف منها ترويع السكان ودفعهم لترك أراضيهم والرحيل عن فلسطين، وقد تمكن الباحث عبر مراجعته لبعض المصادر التي تعرضت لتلك المجازر من رصد أكثر من (53) مجزرة، نفذت من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي ضد سكان مختلف المدن في قطاع غزة في السنوات السابقة للعام 2008م، حيث بلغت حصيلتها قرابة (1689) شهيداً، وأكثر من (3500) مصاباً، غير أن تلك المجازر لم تفت في عضد هذا الشعب المجاهد، ولم تنل من عزمته⁽¹⁾.

أولاً: العدوان على قطاع غزة عام 2008م

بعد سيطرة حركة حماس على قطاع غزة في 14/6/2007م، شدد الاحتلال الإسرائيلي حصاره على القطاع، وأغلق المعابر وقيد حركة المواطنين والبضائع منه وإليه، وتم عزل القطاع تماماً عن العالم الخارجي، ولم تكتف دولة الاحتلال بذلك، ولكنها أمعنت في تنفيذ جملة من الاعتداءات والاجتياحات وأعمال القتل وتدمير الممتلكات.

وفي 19 يونيو من العام 2008م رعت جمهورية مصر العربية اتفاقية تهدئة بين الاحتلال الإسرائيلي والفصائل الفلسطينية في غزة، نقضي بفتح المعابر، وتوقف أعمال القتل

(1) للاطلاع على تلك المجازر أنظر كلاً من: قاسم ونعيرات وعثمان وأبو خلف، دراسات فلسطينية(ص104)؛ وموقع فلسطين في الذاكرة، المذابح الصهيونية بين عامي 1947، 1996م(موقع إلكتروني)؛ وموقع ويكيبيديا، وعد بلفور(موقع إلكتروني)؛ ووثيقة إعلان قيام دولة إسرائيل؛ ومركز نساء من أجل فلسطين، الاستهداف الصهيوني للعائلات الفلسطينية في حرب الفرقان 2009م(ص 33-43)؛ ووكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا، المجازر الإسرائيلية(موقع إلكتروني).

بحق المدنيين في القطاع، مقابل وقف إطلاق الصواريخ على مستوطنات الاحتلال الإسرائيلية، واستمرت تلك التهدئة مدة 6 أشهر انتهت تاريخياً في 2008/12/19م، إلا أن الاحتلال الاسرائيلي لم يلتزم بالتعهدات المنوطة به، وأبقي حالة الحصار على ما هي عليه، ولم يكتف بذلك، فخلال الشهرين الأخيرين من العام 2008م، نفذت قوات الاحتلال الإسرائيلي سلسلة اجتياحات للقطاع، ولاحقت الناشطين عبر استهدافهم المباشر، وجرفت مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية، وكانت تلك الاعتداءات بمثابة ضربة لإعلان التهدئة المتفق عليه برعاية مصرية⁽¹⁾.

ومع انتهاء تلك التهدئة لم يتوصل الطرفان إلى اتفاق يقضي بتمديدتها، فيما كانت دولة الاحتلال تواصل ضرباتها لقطاع غزة، ولم تعلن حماس أو أي من الفصائل الفلسطينية خروجها من التهدئة ومقتضياتها.

وتزامنت اعتداءات دولة الاحتلال المنكرة وانتهاء مدة الهدنة مع حملة إعلامية ممنهجة ومدروسة لتهيئة الأجواء إقليمياً ودولياً للحرب، عبر اتهامها للجانب الفلسطيني بنقض التهدئة والاستمرار بإطلاق الصواريخ على مستوطنات دولة الاحتلال الإسرائيلية المحاذية لقطاع غزة، وبأنها لا تحتمل الاستمرار في تلك الممارسات، وبأن صبرها أوشك على النفاد، وبأنها تحذر من مغيبته إذا لم يتحرك المجتمع الدولي والدول العربية لوقف "تجاوزات الفصائل الفلسطينية" حسب ادعاء دولة الاحتلال الباطل⁽²⁾.

في تلك الأوقات وتحت مظلة الحشد الإعلامي كانت خطة العدوان جاهزة لدي الاحتلال وتنتظر ساعة الصفر للتنفيذ، حتي بدأ العدوان على قطاع غزة في تمام الساعة (11:30) من صباح يوم السبت الموافق 27 كانون الأول/ ديسمبر/ 2008م، حيث نفذت (80) طائرة حربية تابعة لجيش الاحتلال الإسرائيلي في وقت واحد ضربة جوية غير مسبوقة لمراكز الشرطة الفلسطينية والأجهزة الأمنية وأهداف أخرى في أنحاء قطاع غزة، وسقط في اليوم الأول من العدوان حسب تقديرات بعض الأطراف الحقوقية (322) شهيداً، من بينهم (129) من أفراد الأمن والشرطة الذين قتلوا داخل مقراتهم، وأصيب أكثر من 700 شخص، وقد استمر جيش الاحتلال بعد تنفيذه للضربة الأولى المفاجئة بقصف قطاع غزة جواً وبراً وبحراً

(1) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، مدنيون مستهدفون: تقرير حول العدوان الشامل الذي شنته قوات الاحتلال الحربي الإسرائيلي على قطاع غزة خلال الفترة بين 27 ديسمبر 2008 - 18 يناير 2009م (ص9).

(2) رزقه، الطريق الصعب: استراتيجية حرب الفرقان 2009م، حماس الشراكة والقيادة (ص4-10).

لمدة سبعة أيام، وفي اليوم الثامن استدعي جيش الاحتلال مزيداً من قواته، وقرر التوغل نحو التجمعات السكانية في قطاع غزة⁽¹⁾.

وخلال هذا العدوان الذي أطلقت عليه دولة الاحتلال عملية " الرصاص المصبوب" والمقاومة الفلسطينية " حرب الفرقان" استخدم جيش الاحتلال أسلحة فتاكة محرمة دولياً، من أبرزها قذائف فسفورية، وقذائف مغلقة باليورانيوم، وقذائف مسمارية، بالإضافة إلى أسلحة فتاكة أخرى مثل الدائم (Dime)، الذي يقتل ويحرق ويبتتر الأعضاء ويتسبب بتلوث البيئة، بالإضافة إلى صواريخ الطائرات والدبابات والبوارج البحرية من شتى الأنواع والأحجام، وأسلحة أخرى لم يعرف نوعها⁽²⁾.

وقد أسفر العدوان الذي استمر على مدار (23) يوماً من 2008/12/27م، وحتى 2009/1/18م، عن استشهاد أكثر من (1419) فلسطينياً، غالبيتهم من المدنيين وإصابة ما يزيد عن (5300) آخرين، وكانت الغالبية العظمى من الضحايا في صفوف المدنيين الذين يحظون بالحماية والحصانة من الاعتداءات بموجب القانون الدولي الإنساني (1167) مدنياً محمياً) أي (82%) من العدد الكلي للضحايا، من بينهم (326) طفلاً، و(111) امرأة، ويشمل هذا العدد (251) من أفراد الشرطة المدنية قتلوا خلال العدوان، وكان من بين المصابين نحو (1600) طفل، و(860) امرأة⁽³⁾.

ولم تستهدف قوات الاحتلال الإسرائيلي في عدوانها المدنيين فقط بل دمرت الممتلكات المدنية في مختلف أنحاء القطاع، ووفقاً لتوثيق المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، فقد تم تدمير (2114) منزلاً، تتألف من (2864) وحدة سكنية بشكل كلي، كانت تقطن فيها (3314) عائلة مكونة من (19,592) فرداً، كما تم تدمير (3242) منزلاً تتألف من (5470) وحدة سكنية بشكل جزئي، بحيث أصبحت لا تصلح للسكن، وتعيش في هذه المنازل (5470) عائلة مكونة من (32,250) فرداً، كما لحقت أضرار ب(1600) منزل⁽⁴⁾.

(1) موقع المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، مدنيون بلا حماية(موقع إلكتروني).

(2) شباني، الآثار البيئية والاجتماعية والصحية للحرب الإسرائيلية على غزة: تلويث الهواء والتربة والمياه وتدمير مزارع الزيتون والحمضيات(موقع إلكتروني).

(3) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، تقرير بعنوان 23 يوماً من الحرب و 928 يوماً من الحصار: الحياة بعد عام من العدوان الإسرائيلي الأخير على قطاع غزة(ص4).

(4) المرجع السابق، ص5.

وبالنسبة للانتهاكات بحق الأراضي الزراعية والمزروعات فقد أقدمت قوات الاحتلال على تجريف مساحات أراضي كبيرة قدرت بأكثر من (6855) دونماً، من بينها مزارع لوزيات وحمضيات وزيتون، ومزارع للزهور معدة للتصدير، وبلغت خسائر القطاع الزراعي المباشرة نحو (170) مليون دولار، وهو ما يشكل نحو (55%) من مجمل الخسائر المباشرة التي تسبب فيها العدوان، وكان يعمل في القطاع الزراعي نحو (40) ألف شخص يعملون نحو (25%) من مجموع سكان قطاع غزة، أما بالنسبة للخسائر المباشرة للقطاع الاقتصادي في قطاع غزة جراء العدوان الإسرائيلي فقدت بمبلغ (309,089,188) دولار أمريكي⁽¹⁾.

ووفقاً لتقرير أعده مركز راشيل كوري الفلسطيني لحقوق الإنسان ومتابعة العدالة الدولية، فقد أدى هذا العدوان إلى تدمير (224) مسجداً، و(23) مرفقاً صحياً، و(181) مدرسة تابعة لوزارة التعليم العالي، و(26) مدرسة تابعة لوكالة الغوث الدولية، و(67) روضة أطفال، و(4) جامعات وكليات، و(42) من مؤسسات الخدمة الاجتماعية.

ولم تسلم المقابر من صواريخ الاحتلال، فقصفت قوات الاحتلال الإسرائيلي 5 مقابر، أدت إلى نبش القبور وتناثر الجثث والأشلاء خارجها، كما أقدم الاحتلال على تدمير (236) منشأة صناعية، منها (178) دُمرت بشكل كلي، و(58) منشأة أُخرى أصيبت بأضرار جزئية، وهي منشآت تعمل في مختلف الأنشطة الصناعية⁽²⁾.

وعن آثار الحرب النفسية فقد أشارت بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني إلى أن (77.8%) من الأسر في قطاع غزة عاني أحد أفرادها على الأقل من عرض واحد من الأعراض النفسية نتيجة العدوان، حيث بينت النتائج أن (50.3%) من الأسر أفادت أن فرداً واحداً على الأقل عانى من خوف من الوحدة بشكل دائم و(50.1) عانى من الظلام بشكل

(1) للتوسع انظر كلا من:

- العربية لحماية الطبيعة، الأثر البيئي والزراعي للحرب الإسرائيلية على قطاع غزة (موقع إلكتروني).
 - المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، تقرير بعنوان 23 يوماً من الحرب و 928 يوماً من الحصار: الحياة بعد عام من العدوان الإسرائيلي الأخير على قطاع غزة (ص6).
 - نعييرات والشوبكين وبيشارات، الحرب على غزة قراءة الواقع ودلالات المستقبل (صص 22-24).
- (2) مركز راشيل كوري الفلسطيني لحقوق الإنسان ومتابعة العدالة الدولية، الذكرى الخامسة لحرب الفرقان على غزة (موقع إلكتروني).

دائم، و(41.7%) عانى من اضطرابات في النوم، و(50.6%) عانى من عصبية زائدة ونكد، و(23.1%) عانى من التبول أثناء النوم، و(34.6%) عانى من زيادة في التفكير بالموت⁽¹⁾.

وفي تاريخ 1/18 /2009م، انسحبت قوات الاحتلال الإسرائيلي من قطاع غزة، وأوقفت عملياتها بشكل أحادي الجانب، وقد تم تشكيل لجنة أممية لتقصي الحقائق من قبل الأمم المتحدة برئاسة المحقق الجنوب أفريقي "ريتشارد غولدستون" وقد توصلت اللجنة إلى أن دولة الاحتلال الإسرائيلي ارتكبت جرائم حرب ضد المدنيين في قطاع غزة، وقد رفضت آنذاك التعاطي مع اللجنة أو إدخالها للأراضي المحتلة.

ويري الباحث بأن رفض الاحتلال الإسرائيلي التعاطي مع أي لجان تحقيق أممية كان للتغطية على جرائمه وفظائعه المرتكبة بحق المدنيين العزل، ولكي لا يتم إدانته في المحافل الدولية، ولم يكن ذلك الرفض نابعاً من مصدر ضعف بل من موقف قوي مدعوم من قبل الولايات المتحدة التي تسانده وتغطي على جرائمه، وتوفر له مظلة حماية عبر التلويح بالقوة، أو استخدام الفيتو ضد أي مشروع قرار يدينه في المحافل الدولية.

ثانياً- العدوان على قطاع غزة عام 2012م

عند حوالي الساعة (15:50) من مساء يوم الأربعاء الموافق 2012/11/14م، أقدمت قوات الاحتلال الإسرائيلي من خلال طائراتها الحربية على اغتيال أحمد الجعبري (52) عاماً، نائب القائد العام لكتائب عز الدين القسام الجناح العسكري لحركة حماس الذي كان يستقل سيارته الخاصة مع مرافقة محمد الهمص، بالقرب من مستشفى الخدمة العامة وسط مدينة غزة، وقد كان هذا الاغتيال تنفيذاً للقرار السري الذي اتخذته اللجنة الوزارية المصغرة للشؤون الأمنية في دولة الاحتلال الإسرائيلي (التساعية) في صباح يوم الثلاثاء الموافق 2012/11/13م، وجاءت عملية الاغتيال على الرغم من التوصل لمسودة اتفاق تهدئة مع المقاومة بوساطة مصرية⁽²⁾.

(1) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، تقرير عن مسح أثر الحرب والحصار على قطاع غزة 2009م(ص24).

(2) شاهين، وأبو شيبة، والمدني، حرب الأيام الثمانية على غزة معركة حجارة السجيل 14-21/11/2012م: دراسة تاريخية وثائقية(ص18).

وعقب عملية الاغتيال أعلنت دولة الاحتلال الإسرائيلي عن بدء عملية عسكرية أسمتها "عامود السحاب" وهي تسمية مستوحاة من التوراة ارتبطت بخروج بني إسرائيل من مصر، حيث شكل هذا العامود معجزة أرشدتهم ودافعت عنهم في أثناء خروجهم حسب الرواية التوراتية.

ولم يحدد رئيس وزراء دولة الاحتلال بنيامين نتنياهو آنذاك أهدافاً محددة للعدوان على غزة في خطابه الأول بعد بدء العمليات، بل قدم خطاباً أيديولوجياً ضبابياً، على عكس تصريحاته وهو في المعارضة في أثناء عدوان 2008م على قطاع غزة.

أما وزير الحرب الإسرائيلي إيهود باراك فقد حدد في نفس المؤتمر الصحفي وبعد كلمة نتنياهو أهداف العدوان وهي كما جاء على لسانه: "أولاً تعزيز قوة الردع، ثانياً ضرب منظومة الصواريخ، ثالثاً توجيه ضربة مؤلمة لحماس" والمنظمات الإرهابية" على حد وصفه، وأخيراً تقليص الضربات إلى الجبهة الداخلية الإسرائيلية"⁽¹⁾.

ولكن الأهداف المعلنة لم تكن كل الصورة، فقد أراد نتنياهو وحكومته أهدافاً أخرى غير معلنة منها:⁽²⁾

1- أراد نتنياهو تصعيد حظوظه في الانتخابات المقبلة عبر صورة انتصار في غزة، وفرض شروطه، وتركيع الفلسطينيين، وفرض أجندته الأمنية، والتغطية على المطالب الاقتصادية، والاجتماعية التي أنتجت الأزمة الاقتصادية.

2- اختبار النظام المصري الجديد بشأن المسألة الفلسطينية، وإحراجه في ظل عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي في مصر، وتوتير علاقة النظام الجديد بالولايات المتحدة الأمريكية.

3- هروب نتنياهو من ردة فعل أوباما، ومحاولة إحراجه، وإرباكه خلال المعركة الانتخابية الأمريكية، حيث ناصر نتنياهو خصم أوباما السياسي، المرشح الجمهوري ميت رومني.

4- الاستطلاع بواسطة القوة النارية لكشف مقدرات المقاومة وإمكانياتها الجديدة، والتعاطي معها، واستكشاف قدرات الأسلحة الإسرائيلية الجديدة كالقبة الحديدية وغيرها.

وقد استمر هذا العدوان الشامل على قطاع غزة ثمانية أيام متواصلة من 14-21 نوفمبر/ 2012م، حيث استخدمت قوات جيش الاحتلال الإسرائيلي فيه القوة المفرطة وجميع أنواع الأسلحة والقنابل، واستهدفت بشكل مكثف المدنيين والأعيان والمنشآت المدنية والعامّة

(1) مصطفى، العدوان على غزة 2012: بين النتائج العسكرية والدلالات السياسية (صص 61-71).

(2) الجزيرة نت، العدوان على غزة الدوافع والمآلات (موقع إلكتروني).

والممتلكات الخاصة، واستهدفت بشكل مباشر منازل المواطنين وقصفتها على رؤوس ساكنيها من المدنيين ولا سيما الأطفال والنساء، كما حدث لعدد من العائلات مثل عائلات الدلو، والناصرة، وحجازي، وأبو زور، وأبو كميل، وغيرها، وهي هجمات تظهر مدي همجية ووحشية جيش الاحتلال⁽¹⁾.

ولم تكف تلك القوات بذلك بل أجبرت آلاف المدنيين على ترك منازلهم بعدما هددتهم عبر آلاف المنشورات التي تم إلقاؤها من الطائرات الصهيونية، ويرى الباحث ومن خلال معاشته لذلك العدوان وما سبقه بأن هذا الأسلوب ينتهجه جيش الاحتلال لإحداث إرباك في الساحة الداخلية ودفع المواطنين إلى الضغط على المقاومين، لكي يتوقفوا عن تصديهم للعدوان، بالإضافة إلى أن من أهداف هذا الأسلوب هو التأثير على الروح المعنوية للمقاومين والسكان في قطاع غزة.

وقامت وكالة الغوث الدولية بفتح مراكز لإيواء المشردين من منازلهم في مدارسها، ولم تسلم هذه المراكز من القصف، فقد تم استهداف مدرسة الفاخورة في مخيم جباليا، ومدرسة بيت لاهيا في الشمال ومدرسة أسماء في مخيم الشاطئ، كما استعرض مركز الميزان لحقوق الإنسان بمدينة غزة احصائية المنازل المتضررة كلياً وجزئياً في محافظات قطاع غزة، وحدد المنازل المدمرة كلياً ب(124) منزلاً، والمنازل التي تم تدميرها بشكل جزئي وعدد منها غير قابل للسكن هي (2050) منزلاً⁽²⁾.

وأفاد تقرير صدر عن مركز المعلومات الصحية الفلسطيني التابع لوزارة الصحة بأن إجمالي عدد الشهداء المسجلين رسمياً لدى وزارة الصحة بلغ (176) شهيداً، وبلغ عدد المصابين حسب التقرير (1399) مصاباً، كما أشار التقرير إلى أن من بين الشهداء شهيدين من الطواقم الطبية و(5) اصابات، ورصد التقرير تضرر الأرشيف المركزي للوزارة، ودائرة القومسيون الطبي في مجمع أبو خضرة الحكومي، ورصد ذات التقرير عدد من الانتهاكات، منها أضرار كلية وجزئية لحقت بهذا القطاع منها: تضرر عدد (3) عيادات، و(3) مراكز

(1) مركز الميزان لحقوق الإنسان، تقرير إحصائي شامل يوثق حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدنيين وممتلكاتهم في قطاع غزة خلال العدوان الإسرائيلي "عامود السحاب"، الفترة من 14 إلى 21 تشرين الثاني/نوفمبر 2012م، 2013م(ص7).

(2) مركز الميزان لحقوق الإنسان، تقرير عن حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدنيين وممتلكاتهم في قطاع غزة خلال العدوان الإسرائيلي "عامود السحاب": الفترة من 14 إلى 21 تشرين الثاني 2012م(ص22).

رعاية أولية، و (2) مستشفى تتبع للقطاع الحكومي، وعدد (2) مستشفى تتبع للخدمات الشرطة، بالإضافة إلى (2) مستشفى، وعدد (1) مركز رعاية أولية، وعدد (1) عيادة تتبع للقطاع الخاص، و (3) عيادات تتبع لوكالة الغوث الدولية⁽¹⁾.

كما أشار تقرير صادر عن مركز حماية لحقوق الإنسان العديد من الانتهاكات والاعتداءات التي لحقت بالمقرات والمؤسسات الحكومية خلال العدوان الذي استمر ثمانية أيام، حيث تم تدمير (11) مركز شرطة، و (3) مقرات للدفاع المدني، و (6) إدارات عامة للشرطة والمحافظات، و (11) وزارة وهيئة حكومية، كما تم تدمير مسجد واحد بشكل كلي، و (38) بشكل جزئي، بالإضافة إلى (6) مقابر⁽²⁾.

وبالنسبة للاعتداءات والخسائر التي طالت قطاع التعليم خلال العدوان، فقد ذكر تقرير صادر عن وزارة التربية والتعليم بأن الخسائر بلغت أكثر من (4) مليون دولار أمريكي، ويتعرض حوالى (50) مؤسسة تعليمية للأضرار وتتوعدت تلك الأضرار ما بين هدم كلي وجزئي، بالإضافة إلى ارتقاء 5 شهداء من موظفي قطاع التعليم، وعشرة شهداء من الطلبة، وأكثر من (200) إصابة مختلفة⁽³⁾.

أما بالنسبة لقطاع الزراعة فقد ذكرت وزارة الزراعة بأن الخسائر المباشرة وغير المباشرة للعدوان الأخير على القطاع الزراعي زادت عن (120) مليون دولار نتيجة استهداف الاحتلال المباشر للأراضي الزراعية والثروة الحيوانية⁽⁴⁾.

وبالنسبة لهذا القطاع فيري الباحث بأن جيش الاحتلال الإسرائيلي تعمد على مدار سنوات طويلة استهداف مساحات زراعية كبيرة في قطاع غزة عبر اجتياحات متكررة طالت

(1) موقع وزارة الصحة، التقرير النهائي لحصاد العدوان الصهيوني العاشم ضد المدنيين في قطاع غزة (موقع إلكتروني).

(2) مركز حماية لحقوق الإنسان، التوثيق الإحصائي للعدوان الإسرائيلي على قطاع غزة 14-21 نوفمبر 2012م (ص 5).

(3) انظر كلاً من:

• وزارة التربية والتعليم العالي، الخسائر البشرية والمادية في القطاع التعليمي جراء العدوان على غزة (موقع إلكتروني).

• موقع صحيفة فلسطين أون لاين، المزيني: 4 ملايين دولار خسائر التعليم بفعل العدوان (موقع إلكتروني).

(4) وزارة الزراعة الفلسطينية، تقرير عن خسائر القطاع الزراعي (موقع إلكتروني).

كافة المحافظات، تم من خلالها تجريف مساحات زراعية وأشجار مثمرة، بالإضافة إلى تدمير المنشآت الزراعية الملحقة كآبار المياه والمضخات ومزارع الحيوانات وكل ما يتعلق بهذا القطاع الحيوي، لإدراك الاحتلال بأن وجود هذا المورد الهام في قطاع غزة يحقق للغزيين اكتفاءً ذاتياً يجعلهم في غني عن المنتجات الإسرائيلية، ويحقق لهم استقلالية لا يريدها الاحتلال الذي يرغب في ضمان تبعية القطاع له في كل شيء.

أما بالنسبة للخسائر الاقتصادية فقد تكبد هذا القطاع خسائر كبيرة نتيجة توقف كافة الأنشطة الاقتصادية جراء العدوان الإسرائيلي، حيث أعلنت وزارة الاقتصاد الوطني أن إجمالي الخسائر نتيجة العدوان بلغت (213) مليون دولار، موزعة على قطاعي التجارة والصناعة، وأكدت الوزارة أن إجمالي خسائر قطاع الصناعة لوحده بلغ (90.5) مليون دولار، بينما بلغ إجمالي خسائر القطاع التجاري (122.5) مليون دولار⁽¹⁾.

أما بالنسبة للانتهاكات والاعتداءات على الصحفيين والمؤسسات الإعلامية في قطاع غزة، فقد شهد العدوان الحربي الإسرائيلي بحق المدنيين فضلاً عن استهداف الصحفيين الفلسطينيين ووسائل الإعلام المختلفة في قطاع غزة، لما كان لها من تأثير قوي في فضح ممارسات الاحتلال ووحشيته، حيث أصاب أداء الإعلام الفلسطيني المميز والمهني، الاحتلال الإسرائيلي بالارتباك، فما كان منه إلا الرد الفوري على ذلك لطمس الصورة وإسكات صوت الحقيقة، فتم استهداف الطواقم الصحفية الفلسطينية، مما أدى لاستشهاد الصحفي محمود الكومي وزميله الصحفي حسام سلامة، وكلاهما يعمل في قسم التصوير بقناة الأقصى الفضائية، والشهيد الصحفي محمد أبو عيشة مدير إذاعة القدس التعليمية.

وقد أصيب في هذا العدوان أكثر من (17) صحفياً بجراح مختلفة، وصفت جراح أحدهم وهو المصور الصحفي خضر الزهار من قناة القدس بالخطيرة، حيث بترت قدمه وتم تحويله للعلاج في مستشفيات جمهورية مصر العربية².

كما شن الطيران الحربي الإسرائيلي هجوماً على عدد من المؤسسات والمكاتب الإعلامية منها مكتب قناة القدس الفضائية، ومكتب قناة الأقصى، ومكتب الجيل للصحافة،

(1) وزارة الاقتصاد الوطني، 213 مليون \$ خسائر القطاع الاقتصادي جراء العدوان (موقع إلكتروني).

(2) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، التقرير الخامس عشر: توثيق انتهاكات قوات الاحتلال الإسرائيلي بحق الطواقم الصحفية العاملة في الأرض الفلسطينية المحتلة من 1 أغسطس 2011م - 31 ديسمبر 2012م (ص 8).

حيث دمرت تدميراً كبيراً، أما بالنسبة للأضرار غير المباشرة فقد أصابت (24) مؤسسة إعلامية مختلفة نتيجة استهداف طائرات الاحتلال للبنائيات التي تضم تلك المؤسسات، مثل مكاتب قناة الجزيرة الفضائية، وسكاي نيوز، ومكتب التلفزيون الألماني، وقناة أبو ظبي، وقناة " mbc "، وقناة مصر الفضائية، وتلفزيون هنا القدس، وقناة العربية، ومكتب قناة الميادين، ومكتب قناة دبي الفضائية، وقناة برس "TV"، ومكتب وكالة رويترز، ومكتب قناة روسيا اليوم، ووكالة معا الإخبارية، ووكالة صفا الإخبارية، ومكاتب إذاعات القدس وألوان والبراق، ومؤسسة فري ميديا، ومكاتب شركة فلسطين للإنتاج الإعلامي، ومركز الدوحة لحرية الإعلام، وإذاعة الأسرى، ووكالة اسوشيتدبرس، والوكالة التركية للأخبار⁽¹⁾.

وقد تعرضت وسائل الإعلام الفلسطينية لنوع آخر من الاعتداء والانتهاكات، تمثلت بالقرصنة الإلكترونية التي تعرضت له (7) مواقع إلكترونية فلسطينية ووكالات أنباء، وهي: وكالة صفا، وفلسطين أون لاين، ووكالة سما، وفلسطين اليوم، ووكالة الرأي الحكومية للأخبار، وموقع إذاعة الأقصى، وجريدة الاستقلال، كما تعرضت عدد من الإذاعات المحلية والفضائيات الفلسطينية لاختراق بثها، منها إذاعة الأقصى وإذاعة القدس، وقناة القدس الفضائية، وفلسطين اليوم⁽²⁾.

ثالثاً- العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م:

دخلت المواجهة بين دولة الاحتلال الإسرائيلي والمقاومة الفلسطينية مرحلة جديدة من التصعيد، وصلت إلى حد شن عدوان شامل على قطاع غزة، وذلك بعد أن استغلت مقتل ثلاثة من مستوطناتها في منطقة الخليل بالضفة الغربية المحتلة، وذلك لتحقيق أهداف سياسية؛ مثل ضرب حركة حماس في الضفة الغربية، وتهميش حكومة الوفاق الفلسطيني واضعافها، والتخلص من التزاماتها السياسية الدولية تجاه الفلسطينيين، ومن أجل التغطية على جرائمها العنصرية، وصرف الأنظار عن خطواتها الاستعمارية الاستباقية لفرض الأمر الواقع، مثل تكثيف الاستيطان وتهويد المقدسات، ومصادرة المنازل والأراضي، وإغلاق المؤسسات الفلسطينية، وقد حاولت دولة الاحتلال استغلال الوضع الإقليمي ولا سيما في جمهورية مصر العربية، وبعض البلدان العربية، لنقل المعركة لقطاع غزة والتدريج بأنه يشكل بؤرة للإرهاب، وقد

(1) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، التقرير الخامس عشر: توثيق انتهاكات قوات الاحتلال الإسرائيلي بحق الطواقم الصحفية العاملة في الأرض الفلسطينية المحتلة من 1 أغسطس 2011م- 31 ديسمبر 2012م (ص8).

(2) الحلو، جرائم الاحتلال الإسرائيلي بحق الصحافيين الفلسطينيين (صص 10-11).

شكّلت تلك العوامل وغيرها منطلقاً لمهاجمة قطاع غزة من خلال خطة مدروسة ومببته مسبقاً⁽¹⁾.

أ- الظروف السياسية والميدانية التي سبقت العدوان الإسرائيلي:

أدى عدم استجابة الحكومة الإسرائيلية للإيفاء بالتزاماتها تجاه الفلسطينيين، ومراوغتها في تلبية استحقاقات التسوية السياسية، وخاصة وقف الأنشطة الاستيطانية في الضفة الغربية ومدينة القدس المحتلة، بالإضافة إلى عدم موافقتها الإفراج عن الدفعة الرابعة من الأسرى الفلسطينيين والتي تضم (26) من قدامى الأسرى الذين تم أسرهم قبل اتفاق أوسلو، وربط ذلك بموافقة الفلسطينيين على تمديد المفاوضات إلى ما بعد 29 نيسان/ أبريل 2014م، أدى ذلك وغيره من الأسباب إلى تجميد المفاوضات الفلسطينية- الإسرائيلية⁽²⁾.

وبعد تجميد المفاوضات كلف الرئيس الفلسطيني محمود عباس وفداً فلسطينياً برئاسة عزام الأحمد وعضوية كل من: بسام الصالحي، ومصطفى البرغوثي، ومنيب المصري، وجميل شحادة، للذهاب إلى قطاع غزة للتفاهم مع حركة حماس ومحاولة تشكيل حكومة وفاق وطني، وبالفعل التقى الوفد في مدينة غزة مع وفد حركة حماس برئاسة إسماعيل هنية وعضوية كل من: موسى أبو مرزوق، وعماد العلمي، ومحمود الزهار، وخليل الحية، ونزار عوض الله، وذلك في الثالث والعشرين من نيسان/ أبريل 2014م، وتم توقيع اتفاق للمصالحة بين الحركتين، وكان من أبرز بنوده تشكيل حكومة الوفاق الوطني خلال خمسة أسابيع وهو ما تم بالفعل في 2 يونيو/ حزيران 2014م⁽³⁾.

نتيجة لذلك سعت حكومة الاحتلال برئاسة بنيامين نتنياهو بكل الطرق إلى إفشال ذلك وتكريس الانقسام لإدامة الخلافات الفلسطينية الداخلية، وإحباط إمكانية الوحدة الفلسطينية وصرف الانتباه عن الوضع الاستيطاني المتسارع لفرض الأمر الواقع في الضفة والقدس المحتلة، وأصدرت عقب الاعلان عن تشكيل حكومة الوفاق الفلسطيني بياناً هاجمت فيه هذه الحكومة والرئيس أبو مازن وأعلنت من خلاله بأنها لن تتفاوض مع الحكومة الفلسطينية

(1) المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدوان الإسرائيلي الجديد على غزة(ص1).

(2) أنظر كلاً من:

• عز الدين، قطاع غزة بين ناري العدوان الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني(ص17).

• العربية نت، إسرائيل ترفض تسليم الدفعة الرابعة من الأسرى(موقع إلكتروني).

(3) موقع التلفزيون الألماني DW الإلكتروني، بعد قطيعة 7 أعوام: وفد رفيع من منظمة التحرير في غزة(موقع إلكتروني).

المدعومة من منظمة "إرهابية" وتقصدها حماس، كما جردت حكومة الاحتلال الإسرائيلي حملة دولية واسعة ضد اتفاق المصالحة، وضد الرئيس محمود عباس، ولكنها فشلت في حشد رأي عام عالمي لتحقيق مآربها، ومن هنا بدأت تبحث عن طرق ووسائل أخرى لتفويض هذا الاتفاق⁽¹⁾.

• **خطف المستوطنين الثلاثة:**

بتاريخ 2014/6/12م، تم اختطاف ثلاثة مستوطنين، وعثر جيش الاحتلال على جثثهم في منطقة الصفا غرب منطقة حلحول شمال الخليل في 2014/6/30م، وفي البداية لم تصرح أي من التنظيمات والفصائل الفلسطينية عن مسئوليتها عن عملية الاختطاف، حتي أعلنت حركة حماس مسئوليتها عن عملية الاختطاف على لسان صالح العاروري أحد قادة الحركة في تركيا، وأكد ذلك رئيس المكتب السياسي للحركة خالد مشعل من قطر، والذي أكد أيضاً بأن عملية الاختطاف لم تتم بمسئولية من قيادة الحركة⁽²⁾.

وقد اتخذت حكومة نتنياهو ذلك الحدث كذريعة فأطلقت يد الجيش والمستوطنين، وصعدت من اعتداءاتها على المدنيين الفلسطينيين، وشنت حملة طالت معظم مدن وقرى الضفة الغربية والقدس المحتلة، واعتقلت قوات الاحتلال أكثر من ألف فلسطيني في الضفة الغربية أغلبهم من كوادر حركة حماس وقياداتها، واستهدفت كذلك البنية التحتية المدنية لحركة حماس في الضفة الغربية، بما فيها المؤسسات الخيرية والاجتماعية والدينية والإعلامية والثقافية، والاقتصادية⁽³⁾.

(1) أنظر كلاً من:

- عز الدين، قطاع غزة بين ناري العدوان الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني(ص ص9-10).
- موقع تلفزيون فرنسا 24، الفلسطينيون يعلنون اتفاقاً لتشكيل حكومة كفاءات توافقية خلال خمسة أسابيع (موقع إلكتروني).

(2) الجزيرة نت، إسرائيل تعثر على جثث المستوطنين الثلاثة(موقع إلكتروني).

(3) انظر كلاً من:

- المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدوان الإسرائيلي الجديد على غزة(ص1).
- أبو سيف ومصطفى، ما بعد الحرب على غزة قراءة في التصورات الإسرائيلية(ص36).

• اختطاف وقتل الفتى محمد أبو خضير على يد المستوطنين:

في خضم الهجمة المستعرة في الضفة الغربية والقدس المحتلة، وإطلاق يد المستوطنين ليعيثوا فساداً، أقدم مجموعة من المستوطنين في 2014/7/2م، على اختطاف الفتى الفلسطيني محمد أبو خضير (16) عاماً من حي شغاف بمدينة القدس المحتلة أثناء ذهابه لتأدية صلاة الفجر بعد تناوله للسحور مع أفراد أسرته، واقتادوه إلى منطقة حرجية وقاموا بتعذيبه بطريقة وحشية واحرقه حياً، وكانت تلك الجريمة بمثابة الفيتل الذي أشعل كافة المناطق الفلسطينية، حيث عمت الاحتجاجات وخرجت المسيرات للتصدي لهمجية وبربرية جيش الاحتلال الإسرائيلي والمستوطنين، رفضاً للجرائم، ودفعاً للظلم، وسرعان ما تحولت تلك الاحتجاجات إلى اشتباكات مع قوات الاحتلال، وتوسعت حتي وصلت لفلسطيني الداخل في الأراضي المحتلة عام 1948م⁽¹⁾.

• حرف البوصلة باتجاه غزة:

على إثر تصاعد الاحتجاجات وامتدادها لكافة الأراضي الفلسطينية المحتلة، وكما محاولة لحرف البوصلة عن الضفة الغربية والقدس المحتلة للتغطية على جرائمها، واستباقاً لردات الفعل، استغلت دولة الاحتلال الإسرائيلي تلك الأحداث وقامت بتصعيد عدوانها وهجماتها على قطاع غزة المحاصر، وصولاً للعدوان الغاشم الذي ابتداءً ليلة الثامن من يوليو/ تموز 2014م، ولكن لم تكن تلك الهجمات هي الأولى من نوعها بل بدأت حكومة الاحتلال ممارساتها العدوانية منذ مطلع شهر يوليو/ تموز 2014م.

وفي يوم الاثنين 2014/7/7م، وتحديداً عند حوالي الساعة (1:30) فجراً، هاجمت طائرات حربية إسرائيلية موقعاً تابعاً للجان المقاومة الشعبية في مدينة رفح جنوب قطاع غزة، ما تسبب في استشهاد أحد عناصر نزارها المسلح ألوية الناصر صلاح الدين.

وكرد فعل طبيعي على ذلك العدوان الوحشي، أعلنت فصائل المقاومة الفلسطينية في قطاع غزة عن إطلاق رشقات صاروخية تجاه الأراضي المحتلة عام 1948م، مستهدفة التجمعات الاستيطانية في محيط قطاع غزة، وهنا كانت البداية الفعلية للعدوان، حيث تذرعت

(1) أنظر كلاً من:

- الجزيرة نت، محمد أبو خضير.. خطف وتعذيب وقتل (موقع إلكتروني).
- عز الدين، قطاع غزة بين ناري العدوان الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني (ص18).
- المركز الفلسطيني للإعلام، 3 حروب على غزة.. هدف واحد وانتصار متكرر (موقع إلكتروني).

حكومة الاحتلال بذلك الرد الطبيعي من قبل المقاومة الفلسطينية، وأعلنت عن انطلاق حملتها العسكرية ضد قطاع غزة، ليبدأ فصل جديد من فصول المواجهة.

ب- دوافع العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة:

لا يمكن الحديث عن الهجوم الإسرائيلي الفعلي على قطاع غزة دون التطرق لدوافع هذا العدوان، وفيما يأتي سنستعرض تلك الدوافع من وجهتي النظر الإسرائيلية والعربية:

أولاً- الدوافع من وجهة النظر الإسرائيلية:

تلخص عديد من التقارير الإسرائيلية بما فيها التقدير الاستخباراتي السنوي بأن دوافع العدوان على غزة عام 2014م، مرتبط بالآتي:⁽¹⁾

1- تدمير وإفشال أي جهود للمصالحة الفلسطينية الفلسطينية، حيث أن توقيع اتفاق المصالحة بين منظمة التحرير الفلسطينية وحركة حماس شكل إخراجاً لرئيس وزراء حكومة الاحتلال بنيامين نتنياهو أمام المعسكر اليميني، وأثار استياء الوسط السياسي الإسرائيلي.

2- تصاعد الأحداث وتسارعها، بعد اختطاف وقتل المستوطنين الثلاثة: حيث اتهمت حكومة الاحتلال حركة حماس بأنها المسؤولة عن عملية الاختطاف، ولم تنف حماس أو تؤكد ضلوعها في بادئ الأمر، (أعلنت حماس لاحقاً مسؤوليتها) وهو الشيء الذي أثار موجة غضب عارمة داخل الكيان الإسرائيلي على كافة المستويات.

3- إطلاق الصواريخ على المستوطنات الإسرائيلية داخل فلسطين المحتلة: حيث قامت حركة حماس وعدد من الفصائل الفلسطينية، في السابع من تموز 2014م، بقصف المدن

(1) للتوسع أنظر كلاً من:

- نحاس، المشهد الأمني العسكري(ص145).
- أبو سيف ومصطفى، ما بعد الحرب على غزة قراءة في التصورات الإسرائيلية(ص44).
- كورتس وبروم، الجرف الصامد تداعيات وعبر(ص198-199).
- موقع مركز الجزيرة للدراسات، حرب غزة الثالثة: حدود القوة الإسرائيلية وأفق المقاومة(موقع إلكتروني).
- كلوب، قراءة في حرب إسرائيل الثالثة على قطاع غزة تموز 2014م(موقع إلكتروني).
- عز الدين، قطاع غزة بين ناري العدوان الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني(ص19).
- أبراش، حتى لا تحصد إسرائيل بالهدنة ما عجزت عنه بالحرب(موقع إلكتروني).

والمستوطنات الإسرائيلية المقامة على الأراضي الفلسطينية المحتلة كردة فعل طبيعية على العدوان الإسرائيلي.

4- ضرب حركة حماس والفصائل الفلسطينية الأخرى في قطاع غزة وتدمير بنيتها التحتية، ونزع سلاحها، حيث ترى حكومة الاحتلال أن الحرب الدورية هي النهج الوحيد لتحجيم إمكانيات المقاومة الفلسطينية المسلحة.

5- تدمير الأنفاق "الهجومية" الواصلة بين قطاع غزة والأراضي الفلسطينية المحتلة المحاذية للقطاع.

6- منع تسليح حركة حماس والفصائل الفلسطينية الأخرى.

7- إعادة الاعتبار والهيبة لنظرية الردع الإسرائيلية.

8- سعي نتنياهو لإظهار حرصه على انه أكثر التزاماً بأمن دولة الاحتلال من نظرائه في الأحزاب الإسرائيلية الأخرى.

9- إعاقة عمل حكومة التوافق الفلسطينية ووضع العراقيل أمامها.

10- خلق حزام أمني داخل قطاع غزة من رفح جنوباً لبيت حانون شمالاً، بعمق مناسب لضمان حماية مناسبة للمستوطنات الإسرائيلية المحاذية لقطاع غزة.

11- ترويج العدوان على غزة تحت عنوان محاربة الإرهاب والدفاع عن أمن دولة الاحتلال.

12- السعي لضم الضفة تدريجياً لدولة الاحتلال، أو إيجاد تسوية للضفة والقدس بمعزل عن قطاع غزة.

بالإضافة إلى هذه الدوافع والأسباب، فإن التقارير الإسرائيلية- بما فيها التقدير الاستخباراتي لحكومة الاحتلال- تربط بشكل خاص اندلاع الحرب بفشل المفاوضات الفلسطينية الإسرائيلية في نيسان 2014م.

ثانياً- الدوافع من وجهة النظر العربية:

تناولت العديد من التقارير والمقالات تلك الدوافع والأهداف بشيء من التفصيل والتفسير واتفقت جميعها على أن دوافع العدوان الإسرائيلي على غزة متعددة ومفتعلة ويمكن ذكر أبرزها في النقاط الآتية:⁽¹⁾.

(1) موقع أرض فلسطين للدراسات والتوثيق، الحرب على غزة أسباب ودلالات (موقع إلكتروني).

1- قياس مدى تطور قوة المقاومة الفلسطينية: حيث أن جيش الاحتلال الإسرائيلي وبسبب ضعف المعلومات عن قدرات المقاومة وأنواع أسلحتها والمدى الذي وصلت إليه في الإعداد والتجهيز والنوعية، يلجأ إلى خيار القوة لفحص ذلك كل فترة زمنية.

2- جس نبض السلطة المصرية الجديدة: خاصة بعد التغييرات المتلاحقة في رأس السلطة المصرية، حيث أن تلك التحولات السريعة في مصر تستدعي أركان حكومة الاحتلال الإسرائيلية الثلاث- السياسية، والأمنية، والعسكرية- إلى محاولة قراءة المشهد في مصر عبر مجموعة علاقات القيادة المصرية الجديدة مع الأطراف الفلسطينية المتمثلة بالقيادة الفلسطينية في رام الله، وكذلك حركة حماس في غزة، بالإضافة إلى ردة فعل السلطة المصرية الجديدة تجاه أي عدوان على غزة.

3- القضاء على المصالحة الفلسطينية: حيث أن اللقاءات الفلسطينية التي أثمرت بتوقيع اتفاق الشاطئ للمصالحة قبيل العدوان استفز حكومة الاحتلال، وأغضب نتنياهو ودفعه لإطلاق حملة إعلامية ضد السلطة الفلسطينية بدعوى أنها وضعت يدها في يد منظمة إرهابية وبأنها رفضت السلام على حد زعمه.

ثالثاً- الدوافع من وجهة نظر الباحث:

يري الباحث من خلال معاشته لتلك الفترة والأحداث التي رافقتها بأن أهم الدوافع والأسباب التي دفعت حكومة الاحتلال لتنفيذ هجومها على غزة عام 2014م، تتمثل في:

1- إفتثال مساعي المصالحة بين الأطراف الفلسطينية في غزة والضفة وإحباط أي محاولة لتشكيل حكومة وحدة وطنية.

2- تخفيف الضغط عن جيش الاحتلال الإسرائيلي في الضفة الغربية بعد اختطاف وقتل الفتى محمد أبو خضير، ومحاولة وأد أي انتفاضة جديدة في الضفة عبر حرف الأنظار باتجاه قطاع غزة.

3- الضغط على الرئيس محمود عباس، ومحاولة إظهار القيادة الفلسطينية بأنها غير جادة في مساعي السلام وبأنها غير معنية بتسوية.

4- فرصة وذريعة مبررة لتدمير مقدرات المقاومة الفلسطينية من الأسلحة التي تم تخزينها وصناعتها في غزة، ومعرفة قدرات المقاومة وإلى أي درجة وصلت؟.

- 5- الحاجة إلى استعادة قوة الردع لجيش الاحتلال الإسرائيلي، والتي تآكلت مع الأيام من خلال عمليات المقاومة وصمود الشعب الفلسطيني.
- 6- التغطية على عمليات الاستيطان وتهويد المقدسات، ومصادرة الأراضي الفلسطينية، وتفريغ الأرض من ساكنيها الأصليين إلى حساب اليهود المستوطنين.
- 7- السعي لتحقيق مصالح حزبية داخل الحكومة الإسرائيلية، وخطط الأوراق لتثبيت أقدام نتتياهو في الحكم من خلال إظهار أنه المنقذ للشعب الإسرائيلي، والمخلص، وذلك عبر ولوغه في الدم الفلسطيني الطاهر.
- 8- تدمير قدرات المقاومة الفلسطينية، والتخلص من التشكيلات العسكرية والقيادات الميدانية.
- 9- دفع قطاع غزة باتجاه مصر شيئاً فشيئاً حتى ايجاد حل ولو على حساب الأراضي المصرية.
- 10- افشال أي فرص لإنهاء الانقسام الفلسطيني بين الضفة وغزة.
- 11- الاستفراد بالضفة الغربية والقدس وضمها لسيطرة الكيان الإسرائيلي والعمل على تهجير السكان الفلسطينيين عبر العمليات العسكرية واطلاق يد المستوطنين.
- 12- دفع السكان الفلسطينيين في قطاع غزة باتجاه الهجرة ومغادرته عبر التضييق والضغط المستمر عليهم وايصالهم لقناعة بأنه منطقة غير قابلة للسكن مع مرور الوقت.
- 13- تدمير مقدرات الشعب الفلسطيني في قطاع غزة والأراضي المحتلة وعزله، وقتل الأمل في نفوس المواطنين، واخماد روح المقاومة والتصدي لديهم واليأس من جدوي الدفاع عن النفس.
- 14- الدفع باتجاه حرب أهلية في قطاع غزة، ومحاولة الوصول لذلك عبر الضغط عسكرياً، وعبر الحصار، واستثمار ذلك وصولاً لحرب أهلية تقوم دولة الاحتلال بتغذيته.

ج- أهداف المقاومة الفلسطينية في تصديها للعدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م

تتلخص أهداف المقاومة الفلسطينية بالآتي:⁽¹⁾

- 1- رفع الحصار عن قطاع غزة بما فيه فتح المعابر والحدود مع الاحتلال الإسرائيلي.
- 2- فتح معبر رفح البري مع جمهورية مصر العربية بشكل دائم.
- 3- البدء في إعادة إعمار القطاع وإدخال المواد الخاصة بالإعمار.
- 4- إعادة بناء مطار غزة والسماح بإنشاء الميناء.
- 5- توسيع مسافة الصيد البحري لمسافة 12 ميلاً بحرياً.
- 6- الإفراج عن النواب والأسرى الذي تم اعتقالهم مؤخراً والمفرج عنهم في صفقة شاليط، بالإضافة إلى الإفراج عن الدفعة الرابعة من الأسرى المعتقلين قبل اتفاق اوسلو عام 1993م.

د- نتائج وآثار العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م:

لقد كانت الحرب العدوانية على قطاع غزة صيف 2014م نمطاً فريداً وتطوراً لروح العدوان والوحشية في مواجهة مجتمع مدني مسالم يسعى لأن يعيش في سلام ويحظى بحقه في الحرية والتنمية مثل باقي المجتمعات.

ولقد استهدف العدوان الذي استمر (51) يوماً من فجر يوم 2014/7/8م وحتى 2014/8/27م، كافة أشكال الحياة في قطاع غزة من بشر وشجر وحجر ولم يراع حرمة لأي أعراف إنسانية أو معاهدات وقوانين دولية، حيث نفذ جيش الاحتلال الإسرائيلي منذ بدء عدوانه (60664) هجوماً، منها (8210) هجوم صاروخي، و(15736) قذيفة من الزوارق البحرية، و(36718) قذيفة مدفعية⁽²⁾.

(1) أنظر: كلوب: قراءة في حرب إسرائيل الثالثة على قطاع غزة تموز 2014م (موقع إلكتروني)؛ وعز الدين، قطاع غزة بين ناري العدوان الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني (ص19)؛ وموقع المركز العربي للدراسات والأبحاث، عكاشة: النتائج المترتبة على الحرب في غزة (موقع إلكتروني).

(2) المرصد الأورومتوسطي لحقوق الإنسان، الهجمات العشوائية والقتل العمد: إسرائيل تنتقم من غزة بقتل مدنيها (موقع إلكتروني).

ويمكن حصر نتائج وآثار العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة من خلال المحاور الآتية:

1- الخسائر البشرية: (1)

• بلغ عدد الشهداء الذين ارتقوا على يد آلة الحرب والقتل الإسرائيلية خلال الفترة من 7 يونيو حتى 28 أغسطس ما مجموعه (2,322) شهيداً، من بينهم (630) طفلاً وطفلة، و(293) امرأة.

• أما المصابين فقد بلغ عددهم (10,564) مصاباً، من بينهم (2647) طفلاً، و(1442) امرأة.

2- خسائر القطاع الصحي والإنساني:

حيث قدرت قيمة الأضرار والخسائر في البنية التحتية للقطاع الصحي جراء العدوان والتكاليف المترتبة على إعادة البناء وإعادة تجهيز وتأثيث وتكاليف التوقف عن أداء الخدمة واستخدام خدمات بديلة كتكلفة اجمالية (184,674,545.16) دولار أمريكي، حيث كان من بين تلك الخسائر تدمير (10) مستشفيات، و(48) مركز صحي، وعدد (2) محطة اسعاف، ما بين تدمير كلي أو جزئي.

3- الخسائر في المنازل: (2)

حيث قدر عدد المنازل المدمرة كلياً (8377) منزلاً، وجزئياً (23597) منزلاً في قطاع غزة، وتشير التقديرات إلى أن تكلفة إعادة إعمار تلك المباني السكنية تقدر بنحو (700) مليون دولار.

(1) وزارة الصحة الفلسطينية، تقرير خاص حول العدوان الصهيوني وإدارة القطاع الصحي (ص26-30).

(2) للتوسع انظر كلاً من:

- مؤسسة الحق ومركز الميزان لحقوق الإنسان ومؤسسة الضمير لحقوق الإنسان والمركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، **العدوان في أرقام: يوثق حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدينين وممتلكاتهم خلال الفترة من 7 تموز حتى 26 آب 2014 على أيدي قوات الاحتلال الإسرائيلي أو في مواجهتها** (ص36).
- **معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ماس**، تحديات إعادة الإعمار والإنعاش الاقتصادي في قطاع غزة إثر العدوان الإسرائيلي الأخير (ص3-4).
- موقع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية أوتشا، تقرير خسائر العدوان على غزة (موقع إلكتروني).

4- خسائر القطاع الصناعي:⁽¹⁾

تبين في دراسة أعدتها وزارة الاقتصاد الوطني بغزة بالتعاون مع الاتحاد العام للصناعات وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وعدد من المؤسسات الشريكة بأن القيمة الإجمالية للأضرار التي لحقت بقطاع الصناعة نتيجة العدوان على غزة عام 2014م، بلغت (106) ملايين دولار.

5- خسائر القطاع الزراعي:⁽²⁾

قدرت مساحة الأراضي المتضررة جراء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة بحوالي (11,164,664) متراً مربعاً، كما قدر عدد مزارع الحيوانات والطيور المتضررة (1097) مزرعة، أما عدد آبار المياه المتضررة فقد بلغ (132) بئراً، وقد أعلنت وزارة الزراعة أن التقديرات الأولية لقيمة الأضرار والخسائر للقطاع الزراعي في قطاع غزة تجاوزت (550) مليون دولار.

6- خسائر قطاع التعليم:⁽³⁾

استناداً إلى تقرير مفصل صادر عن وزارة التربية والتعليم بشأن أضرار وخسائر قطاع التعليم في قطاع غزة جراء عدوان 2014م، فإن تكلفة الأضرار التي لحقت بقطاع التعليم من مدارس حكومية ومدارس تابعة لوكالة الغوث الدولية ومدارس خاصة ورياض أطفال ومؤسسات تعليم عالي حكومية وغير حكومية بلغت (33,130,687.2) دولار.

(1) جاد، 106 ملايين دولار خسائر قطاع الصناعة جراء الحرب الإسرائيلية على غزة (موقع إلكتروني).

(2) أنظر كلاً من:

- مؤسسة الحق ومركز الميزان لحقوق الإنسان ومؤسسة الضمير لحقوق الإنسان والمركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، **العدوان في أرقام: بوثق حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدنيين وممتلكاتهم خلال الفترة من 7 تموز حتى 26 آب 2014 على أيدي قوات الاحتلال الإسرائيلي أو في مواجهتها**(ص49).

- **موقع دنيا الوطن**، كم تبلغ خسائر القطاع الزراعي جراء العدوان على غزة؟ (موقع إلكتروني).

(3) **موقع وكالة الحياة برس الإخبارية**، بالتفصيل.. وزارة التربية والتعليم توضح الحصيلة النهائية للخسائر جراء العدوان (موقع إلكتروني).

7- الانتهاكات بحق الصحفيين والمؤسسات الصحفية الفلسطينية: (1)

لم تتوان آلة الحرب الإسرائيلية ولو للحظة واحدة عن ارتكاب أشنع الجرائم بحق الصحفيين الفلسطينيين والمؤسسات الصحفية التي تقوم بنقل الحقيقة للعالم الخارجي، للتغطية على جرائم الاحتلال وضمان عدم نقل حقيقة ما يجري في الأراضي الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة، حيث ترتكب أفظع الجرائم وأبشعها.

وعلى مدار (51) يوماً من العدوان على القطاع، سجلت العديد من الانتهاكات والجرائم ضد الصحفيين الفلسطينيين منها:

- استشهاد (17) صحفياً خلال العدوان، مقسمين ما بين (16) صحفي فلسطيني، و (1) صحفي إيطالي، وجميعهم سقطوا بنيران جيش الاحتلال الإسرائيلي.
- جرح (58) صحفياً فلسطينياً أثناء تغطيتهم لمجريات العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة.
- اعتقال (25) صحفياً على خلفية التغطية الصحفية.
- سجلت (53) حالة احتجاز أثناء ممارسة العمل الصحفي، أو استدعاء على خلفية النشاط الإعلامي.
- تم رصد (42) حالة منع من التغطية الصحفية.
- سجلت (9) حالات تهديد، و (4) حالات منع من السفر، و (23) حالة ضرب واعتداء جسدي، و (11) حالة مصادرة حريات بأساليب مختلفة.
- تم تدمير (32) منزلاً لصحفيين فلسطينيين خلال العدوان على قطاع غزة، بعضها دمر بشكل كلي، والبعض الآخر بشكل جزئي.
- تم تدمير (21) مؤسسة صحفية بشكل كلي أو جزئي خلال العدوان.
- تعرض (13) مؤسسة صحفية للاقتحام أو التشويش المتعمد على بثها أو عملها.
- الانتهاكات التي طالت المؤسسات الصحفية أثناء العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة توزعت حسب النسب الآتية: بواقع (54%) طالت مؤسسات صحفية في الضفة الغربية،

(1) أنظر كلاً من:

- المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، التقرير السنوي (2014م، ص 64-70).
- منتدى فلسطين الدولي للإعلام والاتصال، 308 انتهاكات بحق الصحفيين في 2014م (موقع إلكتروني).

و(33%) طالت مؤسسات صحفية في قطاع غزة، و(13%) منها في مدينة القدس، حيث استهدفت تلك المؤسسات نتيجة تغطيتها للعدوان على غزة.

هـ- الهدن الإنسانية، ومساعي وقف إطلاق النار بين الفلسطينيين وحكومة الاحتلال أثناء عدوان 2014م:

تم توثيق عدد من محاولات ومبادرات وقف إطلاق النار وعقد هدن إنسانية خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، وقد نجحت بعض تلك المساعي فيما لم تفلح الأخرى، وصولاً لمبادرة وقف إطلاق النار النهائي بوساطة مصرية، وفيما يلي أبرز تلك المبادرات والهدن بالتسلسل:⁽¹⁾

1- شهد تاريخ 2014/7/15م، أول محاولة لعقد هدنة إنسانية بعد دعوة من الأمم المتحدة، حيث استمرت الهدنة ستة ساعات والتزمت فيها الأطراف بوقف إطلاق النار، قبل أن تتفجر الاشتباكات على نحو أعنف مجدداً بسبب اتهام حكومة الاحتلال الإسرائيلي لحركة حماس برفض المبادرة المصرية.

2- يوم الخميس الموافق 2014/7/17م، وافقت الفصائل الفلسطينية وحكومة الاحتلال على تهدئة ميدانية لمدة 5 ساعات بدءاً من الساعة (7:00) صباحاً وحتى الساعة (12:00) ظهراً، استجابة لطلب من الأمم المتحدة لتتمكن الأخيرة من إيصال مساعدات إنسانية للمدنيين في قطاع غزة⁽²⁾.

3- بتاريخ 2014/7/20م، وافقت حكومة الاحتلال على إعطاء هدنة إنسانية مشروطة لمدة ساعتين بعد طلب الصليب الأحمر الدولي بغرض انتشار الضحايا من بين الأنقاض وإخلاء المدنيين، ولم توافق حكومة الاحتلال إلا على هدنة في حي الشجاعية فقط، بعدما قتلت فيه نحو 90 فلسطينياً، وقد استمرت الهدنة نحو ساعة ونصف الساعة فقط، حيث قصف جيش الاحتلال الحي مجدداً بحجة خرقها من قبل الفصائل الفلسطينية.

4- بتاريخ 2014/7/26م، طلبت الأمم المتحدة تطبيق هدنة إنسانية لمدة (12) ساعة، تبدأ من الثامنة صباحاً، استبقته حكومة الاحتلال عبر جيشها بقتل نحو (30) فلسطينياً، من بينهم (20) من عائلة واحدة في خان يونس، كما ردت الفصائل على ذلك، وقد التزم

(1) زيون، تسع هدن في 29 يوماً (موقع إلكتروني).

(2) موقع وكالة الأنباء الصينية شينخوا، بدء سريان وقف إطلاق نار في غزة لمدة خمس ساعات بطلب من الأمم المتحدة (موقع إلكتروني).

الطرفان بوقف اطلاق النار إلا من بعض الخروقات البسيطة، وقد انتشرت الطواقم الطبية وفرق الدفاع المدني ما لا يقل عن (120) جثة من تحت أنقاض المنازل المدمرة في مختلف محافظات القطاع أثناء تلك التهدة.

5- بتاريخ 2014/7/27م، طلبت الأمم المتحدة هدنة لمدة (24) ساعة من أجل عيد الفطر تبدأ من منتصف الليل وحتى منتصف ليلة 2014/7/28م، ولكن جيش الاحتلال الاسرائيلي أفضلها بقصف مستشفى الشفاء بغزة ومنتزه في مخيم الشاطئ للاجئين، ما أدى لمقتل عشرة أطفال وجرح نحو 50 آخرين، واندلعت المواجهات بعدها على نطاق أوسع وأعنف.

6- يوم الجمعة الموافق 2014/8/1م، دعا وزير الخارجية الأمريكي جون كيري والأمين العام للأمم المتحدة بان كي مون لهدنة لمدة (72) ساعة من أجل إطلاق مفاوضات في القاهرة، وقد صمدت الهدنة التي بدأت الساعة الثامنة صباحاً لمدة (90) دقيقة فقط، بسبب قيام جيش الاحتلال الاسرائيلي بقصف عنيف ومركز على مدينة رفح جنوب القطاع، إثر تصدي الفصائل الفلسطينية لقوة اسرائيلية تقدمت شرق رفح بحجة البحث عن الأنفاق، حيث أدى نصب كمين لتلك القوة إلى مقتل اثنين من الجنود الاسرائيليين وأسر الضابط " هدار غولدن"، وقد أدى القصف العنيف على مدينة رفح إلى استشهاد (180) فلسطينياً على الأقل وإصابة العشرات بجروح وتدمير عشرات المنازل والمنشآت.

7- بتاريخ 2014/8/4م، توسطت الأمم المتحدة لهدنة لمدة (7) ساعات تخللها خروقات متعددة، وفي هذه الهدنة استشهد نحو (20) فلسطينياً في رفح التي رفض جيش الاحتلال الإسرائيلي أن يشملها بالتهدة⁽¹⁾.

8- بتاريخ 2014/8/5م، دعت مصر إلى هدنة لمدة (72) ساعة قبل بدء مفاوضات في القاهرة بين وفدين فلسطيني واسرائيلي، وقد بدأت الهدنة في تمام الساعة الثامنة صباحاً، ولم تسجل أي خروقات خلالها بخلاف الهدن السابقة، كما أعلن أن تلك الهدنة قابلة للتمديد.

9- بتاريخ 2014/8/14م، أعلن عزام الأحمد رئيس الوفد الفلسطيني المفاوض في مباحثات القاهرة عن تمديد العمل بالهدنة المعمول بها خمسة أيام أخرى (120) ساعة، وذلك قبل

(1) زبون، غزة.. 35 يوماً من الحرب (موقع إلكتروني).

وقت قصير من انتهاء مدة الهدنة السابقة، وتبدأ الهدنة الجديدة من منتصف ليل الأربعاء 2014/8/14م، وذلك لمناقشة بعض القضايا الخلافية التي تحول دون التوصل لاتفاق وقف إطلاق نار شامل بين الجانبين.

و- توقيع اتفاقية وقف إطلاق نار شامل برعاية مصرية:

توصل الطرفان الفلسطيني والإسرائيلي لاتفاق حول هدنة طويلة الأمد، وذلك تتويجاً لجولة طويلة من المفاوضات غير المباشرة التي جرت برعاية مصرية في القاهرة، وذلك بعد أن أجرت القاهرة بعض التعديلات على المبادرة التي قدمتها في بداية العدوان، وقد جاء في بيان الخارجية المصرية أنه "حفاظاً على أرواح الأبرياء وحقناً للدماء، واستناداً إلى المبادرة المصرية 2014م، وتفاهات القاهرة 2012م، دعت مصر الطرفين الإسرائيلي والفلسطيني إلى وقف إطلاق النار الشامل والمتبادل بالتزامن مع فتح المعابر بين قطاع غزة والأراضي الفلسطينية المحتلة التي تسيطر عليها حكومة الاحتلال، بما يحقق سرعة إدخال المساعدات الإنسانية والإغاثية ومستلزمات إعادة الإعمار، والصيد البحري انطلاقاً من 6 أميال بحرية، واستمرار المفاوضات غير المباشرة بين الطرفين بشأن الموضوعات الأخرى خلال شهر من بدء تثبيت وقف إطلاق النار، وفي ضوء قبول الطرفين الفلسطيني والإسرائيلي بما ورد بالدعوة المصرية، فقد تحددت ساعة (19:00) بتوقيت القاهرة يوم 2014/8/26م، لبدء سريان وقف إطلاق النار"⁽¹⁾.

بنود الاتفاق والإجراءات الفورية:

اتفق الطرفان الفلسطيني والإسرائيلي بعد التوقيع، على المباشرة في تطبيق البنود الآتية:⁽²⁾

1. توافق حماس والفصائل الأخرى في غزة على وقف إطلاق كل الصواريخ والمورتر على دولة الاحتلال.
2. توقف حكومة الاحتلال كل العمليات العسكرية بما في ذلك الضربات الجوية والعمليات البرية.

(1) انظر كلاً من:

- موقع BBC عربي، غزة: وقف دائم لإطلاق النار وحماس تعتبره نصراً للمقاومة (موقع إلكتروني).
 - موقع العربية نت، غزة.. شروط المبادرة المصرية لوقف إطلاق النار (موقع إلكتروني).
- (2) موقع روسيا اليوم RT، بنود اتفاق وقف إطلاق النار بين حماس وإسرائيل (موقع إلكتروني).

3. توافق حكومة الاحتلال على فتح المزيد من معابرها الحدودية مع غزة للسماح بتدفق أيسر للبضائع بما في ذلك المعونة الإنسانية ومعدات إعادة الإعمار إلى القطاع.
 4. في إطار اتفاق ثنائي منفصل توافق مصر على فتح معبر رفح على حدودها مع غزة.
 5. يتوقع من السلطة الفلسطينية بقيادة الرئيس محمود عباس تسلم المسؤولية عن إدارة حدود غزة من حماس.
 6. تتولى السلطة الفلسطينية قيادة تنسيق جهود إعادة الإعمار في غزة مع المانحين الدوليين بما في ذلك الاتحاد الأوروبي.
 7. ينتظر من حكومة الاحتلال أن تضيق المنطقة الأمنية العازلة داخل حدود قطاع غزة من 300 متر إلى 100 متر إذا صمدت الهدنة.
 8. توسع حكومة الاحتلال نطاق الصيد البحري قبالة ساحل غزة إلى ستة أميال بدلاً من ثلاثة أميال مع احتمال توسيعه تدريجياً إذا صمدت الهدنة.
- وفي إطار الاتفاق كذلك وافق الطرفان على التعامل مع القضايا الأكثر تعقيداً، والتي هي محور خلاف بينهما بما في ذلك الإفراج عن سجناء فلسطينيين، ومطالب غزة بميناء عبر محادثات أخرى غير مباشرة تبدأ في غضون شهر.
- ز- انعكاس العدوان على الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية:

تمهيد:

خاض الشعب الفلسطيني في قطاع غزة خلال فترة زمنية لم تتجاوز الستة أعوام ثلاث حملات شرسة مع الاحتلال الإسرائيلي، كان آخرها عدوان 2014م، الذي يعد الأكثر همجية في تاريخ الصراعات البشرية والذي استمر مدة 51 يوماً، وارتقى خلاله أكثر من ألفي شهيد، وما يزيد عن أحد عشر ألف جريح، وأدى لتدمير هائل وخسائر غير مسبوقة على كافة الصعد، إلى جانب آلاف القصص المأساوية التي حفرت في أذهان المدنيين خاصة الأطفال منهم، وقد استطاع الإعلام الفلسطيني بكافة مكوناته رغم استهدافه من قبل آلة الحرب الإسرائيلية، أن يعلن للعالم انتصاره من خلال إبداعه على المستويين: الرسمي، والمؤسساتي، والخاص، فكان الإعلاميون والصحافيون ومؤسساتهم في الخط المتقدم المساند للعمل المقاوم والعمل السياسي، واكتسب أداء الإعلام الفلسطيني مصداقية عالية، استطاع من خلالها دحض الرواية الإسرائيلية، لدرجة أن سكان الأراضي الفلسطينية المحتلة من اليهود باتوا يصدقون رواية

الإعلام الفلسطيني أكثر من إعلامهم الذي يعرفون أنه يخضع لدرجة عالية من الرقابة العسكرية، كما بات الإعلام الإسرائيلي وخاصة غير الرسمي ينقل الأخبار عن الإعلام الفلسطيني هرباً من تلك الرقابة والتفافاً عليها.

وللتعمق أكثر في هذه القضية ومعرفة انعكاسات العدوان على الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية، ومدى تأثيرها بذلك، كان لابد من التعرف على بعض المفاهيم ذات العلاقة ومنها مفهوم الأداء، ومفهوم المهنة.

1- مفهوم الأداء:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة؛ ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ويقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون داخل تلك المنظمات⁽¹⁾.

ويعد الأداء من المفاهيم التي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات لمعرفة حالتها، كما أن تحسين الأداء أصبح أمراً ضرورياً، خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية واشتداد المنافسة⁽²⁾.

ويتمحور حول الأداء وجود المؤسسة من عدمه، فالجميع يبحث عن الارتقاء بأداء مؤسساتهم من خلال عدة مداخل وذلك بالبحث عن إدارة متكاملة للأداء⁽³⁾.

وفي المقابل فإن الأداء نال ولا يزال اهتماماً متزايداً من طرف الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، كونه يعد العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المؤسسة الرئيس في البقاء والاستمرارية، وقد أسهمت الديناميكية التي يتصف بها الأداء في عدم وجود اتفاق حول

(1) كردي، مفهوم الأداء الوظيفي (موقع إلكتروني).

(2) شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات (ص49).

(3) صبحي والغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن (ص37).

المحتوى التعريفي للأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولته؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه⁽¹⁾.

ولمعرفة مفهوم الأداء بشكل دقيق يمكن تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

في البداية وقبل التطرق لمفهوم الأداء وتعريفاته تجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، وقد اشتقت هذه الكلمة من اللغة اللاتينية (Performer)، والذي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل أو دور⁽²⁾.

ويعرف ميلر و بروميلي (Miller & Bromily) الأداء على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"⁽³⁾.

ويقصد بالأداء أيضاً: " الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع المعايير والمقاييس الواضحة والمقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها"⁽⁴⁾.

ويرى وويلين وهانغر (Wheelen & Hunger)، أن الأداء هو: " النتيجة النهائية للنشاط"⁽⁵⁾. ويشير مفهوم الأداء في عمومه، إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب⁽⁶⁾.

كما أن شيوع استخدام مصطلح الأداء وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو قد يستخدم للتعبير عن

(1) الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء(ص217-227).

(2) Oxford Wordpower Dictionary, OXFORD UNIVERSITY PRESS 1999, UK.P.550.

(3) عداي، الإدارة الاستراتيجية(ص231).

(4) العلاوين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية: مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية إنموذجاً(ص6).

(5) Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002), *Strategic management and business policy* (Eighth Ed), prentice Hall, New Jersey, p. 243.

(6) الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء(ص217).

مدي بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام⁽¹⁾.

لذا فمن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام، فإنه يعني: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"⁽²⁾، يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة⁽³⁾.

ويمكن التعبير عن مفهوم الأداء أيضاً بأنه: المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة، بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة، ومن ثم فإن هذا المفهوم يعكس كلاً من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة⁽⁴⁾.

ويتضح مما سبق، أن تعدد تعريفات الأداء ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، ولكن يجب الإشارة إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة⁽⁵⁾.

ويري الباحث أن الأداء هو: "الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدفاً معيناً مسترشداً بأنظمة وقوانين ولوائح تلك المنظمة التي جاءت عبر تخطيط وتنظيم مدروس وقابل للتطبيق".

كما يري الباحث أنه يمكن تعريف أداء مؤسسة أو منظمة ما بأنه: "مجموع الطاقات والمخرجات والأداء الجماعي لكافة القوى الفاعلة في المنظمة، من خلال التفاعل الإيجابي بين سلوك الأفراد وإنجازاتهم، وهو المحصلة النهائية لتلك الجهود المخططة مجتمعة، والتي يمكن قياسها ومعرفة مدي تأثيرها وتأثيرها، وتصب في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة".

(1) مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم (ص85-100).

(2) عاشور، إدارة القوى العاملة (ص50).

(3) الربيق، "العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق (ص58).

(4) محمد، تقييم الأداء (ص3).

(5) كردي، مفهوم الأداء الوظيفي (موقع إلكتروني).

2- المهني أو المهنية:

المهني لغة: (1)

1. مهنيّ : (اسم)، مهنيّ / مهنيّ ، نسبة إلى مهنة : حرفيّ ، صناعيّ تدريب مهنيّ ، إرشاد مهنيّ / توجيه مهنيّ : مساعدة الشّخص على اختيار المهنة المناسبة له ، الضّمير المهنيّ : ما يبديه الإنسان من استقامة وعناية وحرص ودقّة في قيامه بواجبات مهنته.
2. مهنة: (اسم) ،الجمع : مهنات و مهَن، مصدر مهَنَ، والمِهنة : العملُ الذي يحتاج إلى خبرة ومهارة وحِثق بممارسته ، وهو في مهنة أهله: أي في خدمتهم وخرج في ثياب مهنته: في ثياب يلبسها في أشغاله وتصرفاته أسرار المهنة تقاليدها وقواعدها التي لا يعرفها إلاّ أبناءها.

المهني اصطلاحاً:

والمهنية هي: "وظيفة مبنية على أساس من العلم والخبرة اختيرت اختياراً مناسباً حسب مجال العمل الخاص بها وهي تتطلب مهارات وتخصصات معينة ويحكمها قوانين وآداب خاصة"⁽²⁾.

كما أنها تعني: "المهارة، والحكم الرشيد، والسلوك المهذب الذي يتوقع من الشخص الذي يتم تدريبه على القيام بعمل جيد"⁽³⁾.

وعلى الرغم من وجود تنوع في تعريف مفهوم المهنية "professionalization"، إلا أن هناك اتفاقاً على أنه يشير إلى تلك العملية التي يمكن من خلالها تحديد الوظيفة كمهنة، والتي تتضمن تحديد هيكل معرفي أو نظرية تحدد مجال الخبرة، ويضاف إلى ذلك نشوء الروابط المهنية، وزيادة الشعور بالهوية الجماعية وصياغة رموز تلائم السلوك المهني، وتطور معنى الالتزام تجاه أفراد المجتمع⁽⁴⁾.

ويُعد الأداء المهني: "الفردية والجماعية من بين المحددات الأساسية لفعالية ونجاعة المؤسسات، وعليه تسعى هذه الأخيرة لوضع قوانين ومعايير خاصة لتسيير الموارد البشرية

(1) قاموس المعاني، مهني (موقع إلكتروني).

(2) الدبسي، المعايير المهنية في الصحافة الإلكترونية الأردنية: دراسة مسحية لأساليب الممارسة المهنية في الصحافة الإلكترونية الأردنية (ص92).

(3) Merriam-Webster Dictionary, professionalism(Website) .

(4) وافي، الإعلام الفلسطيني والأداء المهني في انتفاضة الأقصى: دراسة ميدانية على مراسلين الإذاعة والتلفزيون في فلسطين (124).

وحثها على الأداء الذي يخدم توقعات المؤسسات، ولكن التحديد الخارجي لوحده ليس كفيلاً لضمان ذلك، بل يجب الاهتمام بالدافعية المهنية كونه المحرك الأساسي الذي من خلاله نحصل على الأداء الحسن⁽¹⁾.

وأحياناً يطلق البعض على الأداء المهني، بالأداء الوظيفي الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، والأداء الوظيفي هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، أي أن الأداء هو محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه⁽²⁾.

ويري الباحث بأن الأداء المهني أعم وأشمل من الأداء الوظيفي، وهو يحتل درجة أرقى وأرفع، حيث إن الأداء المهني هو تأدية الأدوار الوظيفية العادية، بالإضافة إلى الحرفية فيها، والتميز، والتقدير بآداب وأخلاقيات العمل، والالتزام بمعايير الجودة وضوابط المهنة وقواعدها، والتخلي بالمسؤولية الاجتماعية في أبعث صورها.

ويشير الدكتور باسم الطويسي إلى المهنية الإعلامية، مؤكداً أن مفهومها ينطلق من محددات أساسية يكاد يتفق عليها وفق عدة معايير، تتمثل في تحقيق المهنية في قدرة وسائل الإعلام في المجالات الآتية:⁽³⁾

1. أن تحافظ على استقلاليتها، وأن تعبر عن تعددية حقيقية تعكس أحوال المجتمع والواقع.
2. أن تكون محلية، قادرة على الإشباع الإعلامي لمجتمعها، وقادرة على تمثيل المجتمع، وقادرة على تحفيز المجتمع لتمثلها والثقة بها.
3. تقديم تغطية شاملة، وإحاطة جارية لكل ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمجتمع في سياق يعطيها معنى.
4. أن تكون منبراً للرأي والنقد وأن تحافظ على دورها كناقد ببناءً وإيجابياً.
5. عرض أهداف المجتمع وثقافته وقيمه، وأن تسهم في التغيير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي النافع.

(1) سعيد، علاقة مستوي الأداء المهني بأنماط الدافعية(ص3).

(2) محمد، تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام: دراسة وصفية تحليلية(ص2).

(3) الطويسي، ماهي المهنية الإعلامية؟(موقع إلكتروني).

6. التعبير عن وظيفتها الرقابية والتعبير عن الرأي العام، والتوازن بين صياغة الرأي العام والتعبير عنه.
7. تطوير كفاءة العاملين لديها وضمان استمرار وإدامة تأهيلهم.
8. التطوير المستمر والاستفادة من التكنولوجيا وتوظيفها في تطوير الأداء.
9. خلق صلات تفاعلية مستمرة مع الجمهور؛ من خلال التفاعل المباشر وغير المباشر، والردود، وخلق النقاشات العامة، وصياغة التعدد، والتوافق المجتمعي في الوقت نفسه.
10. الحضور والاستمرار، والقدرة على المنافسة.

ح- انعكاس العدوان على الصحافة والصحفيين:

مدخل:

عمدت قوات الاحتلال الإسرائيلي منذ احتلالها للأراضي الفلسطينية في العام 1967، إلى وضع العراقيل وتضييق الخناق على الصحافة الفلسطينية⁽¹⁾.

وبالرغم من عدم الاستقرار السياسي على الساحة الفلسطينية واستمرار الاحتلال الإسرائيلي، إلا أن الإعلام الفلسطيني اعتبر أداة مهمة في معادلة الصراع بين الفلسطينيين والإسرائيليين، وقد شكل وجود الاحتلال وعدم قيام دولة فلسطينية جملة من الظروف المعقدة⁽²⁾، فكان الصراع السياسي والعسكري من أهم ملامح العلاقة بين جيش الاحتلال الإسرائيلي وجميع قطاعات الشعب الفلسطيني بما فيها المؤسسات الإعلامية⁽³⁾.

وقد شهدت السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الانتهاكات الإسرائيلية ضد الصحفيين في قطاع غزة، الأمر الذي هدد بنية الإعلام الفلسطيني والمرتكزات التي تقوم عليها حرية العمل الصحفي، وبالتالي أضعفت قدرة الصحفيين على نقل الأحداث التي تجري داخل الأراضي الفلسطينية⁽⁴⁾.

(1) الدلو، الصحافة الرياضية في فلسطين (ص154-198).

(2) حماد والمدهون، الحريات الإعلامية بين الضوابط الشرعية والقانونية (ص887).

(3) Nossek and Rinnawi. (2003). *censorship and freedom of the press under changing political regimes : Palestinian Media from Israeli Occupation to the Palestinian Authority*. 65(2): 183-202. Sage.

(4) الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان، بيان بمناسبة اليوم العالمي لحرية الصحافة (موقع إلكتروني).

ولعل العدوان الإسرائيلي الأخير عام 2014م على قطاع غزة شكل نموذجًا للانتهاكات المركبة والمعقدة لحرية العمل الصحفي وحرية الوصول إلى المعلومات ونشرها، وأشارت العديد من مراكز حقوق الإنسان إلى قصف وتدمير عدد كبير من المؤسسات الإعلامية ومنازل الصحفيين في قطاع غزة أثناء هذا العدوان الذي بدأ يوم الثلاثاء 2014/7/8م، واستمر حتى الأربعاء 2014/8/27م⁽¹⁾.

وكان من الواضح أن ما تمارسه قوات الاحتلال الإسرائيلي من اعتداءات على الصحافة، بما فيها تهديد السلامة الشخصية للصحفيين، هي جزء من حملة منظمة لعزل الأرض الفلسطينية المحتلة عن باقي أرجاء العالم، وللتغطية على ما تقتتره من جرائم بحق المدنيين، وقد بلغت ذروة تلك الاعتداءات خلال العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، حيث ارتكبت جرائم حرب بحق الصحفيين، بما في ذلك جرائم القتل العمد، وجرائم قصف المنشآت والمكاتب الإعلامية⁽²⁾.

ويمكن تبيان هذا الأثر من خلال المحاور الآتية:

أولاً- الاستهداف المباشر للصحفيين والمؤسسات الإعلامية:

استهدفت قوات الاحتلال الإسرائيلي خلال العدوان الحربي على قطاع غزة الصحفيين والمؤسسات الإعلامية والعاملين في الحقل الإعلامي بشكل عام، بما في ذلك الاستهداف المباشر للصحفيين بالقصف ما تسبب في قتلهم أو إصابتهم بجروح، أو قصف مقرات مؤسسات صحفية أو السيارات التي يتنقلون بها ومعداتهم بالرغم من وضوح الشارة التي يضعونها سواء على ملابسهم، أو مركباتهم، أو مقراتهم، والتي تظهر بوضوح أنهم صحفيون، أو عاملون في مجال الإعلام⁽³⁾.

وقد أسفرت تلك الجرائم عن استشهاد (17) صحفياً خلال تأديتهم لعملهم المهني في تغطية ما اقترفته قوات الاحتلال بحق المدنيين في قطاع غزة، منهم الصحفي الإيطالي

(1) مؤسسة الحق ومركز الميزان لحقوق الإنسان ومؤسسة الضمير لحقوق الإنسان والمركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، العدوان في أرقام: يوثق حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدنيين وممتلكاتهم خلال الفترة من 7 تموز حتى 26 آب 2014 على أيدي قوات الاحتلال الإسرائيلي أو في مواجهتها(ص3).

(2) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، التقرير السنوي للعام 2014م(ص64).

(3) المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان، توثيق انتهاكات قوات الاحتلال الإسرائيلي بحق الطواقم الصحفية العاملة في الأرض الفلسطينية المحتلة 1 أبريل 2014-31 مارس 2015(ص69).

سيموني كاميلي"، كما أصيب (58) صحفياً فلسطينياً جراء أعمال القصف التي استهدفت مكاتب إعلامية أو منشآت مدنية خلال قيامهم بعملهم المهني، كما تم تدمير (32) منزلاً لصحفيين فلسطينيين خلال العدوان على قطاع غزة، بعضها دمر بشكل كلي، والبعض الآخر بشكل جزئي، وتم تدمير (21) مؤسسة صحفية بشكل كلي أو جزئي خلال العدوان، وبإضافة إلى ذلك عمليات التشويش المنظم وقطع بث الفضائيات الفلسطينية ومحطات الإذاعة المحلية المختلفة، وبث رسائل التهديد والوعيد للمدنيين على ترددات الفضائيات الفلسطينية والإذاعات المحلية⁽¹⁾.

ثانياً- إجراءات جيش الاحتلال التي كان لها بالغ الأثر على أداء الإعلام الفلسطيني:

لقد تعمد جيش الاحتلال الإسرائيلي وعبر إجراءاته العسكرية الفاشية الممنهجة عرقلة أي جهود أو نشاطات تقوم بها وسائل الإعلام الفلسطينية لنقل حقيقة ما يجري في الأراضي الفلسطينية المحتلة على يد الآلة الحربية الإسرائيلية ضد المدنيين الفلسطينيين وممتلكاتهم، وقد تمثلت بعض تلك الإجراءات بالآتي:⁽²⁾

1- اغلاق قوات الاحتلال لقطاع غزة أمام الصحفيين وطواقم الوكالات الإخبارية وغيرها من المؤسسات الإعلامية الدولية، فور شروعها بالعدوان، حيث لم يسمح لأي من الصحفيين دخول غزة، وكان هذا الإجراء من أجل حجب حقيقة ما يجري والتغطية على الجرائم التي ترتكب.

2- استهداف مقاسم الهواتف الثابتة، مما عطل الاتصال بين المؤسسات الصحفية في القطاع والعالم الخارجي.

3- الاستهداف المنظم لشبكة توزيع التيار الكهربائي، ووقف إمدادات الوقود، الأمر الذي أدى إلى انقطاع كبير في التيار الكهربائي عن العديد من المناطق والمحافظات وشكل تحدياً إضافياً واجه الصحفيين، والمؤسسات الإعلامية، والوكالات الإخبارية، والإذاعات المحلية، حيث كان التصوير والنقل والبث الحي مهمة بالغة الصعوبة، كما شكل ذلك تحدياً إضافياً للصحافة الإلكترونية ومدى تمكنها من النشر وإرسال البريد الإلكتروني.

(1) موقع وكالة الأنباء الفلسطينية وفا، الانتهاكات التي تعرض لها الصحفيون خلال الحرب على غزة 2014م (موقع إلكتروني).

(2) أنظر كلاً من:

- حماد، أثر الحصار الإسرائيلي على وسائل الإعلام في قطاع غزة (ص38).

- أبو شنب، الإعلام الفلسطيني: تجاربه وتحدياته (ص43).

- 4- عانت العديد من وكالات الأنباء، والفضائيات المختلفة، والإذاعات المحلية، من نقص إمدادات الغذاء والحاجات الإنسانية لطواقمها العاملة خلال العدوان، والتي أجبرت في كثير من الأحيان على المبيت داخل مقراتها بسبب خطورة الحركة والتنقل، وفي كثير من الأحيان الأخرى اللجوء إلى أماكن بديلة بسبب استهداف مقارها.
- 5- تحللت قوات الاحتلال من التزاماتها بموجب القانون الدولي الإنساني، وتعهدت بقتل واصابة المدنيين بمن فيهم الصحفيين، واستهداف مؤسساتهم وأماكن عملهم.
- 6- تعمدت قوات الاحتلال أثناء العدوان استهداف سيارات الصحافة التي كانت تضع شارات واضحة، مما أدى في كثير من الأحيان إلى مقتل واصابة العديد من الصحفيين والطواقم العاملة معهم.
- 7- منع المؤسسات الإعلامية الفلسطينية قبل الحرب واثنائها، من إدخال المعدات، والتجهيزات الصحفية اللازمة، مثل معدات البث، والتصوير، والطباعة، وغيرها من متطلبات العمل الصحفي، حيث تأتي هذه القرارات، والإجراءات التي تتخذها سلطات الاحتلال ضمن السياسة الإسرائيلية الهادفة إلى تكبيل الإعلام الفلسطيني ومنعه من إيصال رسالته الإعلامية.
- 8- توقف معظم أعمال النشر، والطباعة، بسبب النقص الحاد في الأحبار، والأوراق اللازمة للطباعة، بعد أن منعت قوات الاحتلال دخولها إلى قطاع غزة، وكان ذلك بسبب الحصار المشدد من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة.
- 9- منع دخول الوقود والمحروقات، أثر بشكل مباشر على عمل الصحفيين، والمؤسسات الإعلامية، حيث أن حكومة الاحتلال الإسرائيلي لا تسمح إلا بإدخال كميات محدودة من الوقود يومياً إلى القطاع، وهو ما خلق تحدياً، ومشكلة حقيقية للطواقم الصحفية، وقيد من حركتها، وقدرتها على الوصول لمسرح الأحداث، كما أن النقص في الوقود كان له تأثير على قدرة تلك المؤسسات على تشغيل مولدات التيار الكهربائي؛ بسبب انقطاع التيار الكهربائي المستمر الناتج عن استهداف قوات الاحتلال لشبكات الكهرباء وتدميرها، الأمر الذي كان له أثر كبير وانعكاس مضاعف على قدرة تلك المؤسسات، على تأمين البث الحي والمباشر للمجازر التي يرتكبها جيش الاحتلال ضد المدنيين في القطاع.

10- التشويش على البث التلفزيوني، حيث تزايدت هذه الظاهرة التي تسببها طائرات الاستطلاع الإسرائيلية أو الطائرات دون طيار، بحيث تشوش على أجهزة استقبال الأقمار الصناعية و التلفاز، لدرجة أن المواطنين الفلسطينيين في القطاع أصبحوا لا يشاهدون أي قناة فضائية، مما أثر على درجة متابعة المواطنين للأحداث بمن فيهم الصحفيون.

ثالثاً: انعكاسات العدوان الإسرائيلي عام 2014م على أداء الصحافة المطبوعة⁽¹⁾

تميز الإعلام الفلسطيني خلال العدوان بمهنية عالية وحرفية متقنة رغم ضعف الإمكانيات والصعوبات التي واجهته من قسوة الاستهداف الإسرائيلي وانقطاع التيار الكهربائي والاتصالات الأرضية والنقالة والانترنت وصعوبة التنقل، والمخاطر الكبيرة التي تعرض لها الإعلاميون طوال واحد وخمسين يوماً من العدوان.

وقد واجهت الصحافة المطبوعة في واحد وخمسين يوماً صعوبات كبيرة خاصة في ملاحقة الحدث لكثرت وتواتره بسرعة كبيرة، وعدم القدرة على توزيع الأعداد بسبب خطورة الوضع الأمني على الأرض ثم توقف طباعتها بسبب تخوف أصحاب المطابع من العمل في وقت متأخر.

1- نظرة عامة على أداء الإعلام المطبوع خلال عدوان 2014م.

شهدت الصحافة المطبوعة تطوراً كبيراً في تغطيتها للعدوان الأخير على القطاع عما كانت عليه في الفترات السابقة، من حيث أنها تمكنت من نقل الصورة بدقة أكبر رغم انقطاعها عن الطباعة، ولكنها لم تتوقف تماماً، حيث واصلت العمل إلكترونياً بطاقتها الذي أدى ما عليه حسب طاقته وموقعه ومدى إمكانيته في الحركة والوصول لموقع الحدث أو تغطية الأحداث من منطقتة الخاصة.

وعمل الإعلام ومن ضمنه الصحافة المطبوعة على نقل الصورة بشقيها الناقل للمعانة والصمود معاً وتعزيز الجبهة الداخلية بدرجة عالية من الوعي والمهنية.

واستطاع الإعلام الفلسطيني والصورة الصحفية الفلسطينية اكتساب ثقة الإعلام الأجنبي ومنافسة الصورة الإسرائيلية، كما شكل عنصر وحدة للجبهة الداخلية، وأثبتت الصورة الصحفية

(1) المكتب الإعلامي الحكومي، تقييم الأداء الإعلامي خلال العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة 2014م (ص ص 3-7).

أنها قادرة على فضح الاحتلال وممارساته حيث كانت منافساً شرساً للدعاية الإسرائيلية وفضح سياساتها الكاذبة.

2- معيقات ومشاكل واجهها الإعلام المطبوع أثناء عدوان 2014م⁽¹⁾ (2).

حقق الإعلام بشكل عام، والإعلام المطبوع بشكل خاص، نجاحات واسعة على صعيد تمثين الجبهة الداخلية، وفضح ممارسات الاحتلال، وإطلاع المواطن على آخر الأحداث والتطورات، وكان له دور هام في دحض دعاية الاحتلال الإسرائيلي الكاذبة، إلا أن الإعلام المطبوع مثله مثل باقي الحقول الإعلامية قد واجه عدداً من المعوقات التي أثرت سلباً على عمله، من أهمها:

1. صعوبة التنقل من مكان لآخر لمواكبة الحدث، مما دفع بعض الصحفيين للتنقل بوسائل بدائية أحياناً، أو استخدام المواصلات الخاصة بالمواطنين أحياناً أخرى، أو استخدام أي وسيلة مواصلات متوافرة.
2. عدم تمكن أصحاب المطابع العاملة في قطاع غزة عن العمل على طباعة الصحف، وذلك بسبب الخوف من الاستهداف الإسرائيلي لهذه المطابع، وبسبب عدم توفر المواد الخام مثل الورق والأحبار وقطع غيار الآلات، إلى جانب أن الوضع على الأرض لم يكن يسمح بتوزيع الصحيفة ورقياً في حال طباعتها⁽³⁾.
3. انقطاع التيار الكهربائي، وشبكات الاتصال في الكثير من الأحيان.
4. العمل تحت مظلة الموت والقصف في أي لحظة، وذلك يعود إلى قوة العدوان الإسرائيلي الشرس والعنيف على القطاع.
5. كثرة الأحداث وتجدد الضحايا دون توقف، أدى إلى عدم مقدرة الإعلاميين على متابعة كل ما هو جديد.
6. رغم وضع الخطط الإعلامية لكثير من المؤسسات الصحفية، لكنها لم تكن مناسبة كلياً نظراً لطول الفترة وتسارع الأحداث، حيث لم تكن الرؤية واضحة في بداية العدوان.

(1) المكتب الإعلامي الحكومي، تقييم الأداء الإعلامي خلال العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة 2014م (ص ص 3-7).

(2) وسام عفيفة: مدير مؤسسة الرسالة للإعلام، مقابلة هاتفية، قابله: محمد ثابت، (2017/2/11م).

(3) هيثم عميرة، مقابلة هاتفية، قابله: محمد ثابت، (2017/2/11م).

7. عدم توافر الدعم اللوجستي وعناصر تأمين الصحفي من معدات وأجهزة، وخاصة أدوات الحماية والسلامة.
8. شكل الوضع الاجتماعي للصحفي عائقاً في بعض الأحيان عن أدائه لرسالته الإعلامية، حيث إن الصحفي كان ملقى على كاهله مثله مثل أي مواطن في القطاع حماية وتأمين عائلته، وتثبيتهم، وطمأننتهم، ورعايتهم، إضافة لدوره في نقل رسالته الإعلامية⁽¹⁾.
9. تشابه الكثير من القصص الإنسانية وبشاعة المجازر أربك الصحفي وشكل ضعفاً في قدرته على تنويع التغطية.
- 10 ضعف الأمان في مقرات العمل، وكثرة التنقل من مكان لآخر في بعض الصحف نظراً لاستهداف مقراتها، وصعوبة التواصل بين الصحفي والمسؤولين.
- 11 تزامم عمل الصحفي مع العديد من غير الصحفيين، المنتمين لمؤسسات (هواة)؛ مما أعاق عمل الصحفي بشكل مهني، كما أن تحول بعض مراكز عمل الصحفيين المجهزة في المستشفيات إلى أماكن لإيواء النازحين عطل كثيراً العمل الصحفي، وأصبح هناك قلق على المعدات وتشويش على التغطية الصحفية من قبل بعض المواطنين.
- 12 الصحفي الحر كان يشكل عبئاً على الصحفي والمصور الصحفي خصوصاً المنتمي لمؤسسة إعلامية، حيث شكل ازدحاماً في المشافي وأماكن التغطية، مما دفع بعض رجال الأمن منع بعض الصحفيين من التغطية، ولم يفرقوا بين الصحفي الهاوي والصحفي التابع لمؤسسة إعلامية لديها رسالتها الوطنية في التغطية.
- 13 كثرة الصحفيين الأجانب دون رقابة أو متابعة لما ينشروه، أدى إلى تغطية مغلوبة لبعض الأخبار ونشر بعض الصور التي لم يكن من الواجب والمهنية ظهورها.

(1) أحمد الكومي: محرر في صحيفة الرسالة، مقابلة هاتفية، قابله: محمد ثابت، (11/2/2017م).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية لإدارة المؤسسات
الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان
الإسرائيلي على غزة عام 2014م

الفصل الرابع

نتائج الدراسة الميدانية لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على "إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م وانعكاسها على الأداء المهني لتلك المؤسسات"، دراسة تطبيقية على الصحف والمجلات الفلسطينية.

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المبحث الأول خصائص عينة الدراسة

أولاً- النوع:

جدول (4.1): توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	38	74.5
أنثى	13	25.5
المجموع	51	100.0

يبين جدول رقم (4.1) أن ما نسبته (74.5%) من عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته (25.5%) هم من الإناث.

ويلاحظ هنا أن هذه النسبة جاءت متوافقة تقريباً مع النسبة الرسمية التي أوردها الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في العام 2012م⁽¹⁾، والتي أكدت على أن ما نسبته (26.2%) من الصحفيين في فلسطين من الإناث، مقابل (73.8%) من الذكور.

وتدل النتائج على تنامي دور المرأة الوظيفي في قطاع الإعلام الفلسطيني، ولكنه لم يرتق للنسب المطلوبة، وخاصة في مواقع صنع القرار في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، وذلك يرجع إلى طبيعة العمل الصحفي الذي يحتاج إلى وقت وجهد ومخاطرة في كثير من الأحيان نظراً للواقع السياسي والأمني في فلسطين وخاصة في قطاع غزة، وكذلك للموروث الثقافي الذي يفضل عدم عمل المرأة في ذلك المجال.

(1) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، بيان صحفي بمناسبة يوم المرأة العالمي الذي يصادف 2014/3/8م (موقع إلكتروني).

ثانياً- المؤهل العلمي:

جدول (4.2): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية%	العدد	المؤهل العلمي
60.8	31	بكالوريوس
23.5	12	ماجستير
9.8	5	دبلوم
5.9	3	دكتوراه
100	51	المجموع

تشير نتائج الجدول رقم (4.2) إلى أن (60.8%) من المبحوثين يحملون درجة البكالوريوس، و(23.5%) منهم يحملون درجة الماجستير، وما نسبته (9.8%) يحملون درجة الدبلوم، بينما نسبة (5.9%) من العينة من حملة الدكتوراه، وجمع النسبتين يتبين أن من يحملون شهادات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه)، تبلغ نسبتهم (29.4%)، وهو يعد مؤشراً جيداً، فوجود هذه النسبة من الدراسات العليا من الطبيعي أن يؤدي إلى الارتقاء بالمؤسسة من خلال الاستعانة بما لديهم من خبرات منهجية، وعلمية، ومعرفية، في الإدارة، وكيفية مواجهة الأزمات، وفي المقابل، أشارت النتائج إلى أن ما نسبته (9.8%) كانوا من الحاصلين على شهادات أقل من البكالوريوس (دبلوم)، وهي نسبة لا يستهان بها، خاصة إذا ما عرفنا أنها تشكل جزءاً ممن يتبوؤن مراكز قيادية في المؤسسات الصحفية الفلسطينية في قطاع غزة، وبالتالي يجب أن يتم تقليص هذه النسبة من خلال استقطاب قيادات مؤهلة علمياً ومهنياً، أو تطوير قدرات تلك الفئة من الأفراد من خلال برامج تدريبية مكثفة لاكسابهم مهارات متخصصة في المجالات ذات الصلة.

ثالثاً - سنوات الخبرة:

جدول (4.3): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
10 - 6	20	39.2
15 - 11	14	27.5
5 سنوات فأقل	9	17.7
20 - 16	4	7.8
أكثر من 20	4	7.8
المجموع	51	100

يتضح من الجدول السابق أن ما نسبته (39.2%) من المبحوثين، لديهم خبرة تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات، بينما ما نسبته (27.5%) منهم لديهم خبرة تتراوح ما بين 11 إلى 15 سنة، وما نسبته (17.7%)، لديهم خبرة 5 سنوات فأقل، وما نسبته (7.8%) لديهم خبرة تتراوح ما بين 16 إلى 20 سنة، وما نسبته (7.8%) لديهم خبرة 21 سنة فأكثر.

ويلاحظ أن أعلى النسب هي لمن سنوات خبرتهم تتحصر ما بين (6-10) سنوات بواقع (39.2%)، ولل فئة ما بين (11-15) سنة بواقع (27.5%)، بمعنى أن مجموع الفئتين يمثل ما نسبته (66.7%) وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالفئات الأخرى، ويعزي ذلك إلى أن أغلب الذين يحتلون مواقع قيادية هم من فئة الشباب الذين تمكنوا من شق طريقهم واكتساب خبراتهم في سوق العمل تزامناً مع الأحداث المتعاقبة التي مرت بها الأراضي الفلسطينية وخاصة في قطاع غزة ابتداءً من انتفاضة الأقصى عام 2000م، ولغاية الآن، حيث كانت تلك الفترة غنية بالعديد من التجارب، وأتيحت الفرصة لتلك الكوادر الاحتكاك بأوساط الصحافة الأجنبية التي كانت تتواجد بشكل مستمر بهدف تغطية الأحداث، كما كان للجامعات الفلسطينية وإدراكها بأهمية الإعلام دور كبير في تخريج مئات الصحفيين في العديد من التخصصات، وأسهمت كذلك في رفد القطاع الصحفي الفلسطيني النامي بخبرات مؤهلة قادرة على الانخراط مباشرة في سوق العمل.

رابعاً- المركز الوظيفي:

جدول (4.4): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المركز الوظيفي
33.3	17	رئيس قسم
17.6	9	محرر مسئول
13.7	7	عضو مجلس إدارة
9.8	5	أخرى
7.8	* 4	رئيس تحرير
5.9	* 3	رئيس مجلس إدارة
5.9	3	مدير تحرير
5.9	3	سكرتير تحرير
100	51	المجموع

* رئيس مجلس إدارة صحيفة الاستقلال هو نفسه رئيس التحرير، وقام بتعبئة الاستبانة كرئيس تحرير (1)

* يعتبر منصب مدير عام ورئيس تحرير في صحيفة فلسطين ذي مرجعية واحدة غير منفصلة (2)

تبين أن ما نسبته (33.3%) من المبحوثين هم من رؤساء الأقسام، وما نسبته (17.6%) منهم هم من المحررين، بينما ما نسبته (13.7%) هم من أعضاء مجالس الإدارة، وما نسبته (9.8%) هم ممن يشغلون مراكز وظيفية أخرى، وما نسبته (7.8%) هم من رؤساء التحرير، وفي المقابل فإن ما نسبته (5.9%) من أفراد العينة هم من رؤساء مجالس إدارة، في حين ما نسبته (5.9%) هم من مدراء التحرير، والتي جاءت متطابقة مع نسبة سكرتاريا التحرير بواقع (5.9%) أيضاً.

وتعد هذه النسب إلى حد ما منطقية إذا ما قورنت بنسبة العاملين في تلك المؤسسات، حيث إن من الطبيعي أن تفوق أعداد رؤساء الأقسام عدد مدراء التحرير وكذلك سكرتاريا التحرير، أو أعضاء مجالس الإدارة كون تلك المراكز إشرافية وإدارية تتبع هيكل تنظيمي متسلسل، تتدرج فيه مواقع المسؤولية من الأعلى إلى الأسفل.

(1) أ. خالد صادق- رئيس تحرير صحيفة الاستقلال، محمد ثابت(اتصال شخصي: 8 أكتوبر 2016م).

(2) أ. إياد القرا- مدير عام ورئيس تحرير صحيفة فلسطين، محمد ثابت(اتصال شخصي: 8 أكتوبر 2016م).

خامساً - العمر:

جدول (4.5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
31 - 40 عاماً	29	56.9
30 عاماً فأقل	11	21.5
46 عاماً فأكثر	6	11.8
41 - 45 عاماً	5	9.8
المجموع	51	100.0

تبين أن ما نسبته (56.9%) من المبحوثين تقع أعمارهم بين 31 - 40 عاماً، وما نسبته (21.5%) من المبحوثين لم تتعدَّ أعمارهم 30 عاماً، في حين أن ما نسبته (11.8%) ممن أعمارهم 46 عاماً فأكثر، وما نسبته (9.8%) تتراوح أعمارهم ما بين 41 - 45 عاماً.

ويتضح أن الفئة من 31-40 عاماً، احتلت أعلى نسبة بواقع (56.9%) وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم في سن الشباب وهي سن العطاء والإنجاز، وفي الوقت نفسه هم في مرحلة عمرية تتميز بالنضج والاعتدال، وذلك مهم لعملية اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من القرارات ذات العلاقة بإدارة الأزمات وحسن التصرف في المواقف الطارئة أو في ظروف عدم التأكد.

سادساً - الدورات التدريبية:

جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب حصولها على الدورات

الدورات	العدد	النسبة المئوية %
حصل على دورات	49	96.1
لم يحصل على الدورات	2	3.9
المجموع	51	100.0

تبين أن ما نسبته (96.1%) من المبحوثين حصلوا على دورات تدريبية، وما نسبته (3.9%) لم يحصلوا على دورات تدريبية.

وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك اهتماماً من قبل أفراد العينة بالحصول على دورات تدريبية، ويمكن تفسير ذلك بحرص الكوادر الصحفية على صقل مهاراتهم واكتساب معارف جديدة تؤهلهم لسوق العمل نظراً للمنافسة الكبيرة المتعلقة بالحصول على وظائف جديدة أو تحسين المستوي الوظيفي والحصول على ترفيات معينة، وذلك في ظل محدودية الفرص الوظيفية في قطاع غزة نتيجة الحصار والتضييق الأمني وانعدام الأفاق أمام آلاف الشباب.

سابعاً- الدورات التدريبية التي حصلوا عليها:

جدول (4.7): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التي حصلوا عليها (مجموع N=49)

النسبة المئوية %	العدد	الدورات التي حصل عليها
73.5%	36	مهارات الاتصال والتواصل
63%	31	إدارة الأزمات
55%	27	التخطيط الاستراتيجي
31%	15	الوقاية والسلامة
14%	7	أخرى

* الاجابات من اختيار من متعدد

تظهر النتائج كما وردت في جدول رقم (4.7) أن ما نسبته (73.5%) من المبحوثين حصلوا على دورات في مهارات الاتصال والتواصل، وأن ما نسبته (63%) منهم، حصلوا على دورات في إدارة الأزمات، بينما ما نسبته (55%) حصلوا على دورات في التخطيط الاستراتيجي، وما نسبته (31%) حصلوا على دورات في الوقاية والسلامة، في حين ما نسبته (14%) قد حصلوا على دورات في مجالات أخرى.

ويلاحظ من النتائج السابقة أن أعلى نسبة كانت لصالح دورات في مهارات الاتصال والتواصل بواقع (73.5%) من أفراد العينة، وهي نسبة كبيرة نظراً لكون تلك النوعية من الدورات ضرورية ومطلوبة في كافة مجالات العمل الصحفي وغيره، لما لها من تأثير على رفع مستوي وكفاءة وتميز من يحصل عليها، خاصة لأهميتها في المجال الصحفي، وقد يكون للواقع الاستثنائي الصحفي والأمني في قطاع غزة دور في التوجه لذلك النوع من الدورات، كما يتضح من النتائج أن من حصلوا على دورات في إدارة الأزمات احتلت نسبتهم المركز الثاني بواقع

(63%)، بينما الترتيب الثالث كان لمن حصلوا على دورات في التخطيط الاستراتيجي بواقع (55%)، وهي دورات لا تقل أهمية عن دورات الاتصال والتواصل ولكنها دورات أكثر تخصصاً وتهتم بها الأوساط القيادية التي أدركت ضرورة أن تكون لديها مهارات نوعية تستطيع من خلالها التميز والتعامل مع مقتضيات الواقع الصحفي والأمني الفلسطيني، وضرورات البحث عن تطوير الذات وتطوير العمل في ظل محدودية الإمكانيات والفرص.

ثامناً - المؤسسة الصحفية:

جدول (4.8): توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة الصحفية

النسبة المئوية %	العدد	المؤسسة الصحفية
43.1	22	فلسطين
27.5	14	الرسالة
15.7	8	السعادة
13.7	7	الاستقلال
100.0	51	المجموع

تبين أن ما نسبته (43.1%) هم من إدارة جريدة فلسطين، بينما نسبة (27.5%) هم من إدارة جريدة الرسالة، في مقابل أن ما نسبته (15.7%) هم من إدارة مجلة السعادة، وما نسبته (13.7%) هم من إدارة جريدة الاستقلال، وهذه النتائج تشير بوضوح إلى أن الفارق جاء بسبب حجم المؤسسة ورأس المال المستثمر فيها، ودورية صدور تلك المطبوعات، حيث احتلت صحيفة فلسطين النسبة الأعلى نظراً لعدد العاملين بها وصدورها بشكل يومي، بينما احتلت صحيفة الاستقلال المركز الأخير نظراً لعدد العاملين المنخفض بها نسبياً وصدورها بشكل أسبوعي، وهو الأمر الذي لا يحتاج لعدد كبير من العاملين.

تاسعاً- التخصص العلمي:

جدول (4.9): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	النسبة المئوية%
إعلام	32	62.7
إدارة	8	15.7
آداب ما عدا الإعلام	5	9.8
هندسة	4	7.8
أخرى	2	4.0
المجموع	51	100.0

يلاحظ من الجدول رقم (4.9) أن ما نسبته (62.7%) من المبحوثين متخصصون في الإعلام، وما نسبته (15.7%) من المبحوثين متخصصون في الإدارة، بينما ما نسبته (9.8%) من المبحوثين متخصصون في مجالات تتدرج ضمن كليات الآداب، في حين أن ما نسبته (7.8%) متخصصون في الهندسة، وما نسبته (4.0%) متخصصون في مجالات (نظم معلومات حاسوبية، وتربية).

وتتفق تلك النتائج التي تضمنها الجدول السابق مع ما تم طرحه من تفسير في الجدول رقم (3)، حيث اهتمت الجامعات الفلسطينية بتخريج أعداد كبيرة من الصحفيين المتخصصين وتم تأسيس كليات وأقسام جديدة لرفد سوق العمل الصحفي المتنامي والذي ظهرت الحاجة إليه لإدراك الأوساط الفلسطينية الأكاديمية وغيرها بضرورة النهوض بقطاع الإعلام وتطويره لزيادة أهميته عالمياً وبغرض دحض الرواية الصهيونية وفضح ممارسات الاحتلال غير الأخلاقية، وكذلك لزيادة الاهتمام من قبل بعض الأوساط الفلسطينية، مثل الأحزاب وغيرها من الأوساط التي اهتمت بهذا القطاع، وهو الأمر الذي أسهم في زيادة الطلب على المتخصصين في المجال الإعلامي واستيعابهم في سوق العمل الصحفي.

المبحث الثاني

استخدام المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية

لقد تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

المحك المعتمد في الدراسة :

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي، 2004م، ص42).

جدول (4.10): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
قليلة جداً	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
قليلة	أكثر من 36% - 52%	أكثر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكثر من 52% - 68%	أكثر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكثر من 68% - 84%	أكثر من 3.40 - 4.20
كبيرة جداً	أكثر من 84% - 100%	أكثر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحث درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

أولاً- الدرجة الكلية لاستخدام الوظائف الإدارية:

جدول (4.11): تحليل مجالات الاستبانة.

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	التخطيط	3.83	0.606	76.60	9.767	0.000	1
2.	التقييم	3.83	0.697	76.60	8.569	0.000	2
3.	اتخاذ القرار	3.65	0.556	73.00	8.360	0.000	3
4.	الرقابة	3.50	0.554	70.00	6.567	0.000	4
5.	القيادة	3.29	0.497	65.80	4.292	0.000	5
6.	التنظيم	3.28	0.468	65.60	4.285	0.000	6
	الدرجة الكلية لاستخدام الوظائف الإدارية	3.55	0.390	71.00	10.169	0.000	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

ويتضح من خلال الجدول رقم (4.11) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية لاستخدام وتطبيق المؤسسات الصحفية للوظائف الإدارية ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (71.00%) مما يدل على أن درجة استخدام وتطبيق المؤسسات الصحفية للوظائف الإدارية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى:

- الاستفادة من التجارب السابقة التي عاشتها تلك المؤسسات خلال الحروب والأزمات السابقة.
- حرص الصحفيين والكوادر العاملة في تلك المؤسسات على اكتساب خبرات ومعارف جديدة وتطوير قدراتهم على كافة المستويات ومن بينها المهارات الإدارية المختلفة.
- الاختلاط بأوساط إعلامية مختلفة والاطلاع على تجارب مؤسسات صحفية خارجية مكن تلك المؤسسات من بناء نظام إداري جيد.
- إدراك الكثير من المؤسسات الصحفية الفلسطينية لجذوي تطبيق الوظائف الإدارية المختلفة، والبعد عن العشوائية في العمل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (خالد الرضيع، 2011م)، التي أظهرت بأن هناك التزام بعملية التخطيط لإدارة الأزمات والكوارث، حيث تبين أن المتوسط الحسابي النسبي لجميع مجالات التخطيط يساوي (70.44%)⁽¹⁾.

كما اتفقت مع دراسة (إخلاص وإبراهيم الطراونة، 2009م)، التي أظهرت أن مديرية الأمن العام الأردني تخطط لإدارة الأزمات بنسبة متوسطة بلغت (62.5%)⁽²⁾.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالآتي:

1. التخطيط: حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أهمية عملية التخطيط وإدراك القائمين على المؤسسات الصحفية الفلسطينية لذلك، كون عملية التخطيط من أهم عمليات الإدارة، كما أن الأزمات التي مرت بها الأراضي الفلسطينية وتأثرت بها هذه المؤسسات جعلتها تولى اهتماماً بإيجاد خطط وخطط بديلة للتعامل مع التطورات التي تفرضها الظروف المعاشية والأمور الطارئة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إخلاص وإبراهيم الطراونة، 2009م)، التي أشارت إلى أن من نقاط القوة لمديرية الأمن العام الأردني في إدارتها للأزمات، هي عملية التخطيط المسبق⁽³⁾، ودراسة (فهد محمد زيادة، 2012م)، التي أثبتت أن المؤسسات الدولية تهتم بتنمية مهارات التخطيط لدي موظفيها، لرفع قدرتهم على إدارة الأزمات⁽⁴⁾، ودراسة (كاترين مخيمر، 2015م)، التي أظهرت بأن هناك دوراً مرتفعاً للعلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية في التخطيط للأزمات بنسبة (81.6%)⁽⁵⁾.

2. التقييم: فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (76.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

(1) الرضيع، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة (ص165).

(2) الطراونة، إدارة الأزمات في المؤسسات الأمنية الأردنية"مديرية الأمن العام الأردني: دراسة ميدانية" (ص127).

(3) الطراونة، إدارة الأزمات في المؤسسات الأمنية الأردنية"مديرية الأمن العام الأردني: دراسة ميدانية" (ص 127).

(4) زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات(ص155).

(5) مخيمر، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة(ص162).

ويعزو الباحث ذلك إلى: اتجاهين من التقييم، **الأول:** يتعلق بتقييم خطط إدارة الأزمات، وكذلك تقييم أداء الدوائر، والأقسام للتأكد من جاهزيتها لأي طارئ مفاجئ قد يفرض نتيجة الواقع المعاش في قطاع غزة، **والثاني:** ما تفرضه طبيعة المنافسة بين وسائل الإعلام الفلسطينية، ومنها الصحف التي تسعى لتوسيع منافذ التوزيع لديها، واستقطاب المعلنين، والحرص على تقييم المنتج باستمرار لاستقطاب أكبر عدد من القراء، وبذلك ضمان الاستمرارية والنجاح عبر التدفق المالي الذي يؤمن ذلك، لذا فإن عملية التقييم احتلت مرتبة متقدمة لأهميتها.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فهد زيادة، 2012م)، التي أظهرت أن المؤسسة تقوم بتقييم خطط وبرامج إدارة الأزمات السابقة بهدف تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (77.39%) وكذلك لتجنب تكرار الثغرات والنواقص في الخطط السابقة، وذلك عند التخطيط للأزمات المستقبلية، ومن هنا تظهر أهمية التقييم في المؤسسات الصحفية⁽¹⁾.

3. اتخاذ القرار: فقد حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (73.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: محورية عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وأهميتها، حيث فرضت التحديات والظروف الاستثنائية التي عاشتها وتعيشها تلك المؤسسات مرونة في هذه العملية مع وجود ضوابط معينة لتنظيمها، ولكن مع ضمان سهولة وسرعة اتخاذها ضمن المستويات الوظيفية داخل المؤسسة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (لبنى العلاوين، 2009) التي أكدت وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية في أكثر من مجال من بينها مجال اتخاذ القرار.

4. الرقابة: فقد حصلت على المرتبة الرابعة بوزن نسبي قدره (70.00%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المؤسسات الصحفية الفلسطينية في قطاع غزة أولت اهتماماً لوظيفة الرقابة للتأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة والالتزام بها لضمان جودة الخدمة، وهو يأتي في طور المحافظة على كينونة المؤسسة وضمان نجاحها في ظل المنافسة الشديدة، وبيئة العمل التي تفرض وجود رقابة فاعلة.

(1) زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات (ص159).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البنى العلاويين، 2009م)، التي أظهرت أن مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية تراعي وضع آلية المراقبة على برامجها بشكل دوري ومستمر، وتطبيق الإجراءات وضبط جودة إنتاج البرامج، مع إمكانية تصحيح الأخطاء بأقل التكاليف الممكنة، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال المتابعة والتقييم (2,23) من أصل (3) درجات⁽¹⁾.

5. القيادة: حصلت على المرتبة الخامسة بوزن نسبي قدره (65.80%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المؤسسات الصحفية الفلسطينية يتوفر لديها كفاءات قيادية مؤهلة ولكن ليس بالدرجة المطلوبة أو الكافية التي يمكن من خلالها إحداث تطور نوعي يمكن من خلاله النهوض بالواقع الذي تعيشه تلك المؤسسات، خاصة في ظل الظروف الصعبة والاستثنائية في قطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مريم المذكور، 2011م)، التي ذكرت أن درجة تقديرات أفراد العينة حول مدى توافر متطلبات إدارة الأزمات جاءت متوسطة في مجالين هما: القيادة وفرق العمل⁽²⁾.

6. التنظيم: حصل على المرتبة السادسة بوزن نسبي قدره (65.60%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: انشغال الإدارة بتنفيذ الأعمال النمطية، وتأجيل بعض الأعمال المهمة وتركها معلقة من دون إنجاز، وهو ما أدى إلى الابتعاد عن الوظائف الأساسية الأكثر أهمية، كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي مرن وواضح أثر بشكل سلبي على هذه الوظيفة الأساسية، مما أدى إلى اختلاط الأولويات وإيجاد صعوبة في توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسؤوليات بدرجة كافية، لذلك جاءت درجة تقدير وظيفة التنظيم لدي عينة الدراسة بشكل متوسط.

(1) العلاويين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية: مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية إنموذجاً (ص75).

(2) المذكور، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (52).

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (البنبي العلويين، 2009م) التي أظهرت وجود أثر لاستخدام تكنولوجيا الاتصال في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية في مجال التخطيط ومجال التنظيم ومجال المتابعة والتقييم واتخاذ القرار.

❖ تحليل فقرات مجالات استخدام وتطبيق المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية:

أولاً: التخطيط

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (4.12).

جدول (4.12): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال التخطيط

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تهتم المؤسسة الصحفية بالمؤشرات الواردة عن بؤادر حدوث الأزمة.	4.11	82.20	14.432	0.000	1
2.	تحافظ المؤسسة الصحفية عند حدوث الأزمات على اتخاذ الاجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية دون تأخير.	4.09	81.80	11.687	0.000	2
3.	تقوم المؤسسة الصحفية بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.	4.03	80.60	10.730	0.000	3
4.	يتم اشراك الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة الصحفية في عمليات التخطيط.	4.00	80.00	8.660	0.000	4
5.	تقوم المؤسسة الصحفية بتوفير موازنة خاصة لمعالجة الأزمات.	3.90	78.00	6.169	0.000	5
6.	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة الصحفية لوضع خطط مواجهة الأزمات.	2.82	56.40	-1.156	0.253	6

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " تهتم المؤسسة الصحفية بالموثرات الواردة عن بوارر حدوث الأزمة." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (82.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: الأوضاع غير الطبيعية والأزمات المتلاحقة على قطاع غزة، وخاصة منذ العام 2000م، وهو العام الذي انطلقت فيه انتفاضة الأقصى، وشهد القطاع من بعده تركيزاً خطيراً في الاعتداءات التي ينفذها جيش الاحتلال الإسرائيلي، الأمر الذي فرض على المؤسسات الصحفية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة الأخذ في الحسبان والاعتبار أية تطورات أو نذر لنوايا الاعتداء وذلك بغية تهيئة نفسها واتخاذ إجراءاتها الكفيلة لعدم تعرضها لأي ضرر مباشر أو غير مباشر، وكان ذلك نتاج تجارب متراكمة لسنوات عديدة، لذا جاءت هذه الفقرة في المرتبة الأولى وحصلت على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (سليمان الديب، 2012م)، التي توصلت إلى أن اتحاد المقاولين الفلسطينيين يولي اهتماماً لاكتشاف ورصد مؤشرات الأزمة⁽¹⁾، وكذلك تتطابق مع دراسة (فهد زيادة، 2012م)، التي أظهرت أنه يتوفر في المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة الإجراءات والآليات اللازمة لرصد مؤشرات وقوع الأزمات⁽²⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " تحافظ المؤسسة الصحفية عند حدوث الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية دون تأخير." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (81.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: اهتمام المؤسسات الصحفية بعد تجارب طويلة من الاجتياحات المتكررة والاعتداءات المركزة التي نفذها جيش الاحتلال الإسرائيلي بالمحافظة على الحد الأدنى من النشاط الاعتيادي حتى ولو كانت الأوضاع الأمنية في أوجها، وذلك من خلال سلسلة إجراءات ومجموعة قرارات خاصة تضمن استمرار خدماتها الاعتيادية.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (محمد الأشقر، 2010)، حيث احتلت فقرة " تسارع إدارة المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة لممارسة النشاطات الاعتيادية للمؤسسة في ظروف

(1) الديب، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة(117).

(2) زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات(ص159).

الأزمات" المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، بنسبة (72.2%)⁽¹⁾، كما تتطابق مع دراسة (فهد زيادة، 2012)، حيث بينت الدراسة أن المتوسط الحسابي النسبي لهذه الفقرة بلغت (78.26%) أي بدرجة كبيرة⁽²⁾.

ثانياً: التنظيم

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (4.13).

جدول (4.13): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال التنظيم

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يسهم التنظيم داخل المؤسسة الصحفية في إدارة ناجحة للأزمات.	4.05	81.00	9.33	0.000	1
2.	يتم متابعة تطور الأزمات بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة أو الانتقال لخطة بديلة	3.80	76.00	7.172	0.000	2
3.	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة الصحفية على التعامل مع الأزمات حال وقوعها	3.78	75.60	8.720	0.000	3
4.	تجد المؤسسة الصحفية صعوبة في توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتنسيق كافة جهود الجهات المشاركة في إدارة الأزمات	2.96	59.20	-0.275	0.785	4
5.	تختلط الأولويات وتغيب لدى المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات	2.78	55.60	-1.447	0.154	5
6.	تفتقر المؤسسة الصحفية لهيكل تنظيمي واضح محدد	2.29	45.80	-4.579	0.000	6

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

(1) الأشقر، درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها(148).

(2) زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات(ص159).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يسهم التنظيم داخل المؤسسة الصحفية في إدارة ناجحة للأزمات." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (81.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: إدراك القائمين لأهمية التنظيم كأحد وظائف الإدارة من الناحية النظرية والتطبيقية، مما يدل على قيام إدارات المؤسسات الإعلامية عينة الدراسة، بتوسيع نطاق الإشراف، والرقابة لديها، بالإضافة إلى مراعاة تفويض المزيد من مسؤوليات اتخاذ القرار إلى المستويات الوظيفية المختلفة، لذلك حصلت تلك الفقرة على درجة موافقة كبيرة من قبل أفراد العينة.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (لبنى العلاوين، 2009م)، التي أظهرت بأن مجال " التنظيم" قد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.16) من أصل (3) درجات، وهذا يعني أن مستوى تقييم أفراد عينة الدراسة لمجال التنظيم في مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية كان إيجابياً بدرجة كبيرة من وجهة نظرهم، مما يدل على قيام إدارات المؤسسات الإعلامية في الأردن، بتوسيع نطاق الإشراف، والرقابة، وتخفيض عدد المستويات الإدارية، مع مراعاة تفويض المزيد من مسؤوليات اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا⁽¹⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يتم متابعة تطور الأزمات بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة أو الانتقال لخطط بديلة." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (76.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: وجود واقع عملياتي على الأرض تقوم المؤسسات الصحفية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة بتطبيقه أثناء الأزمات، وإن كان بطريقة عشوائية غير ممنهجة يتضمن متابعة لتطورات الأحداث أولاً بأول، باتجاهين، الأول: يتم من خلاله تغطية الأحداث وتطوراتها لنقلها لجمهور متابعيها، بمعنى أنها تمارس مهمتها كوسيلة إعلام، والثاني: متابعة تطور الأحداث وخطورتها ومدى التهديد التي قد تتعرض له هذه المؤسسة.

(1) العلاوين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية، مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية "إنموذجاً" (ص75).

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (محمد أبو كميل، 2015م)، التي أظهرت أنه يتوفر لدى الإدارة العامة للعمليات المركزية خطط بديلة للتعامل مع السيناريوهات المختلفة للأزمة الأمنية، وكانت درجة الموافقة ايجابية وبدرجة كبيرة مقدارها (69.08%)⁽¹⁾، كما تتطابق مع دراسة (كاترين مخيمر، 2015م) التي أظهرت ان العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تتابع آثار الأزمة لضمان عدم تكرارها في المستقبل، حيث سجلت تلك العبارة وزن نسبي (79.4%) أي بدرجة موافقة كبيرة⁽²⁾، وتتطابق مع دراسة (سامي أبو عزيز، 2010م)، التي أظهرت موافقة جيدة بمتوسط نسبي (65.18%)، على أنه يتم متابعة تطورات الأزمة بشكل مباشر، ويجري تعديل الخطة عند الضرورة في وزارة الصحة الفلسطينية⁽³⁾.

ثالثاً: القيادة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (4.14).

جدول (4.14): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال القيادة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تمتلك المؤسسة الصحفية قدرة على استخدام وتوظيف الامكانيات البشرية والمادية لمواجهة الأزمات.	3.78	75.60	5.680	0.000	1
2.	تحتاج المؤسسة الصحفية لكفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع الأزمات.	3.74	74.80	6.129	0.000	2
3.	تفتقر المؤسسة الصحفية إلى وحدة خاصة أو فريق عمل متخصص للتعامل مع الأزمات ومواجهتها	2.96	59.20	-0.292	0.771	3
4.	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة الصحفية عند تشكيل فريق الأزمات.	2.70	54.00	-2.010	0.050	4

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

- (1) أبو كميل، دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني(ص136).
- (2) مخيمر، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة(ص147).
- (3) أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة(ص142).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " تمتلك المؤسسة الصحفية قدرة على استخدام وتوظيف الامكانيات البشرية والمادية لمواجهة الأزمات." قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (75.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المؤسسات الصحفية الفلسطينية في قطاع غزة تمتلك من الإمكانيات المادية والبشرية ما يؤهلها للاستمرارية في عملها، وتطوير قدراتها، والمحافظة على كينونتها، خاصة وقت الأزمات، وقد جاءت درجة الموافقة كبيرة بسبب أن هناك تطوراً فعلياً على مستوى استثمار تلك الإمكانيات، والطاقات، وإدراتها بشكل سليم، نتيجة تراكم المعرفة، والخبرة، وهو الأمر الذي مكن تلك المؤسسات بالفعل من تحقيق الحد الأقصى من الفائدة رغم ما تواجهه من تحديات على أرض الواقع.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (فهد زيادة، 2012م)، التي أظهرت في أكثر من موضع أن تنمية وتعزيز مهارات العمل ضمن فريق، واهتمام الإدارة بتدريب العاملين لديها وتنمية مهاراتهم، كان له أثر مباشر على مقدرة وكفاءة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات⁽¹⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على: " تحتاج المؤسسة الصحفية لكفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع الأزمات"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (74.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن هناك حاجة فعلية لتعزيز إمكانيات المؤسسة عبر توفير كفاءات بشرية متخصصة، قادرة على التعامل مع الأزمات بشكل علمي ممنهج، فالخبرة والتجربة وحدها قد لا تكفي للخروج من الأزمات ولكن تدعيم الخبرة والتجربة بنهج علمي مدروس يكون له بالغ الأثر على أداء المؤسسة الصحفية وكيانها، لذلك باتت الحاجة ملحة لكفاءات بشرية تجمع كل تلك المميزات والمهارات، والرصيد العلمي، بالإضافة إلى التجربة والخبرة الواسعة، وهو ما تحتاجه المؤسسات الصحفية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، التي باتت تدرك أهمية ذلك.

(1) زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات (ص134).

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (وسام إسلیم، 2007م)، التي أكدت على ضرورة إنشاء وحدة متخصصة لإدارة الأزمات في وزارة المالية الفلسطينية، يقودها مجموعة من الخبراء والمختصين في إدارة الأزمات⁽¹⁾.

رابعاً: الرقابة

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (4.15).

جدول (4.15): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال الرقابة

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تهتم المؤسسة الصحفية بمتابعة أداء موظفيها ومدى التزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها.	3.96	79.20	8.330	0.000	1
2.	يتم فحص مدى التزام الموظفين داخل المؤسسة الصحفية بالمحافظة على تطبيق شروط الأمن والسلامة أثناء الأزمات.	3.74	74.80	5.973	0.000	2
3.	يتم فحص مدى الالتزام بتطبيق الخطط المعتمدة أثناء الأزمات.	3.49	69.80	3.977	0.000	3
4.	تفتقر المؤسسة الصحفية لنظام رقابة فعال يضمن متابعة العمل وتنفيذ المهام المطلوبة أثناء الأزمات.	2.84	56.80	-1.008	0.322	4

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " تهتم المؤسسة الصحفية بمتابعة أداء موظفيها ومدى التزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها"، قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (79.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

(1) اسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة(ص116).

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن إدارة المؤسسات الصحفية أدركت بأن المحافظة على استمراريته وتطويرها يحتاج إلى تقادي هدر طاقاتها ومواردها التي قد يتأتى من عدم التزام موظفيها بالأنظمة والقوانين المعمول بها في مؤسستهم، لذلك فعلت نظام الرقابة لديها واهتمت به، لإدراكها بأن عملية ضبط السلوك ومراجعة الإجراءات ووضع أسس رقابية صارمة يعود عليها بالنفع وبحافظ على مقدراتها ويضمن استمراريته ونجاحها.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (مريم المذكور، 2011م) والتي أظهرت أن المؤسسات التعليمية بدولة الكويت تقوم بمتابعة عمل فرق العمل وتقييم أداء الأعضاء والفرق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,42) من أصل (4) درجات، أي بدرجة عالية.⁽¹⁾

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يتم فحص مدى التزام الموظفين داخل المؤسسة الصحفية بالمحافظة على تطبيق شروط الأمن والسلامة أثناء الأزمات." قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (74.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن سلسلة الأحداث والاعتداءات من قبل جيش الاحتلال الاسرائيلي والطوارئ التي عايشتها المؤسسات الصحفية الفلسطينية، حتمت عليها الاهتمام بوسائل الأمان والسلامة، خاصة وأن العديد من المؤسسات تعرضت لاستهدافات متكررة وتعرض موظفوها كذلك للإصابات إما داخلها أو خلال تغطيتهم للأحداث في الميدان، وكإجراء للمحافظة على حياة الكوادر العاملة فيها، والذين قد لا يكون من السهل تعويض خسارتهم لما يمتلكونه من خبرات وكفاءة، فقد أولت تلك المؤسسات اهتماماً بتلك الوسائل التي تضمن الحد الأدنى من الأمان، وحرصت من خلال نظامها الرقابي ومن خلال المتابعة الدورية على فحص تلك الجهوزية ومدى الالتزام بها.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (محمد ثريا، 2010م)، التي أظهرت أن فضائية الأقصى بغزة استطاعت المحافظة على الكادر البشري، حيث حصلت الفقرة على درجة موافقة بمتوسط حسابي (78.7%)، وأظهرت الدراسة أن الفضائية قامت بإعداد الخطط للمحافظة على الكادر البشري بما تملك من أدوات، وقامت إدارة القناة بشراء سترات واقية للخصائص وعلامات

(1) المذكور، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (ص72).

تدل على الصحافة، وتم تقليص عدد كبير من الموظفين، وتم العمل بالحد الأدنى، وقامت بتوزيع أماكن العمل لتقليل الخسائر البشرية⁽¹⁾.

خامساً: التقييم

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (4.16).

جدول (4.16): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال التقييم

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تقوم المؤسسة الصحفية بتقييم إنتاجها من المواد الصحفية والتأكد من جودتها وملاءمتها لجمهورها بشكل مستمر.	3.96	79.20	8.587	0.000	1
2.	تهتم المؤسسة الصحفية بتقييم أداء الدوائر والأقسام وفرق العمل أثناء الأزمات.	3.82	76.40	7.668	0.000	2
3.	يتم تقييم خطط إدارة الأزمات وفحص كفاءتها وفعاليتها بصفة مستمرة بهدف تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.	3.72	74.40	6.093	0.000	3

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على "تقوم المؤسسة الصحفية بتقييم إنتاجها من المواد الصحفية والتأكد من جودتها وملاءمتها لجمهورها بشكل مستمر"، قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (79.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن عملية تقييم المؤسسات الصحفية الفلسطينية في قطاع غزة لإنتاجها وجودته يرجع لإدراكها بأهمية استقطاب أكبر عدد من المعلنين والمشاركين والقراء،

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (ص135).

خاصة وأن التقدم التكنولوجي وعدم سهولة إرضاء القراء والمعلنين وإقناعهم فرض هذا النوع من السلوك التقييمي للتأكد من البقاء في الصدارة وعدم التراجع عن مستوى الانتاج شكلاً ومضموناً.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (البنى العلاوين، 2009م)، التي أظهرت اهتمام المؤسسات الإعلامية برفع جودة أعمال المؤسسة الإعلامية وتحقيق المرونة في أعمالها وتسهيل أداء أعمال المؤسسة الإعلامية، مع التركيز على دقة أعمالها وسرعة إنجازها في الوقت المحدد، مع التركيز على كشف مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة الإعلامية⁽¹⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " تهتم المؤسسة الصحفية بتقييم أداء الدوائر والأقسام و**فرق العمل أثناء الأزمات**"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (76.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويغزو الباحث ذلك إلى: الحرص على تكامل العمل والانتاجية ومحاولة الوصول لدرجة عالية من الجودة المطلوبة، والحرفية التي تخدم مصلحة العمل والإنجاز المتواصل، خاصة أن العمل أثناء الأزمات وظروف الطوارئ، قد يؤدي إلى ارتباك، وإهمال، وفقدان السيطرة، أو عدم اهتمام ببعض الجوانب ذات الأهمية، لذلك أولت تلك المؤسسات اهتماماً بتقييم عمل تلك الدوائر والأقسام و**فرق العمل**، للتأكد من محافظتها على معايير الجودة، والالتزام بالأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.

وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (مريم المذكور، 2011م) التي أظهرت أن المؤسسات التعليمية بدولة الكويت تقوم بمتابعة عمل فرق العمل وتقييم أداء الأعضاء والفرق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3,42) من أصل (4) درجات، أي بدرجة عالية⁽²⁾.

سادساً: اتخاذ القرار

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وحساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وترتيب الفقرات، كما يتبين في جدول رقم (4.17).

(1) العلاوين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية، مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية" إنموذجاً" (ص76).

(2) المذكور، واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة (ص72).

جدول (4.17): يوضح المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال اتخاذ القرار

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	يمنح الموظفون في المؤسسة الصحفية صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمات أو أحداث معينة ناتجة عن الأزمات	3.88	77.60	8.859	0.000	1
2.	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمات بعناية واختيار البديل الأمثل.	3.84	76.80	7.440	0.000	2
3.	القرارات الإدارية وقت الأزمات تتخذ وفقا للمنهج العلمي.	3.47	69.40	4.034	0.000	3
4.	تعتمد الصحيفة على المركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمات.	3.41	68.20	2.990	0.004	4

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " يمنح الموظفون في المؤسسة الصحفية صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمات، أو أحداث معينة ناتجة عن الأزمات"، قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (77.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن ظروف الميدان والعمل في ظل الأزمات والطوارئ، قد يؤدي في كثير من الأحيان إلى انقطاع الاتصال والتواصل بين أركان المؤسسة وبين الكوادر العاملة ومرؤوسيه، لذا فإن ظروف العمل فرضت بعض المرونة في هذه الأوقات لتسيير العمل وضمان إنجازه بالقدر الذي يضمن الاستمرارية في العمل وعدم التوقف أو التباطؤ، وهي الظروف التي أتاحت منح صلاحية اتخاذ القرار لمستويات وظيفية أدنى كل في مجال عمله بالحد الذي يمكنهم من إنجاز أعمالهم.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البنى العلاوين، 2009م)، التي أظهرت قيام إدارات المؤسسات الإعلامية في الأردن، بمراعاة تفويض المزيد من مسؤوليات اتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا، مع التأكيد على تنظيم العمل من خلال تقليل التعامل المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل عام، وقد حصلت تلك الفقرة على متوسط حسابي بلغ (2,06) من

أصل(3)درجات، بمعنى أن درجة الموافقة كبيرة.⁽¹⁾، كما اتفقت إلى حد ما مع دراسة (سامي أبو عزيز، 2010م)، التي أظهرت موافقة جيدة بمتوسط حسابي نسبي (58.84%)، على فقرة: "يمنح العاملون صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمة"⁽²⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمات بعناية واختيار البديل الأمثل ". قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (76.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: طبيعة الظروف التي تعيشها المؤسسات في قطاع غزة والوضع الاستثنائي غير المريح لعملها، خاصة أثناء الأزمات، حيث إن هذه الظروف قد تعترض، أو تقف حائلاً أمام تنفيذ بعض الخطط الموضوعة لإنجاز الأعمال، وهو ما يفرض على تلك المؤسسات اللجوء إلى بدائل متوفرة، أو البحث عن بدائل أخرى لتسيير الأعمال، وضمان الاستمرارية، وتلجأ بعض المؤسسات بالفعل إلى وضع خطط بديلة حسب إمكانياتها المتوفرة، ولكن أحياناً قد تضطر تلك المؤسسات للبحث عن طرق، وبدائل إضافية لتعويض النقص لديها، ومثال على ذلك هو توفير بدائل لنقل مقر المؤسسة من مكان تعرض للاستهداف، أو من المحتمل تعرضه، إلى مكان أكثر أمناً تم إعداده كبديل، وأحياناً أخرى قد يتعرض هذا البديل لخطر طارئ، أو لا يمكن الوصول إليه بسبب اقتراب العمليات العسكرية منه، لذا يستوجب على المؤسسة التفكير في إيجاد حل سريع لذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البنّي العلاوين، 2009م)، التي أظهرت اهتمام المؤسسات الإعلامية في الأردن بمراعاة تقدير الظروف المحيطة بالقرار المطلوب اتخاذه، آخذين بعين الاعتبار اختيار البديل الأمثل من بين بدائل القرارات المقترحة، وتنفيذ القرارات المتخذة والالتزام بها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتلك الفقرة(2,13) من أصل(3) درجات أي بدرجة موافقة كبيرة⁽³⁾.

(1) العلاوين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية، مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية" إنموذجاً" (ص75).

(2) أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة(ص147).

(3) العلاوين، تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية، مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية" إنموذجاً" (ص75-76).

المبحث الثالث

المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية الفلسطينية.

ينقسم هذا المبحث إلى ثلاثة محاور، وهي كالآتي:

أولاً- مدى توافر المعلومات وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م.

تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة الواحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، للمجالات، وترتيبها تبعاً لذلك.

جدول (4.18): يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الإحصائية، والترتيب لفقرات مجال توافر المعلومات، وسهولة الاتصال

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تستخدم المؤسسة الصحفية مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على البيانات والمعلومات أثناء الأزمات.	3.90	78.00	7.156	0.000	1
2.	يتوفر لدى المؤسسة الصحفية بدائل اتصال جيدة لتبادل البيانات والمعلومات	3.72	74.40	5.931	0.000	2
3.	تمتاز المعلومات التي تجمعها المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات بالدقة والحداثة.	3.52	70.40	4.413	0.000	3
4.	تفتقر المؤسسة الصحفية لنظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات وتطور أحداثها.	3.09	61.80	0.636	0.527	4
5.	تفتقر المؤسسة الصحفية لقاعدة بيانات شاملة ومنتطورة عن الأزمات المتوقعة.	2.94	58.80	0.358	0.722	5
	الدرجة الكلية	3.43	68.60	6.877	0.000	

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على: "تستخدم المؤسسة الصحفية مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على البيانات والمعلومات أثناء الأزمات"، قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (78.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: المتابعة الحثيثة من قبل إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية لكل معلومة بغض النظر عن مصادرها سواء كانت مسموعة، أم مقروءة، أم مرئية، ويفسر ذلك بالحاجة الماسة لتلك البيانات، أو المعلومات أثناء الأزمات، والطواري، وخاصة أثناء عدوان عام 2014م على غزة، لدواعي المحافظة على مقدرات المؤسسة ومكتسباتها، وبسبب أن تلك المعلومة قد تشكل الفرق ما بين الحياة والموت في بعض الحالات، كما تتبع تلك الأهمية أيضاً من خلال محورين، يتمثلان في أن إمتلاك المؤسسة للمعلومة قد يجعلها في المقدمة كوسيلة إعلام تتميز عن غيرها في التنوع الإخباري أو السبق الصحفي، بالإضافة إلى أن إمتلاك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب قد يخرج المؤسسة وطواقمها من دائرة الخطر والإستهداف من قبل آلة الحرب الإسرائيلية، ومن هنا تأتي أهمية الاعتماد على مصادر متنوعة للحصول على البيانات والمعلومات، لذا كانت درجة الموافقة على ذلك كبيرة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (وسام إسلیم، 2007م)، حيث إن فقرة "الإدارة تستخدم مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على المعلومات"، قد حصلت على وزن نسبي (64.14%)، مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت إيجابية "عينة دراسة اسليم"⁽¹⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "يتوفر لدى المؤسسة الصحفية بدائل اتصال جيدة لتبادل البيانات والمعلومات"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (74.40%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: التطور الكبير في مجال الاتصال والتواصل والتي أصبحت مجالاته متوفرة ومتنوعة، وبإمكان أي شخص لديه قدرات بسيطة أن يوصل أي معلومات، أو بيانات عبر الوسائل التكنولوجية الحديثة، وقد باتت تلك الوسائل متوفرة بشكل كبير لدى المؤسسات الصحفية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، كما أن تكلفتها منخفضة واستخدامها

(1) اسليم، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة(ص138).

سهل وميسر، إلا أن الاحتلال يمكنه التأثير والتشويش على تلك الأجهزة، وقد كان ذلك واضحاً خلال عدوانه عام 2014م على قطاع غزة، وبسبب الحصار وارتفاع التكلفة لم تتمكن تلك المؤسسات من توفير أجهزة متطورة جداً لتحقيق الاتصال والتواصل الأمثل، كأن تتمكن من توفير أجهزة (الثريا)، وهي أجهزة تعمل من خلال الأقمار الصناعية والتشويش عليها صعب، ولكن بالحد الأدنى والمعقول تمكنت تلك المؤسسات أثناء العدوان الأخير من توفير بدائل اتصالية جيدة مكنتها من مواصلة عملها رغم الصعوبات المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد ثريا، 2010م)، حيث استطاعت فضائية الأقصى حسب الدراسة استخدام أنواع التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات، وكان المتوسط الحسابي النسبي يساوي (65.2%)، ولكن رغم ذلك لم يرتق ذلك الاستخدام للمستوى الأمثل⁽¹⁾.

ويشكل عام فقد كان المتوسط الحسابي لمدى توافر المعلومات وسهولة الاتصال يساوي (3.43)، والوزن النسبي (68.60%)، مما يدل على أن توافر المعلومات، وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م، جاء بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

ثانياً- توافر برامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م.

وللإجابة على هذا التساؤل، تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة واحدة للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3)، وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (ص134).

جدول (4.19): يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، والترتيب لفقرات مجال توافر برامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية العاملة داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تقوم المؤسسة الصحفية بتدريب العاملين بها وتنمية قدراتهم لاكتساب مهارات اتخاذ القرار في الظروف الطارئة والأزمات.	3.76	75.20	5.107	0.000	1
2.	توجد برامج تدريبية مناسبة ومنطورة لدى المؤسسة الصحفية لتطوير قدرات موظفيها في مواجهة الأزمات.	3.58	71.60	3.762	0.000	2
3.	تهتم المؤسسة الصحفية بالاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بتطوير برامج إدارة الأزمات.	3.37	67.40	2.839	0.007	3
4.	تستعين المؤسسة الصحفية بخبراء ومؤسسات خارجية لتدريب العاملين بها على كيفية التعامل وقت الأزمات.	3.25	65.00	1.757	0.085	4
5.	يتم التدريب على إجراء عمليات المحاكاة وتمثيل السيناريوهات للإخلاء والإيواء وسرعة التحرك من المؤسسة الصحفية بشكل منتظم قبل وقوع الأزمات.	3.05	61.00	0.401	0.690	5
6.	تهتم المؤسسة الصحفية بابتعاث بعض موظفيها إلى مؤسسات صحفية خارجية بغرض التدريب واكتساب مهارات جديدة في كيفية التعامل وقت الأزمات.	2.98	59.60	-0.111	0.912	6
	الدرجة الكلية	3.33	66.60	2.681	0.010	

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فقرتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " تقوم المؤسسة الصحفية بتدريب العاملين بها وتنمية قدراتهم لاكتساب مهارات اتخاذ القرار في الظروف الطارئة والأزمات"، قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (75.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: اهتمام المؤسسات الصحفية الفلسطينية خاصة في الآونة الأخيرة بتدريب العاملين بها على مهارات متنوعة من بينها مهارات اتخاذ القرار، خاصة وأن ظروف الميدان والمواقف الطارئة تفرض ذلك، كما أن التجارب السابقة التي عاشتها ومرت بها تلك المؤسسات، جعلتها تدرك ضرورة القيام بذلك النوع من التدريب لتأهيل موظفيها والعاملين بها، لأن تزويدهم بالمعلومات والمهارات المختلفة تجعلهم في مستوى يمكن الاعتماد عليهم والاطمئنان لقراراتهم في الميدان أو ظروف العمل الطارئة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فهد زيادة، 2012م)، التي أظهرت أن الإدارة تعمل على: "تدريب الكوادر البشرية على مهارات اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة والأزمات"، حيث احتلت تلك الفقرة متوسط حسابي نسبي (77.61)⁽¹⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على: "توجد برامج تدريبية مناسبة، ومتطورة لدى المؤسسة الصحفية لتطوير قدرات موظفيها في مواجهة الأزمات"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي (71.60%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: إدراك المؤسسات الصحفية لأهمية التدريب، والتأهيل، وجدواه، ومردوده الإيجابي، بالإضافة إلى الانفتاح على العلوم المختلفة، مكن تلك المؤسسات من الحصول على برامج تدريبية مناسبة ومتطورة لتأهيل كوادرها، ومن أهم الدوافع للقيام بذلك أيضاً، هو الحصول على كوادر مؤهلة قادرة على القيام بمختلف الأنشطة، والأعمال في ظل تحديات مختلفة تتطلب وجود موظفين مهرة يمتلكون خبرات متكاملة، توفيراً للجهد والوقت والمال.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (فهد زيادة، 2012م)، التي بينت أن الإدارة "توفر للعاملين في إدارة الأزمات برامج تدريبية تتضمن صياغة وتطوير سيناريوهات للأزمات المتوقعة وكيفية مواجهتها والتعامل معها بكفاءة وفاعلية"، حيث احتلت تلك الفقرة متوسط حسابي نسبي مقداره (72.31%)⁽²⁾.

ويشكل عام فقد كان المتوسط الحسابي لمدى توافر برامج التدريب والتأهيل للكوادر البشرية يساوي 3.33 والوزن النسبي 66.60% مما يدل على أن برامج التدريب والتأهيل

(1) زيادة، أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات (ص127).

(2) المرجع السابق، ص132.

للكوادر البشرية داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

ثالثاً- مدى توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة 2014م.

تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة واحدة للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

جدول (4.20): يوضح المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، والترتيب، لفقرات مجال توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تفتقر المؤسسة الصحفية لمعدات وتقنيات وبدائل فنية مخصصة لمواجهة الأزمات	3.35	67.00	2.389	0.021	1
2.	توفر المؤسسة الصحفية بدائل مناسبة وأمنة للتنقل لأفرادها وكوادرها أثناء الأزمات	3.21	64.20	1.447	0.154	2
3.	تتوفر تجهيزات تتعلق بالابواء المؤقت أو البديل في حال حدوث طارئ يستوجب الإخلاء الفوري من مقر المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات	3.21	64.20	1.261	0.213	3
4.	توجد كمية كافية من وسائل الامان والسلامة والاسعاف في حال حدوث طارئ وقت الأزمات	2.93	58.60	-0.134	0.894	4
5.	تفتقر المؤسسة الصحفية لكوادر بشرية مدربة وقادرة على التعامل مع المعدات والتقنيات الحديثة أثناء الأزمات	2.90	58.00	-0.647	0.520	5
الدرجة الكلية						
		3.13	62.60	1.664	0.102	

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على: "تفتقر المؤسسة الصحفية لمعدات، وتقنيات، وبدائل فنية مخصصة لمواجهة الأزمات"، قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (67.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المؤسسات الصحفية الفلسطينية بحاجة ماسة إلى بعض المعدات والتقنيات، حيث إن بعض تلك المؤسسات تفتقر لتلك المعدات بسبب ارتفاع ثمنها، أو عدم المقدرة على الحصول عليها، أو تأمينها بسبب الحصار المفروض على قطاع غزة، ومنع سلطات الاحتلال من إدخالها بحجج أمنية، كما أن بعض تلك المؤسسات لا تتمكن من توفير البدائل المناسبة لتعويض ما يُفقد، أو يتلف سواء من خارج القطاع أو من خلال السوق المحلي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خالد الرضيع، 2011م)، التي أظهرت أن هناك درجة استجابة متوسطة لفقرة "توجد معدات وتجهيزات فنية مخصصة لمواجهة الأزمات والكوارث"، في جهاز الدفاع المدني بقطاع غزة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لها (63.73%)⁽¹⁾، بمعنى أن هناك حاجة لضرورة الاهتمام بتوفير المعدات، والتجهيزات الفنية المتطورة، والعمل على تحديثها وصيانتها.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على "توفر المؤسسة الصحفية بدائل مناسبة وآمنة للتنقل لأفرادها وكوادرها أثناء الأزمات"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (64.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المؤسسات الصحفية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة لم تتمكن بالحد الكافي والمعقول من تأمين بدائل مناسبة وآمنة للتنقل لأفرادها وكوادرها أثناء عدوان 2014م، وقد يتعلق السبب بخطورة التحرك في بعض المناطق وعدم القدرة للوصول إليها عبر وسائل نقل آمنة كالسيارات المصفحة مثلاً، أو عدم مقدرتها على تأمين وسائل نقل في أوقات معينة خلال النهار أو الليل بسبب العمليات العسكرية النشطة في ذلك الوقت والخشية من الاستهداف.

(1) الرضيع، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة (ص166).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد ثريا، 2010م)، التي أظهرت بأن إدارة قناة الأقصى الفضائية استطاعت: "توفير أكثر من وسيلة للمواصلات ولكن بصورة غير مرضية"⁽¹⁾، كما تتفق مع دراسة (أحمد حماد، 2010م)، التي أظهرت أن المؤسسات الإعلامية تعاني من الافتقار إلى المعدات الصحفية جراء عدم السماح بدخول المعدات اللازمة للبحث، والتصوير، وغيرها من متطلبات العمل الصحفي، بالإضافة إلى توقف معظم أعمال النشر والطباعة بسبب النقص الحاد في الأحبار، والأوراق اللازمة للطباعة لنفس السبب"⁽²⁾.

وبشكل عام فقد كان المتوسط الحسابي لمدى توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة يساوي (3.13)، والوزن النسبي (62.60%)، مما يدل على أن توفر المعدات، والتقنيات، والبدائل المناسبة لإدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (ص177).

(2) حماد، أثر الحصار الإسرائيلي على وسائل الإعلام في قطاع غزة (ص38).

المبحث الرابع

مدى فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء العدوان

الإسرائيلي على غزة عام 2014م

تم استخدام اختبار One Sample T Test للعينة واحدة للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة الدراسة عن الدرجة المتوسطة (المحايدة) وهي (3) وفقاً للمقياس المستخدم، وقد تم احتساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي للمجالات وترتيبها تبعاً لذلك.

جدول (4.21): تحليل مجالات الاستبانة.

#	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	الأداء اللوجستي	3.53	0.497	70.60	7.669	0.000	1
2.	الأداء الصحفي	3.49	0.420	69.80	8.385	0.000	2
3.	الأداء الإداري	3.15	0.572	63.00	1.916	0.061	3
	الدرجة الكلية للأداء المهني	3.37	0.366	67.40	7.327	0.000	

* قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

ويتضح من خلال الجدول رقم (4.21) أن جميع متوسطات المجالات المختلفة كانت متقاربة من حيث أوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للأداء المهني ككل فقد حصلت على وزن نسبي قدره (67.40%) مما يدل على أن درجة الأداء المهني للمؤسسة الصحفية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى :

- التأثير المباشر للعدوان الإسرائيلي، والعمليات العسكرية الشرسة المرافقة له، على أداء تلك المؤسسات وعدم تمكنها من ممارسة مهامها ودورها بشكل طبيعي.
- الحصار الذي فرضه جيش الاحتلال الإسرائيلي على قطاع غزة وعزله عن العالم الخارجي ومنع دخول العديد من المواد والاحتياجات ومن بينها المواد المتعلقة بالعمل الصحفي، مثل: الورق، والأحبار، والأجهزة المختلفة، والمعدات الضرورية.
- تقطيع أوصال القطاع وتركيز جيش الاحتلال على منع التنقل بين المحافظات بشكل مريح.

- عدد العمليات وضخامتها وتسارع الأحداث وتشابكها وانتشار الأخبار والشائعات جعلت من شبه المستحيل تغطيتها بالشكل المطلوب من حيث الدقة والموضوعية والمصداقية.
- القلق والخوف من استهداف مقرات المؤسسات، وسياراتها، وتجمعات الصحفيين أربك العمل، وأحدث توتراً كبيراً كان له أثر واضح على الأداء المهني لتلك المؤسسات.
- عدم تمكن بعض الموظفين، والعاملين الأساسيين من الوصول لمكان عملهم بشكل سهل وميسر وتغيب بعضهم، واستشهاد وإصابة البعض، أحدث خلا ونقصاً كبيراً، كان له تأثير على العمل وعلى الأداء المهني بشكل عام.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أحمد حماد، 2010م)، التي أظهرت أن: "جميع المؤسسات العاملة في المجال الإعلامي في قطاع غزة تأثرت بالحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة بغض النظر عن طبيعة عملها"⁽¹⁾.

أما ترتيب المجالات حسب أوزانها النسبية فقد كانت كالآتي:

1. المجال الأول: الأداء اللوجستي، فقد حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (70.60%) أي بدرجة تقدير كبيرة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: اكتساب بعض المهارات والخبرات في إدارة العمل خلال الأزمات السابقة، وهو ما انعكس ايجابياً على الأداء اللوجستي لتلك المؤسسات، حيث احتل المرتبة الأولى وبدرجة تقدير كبيرة، فمثلاً أدركت المؤسسات من خلال تجاربها في الاعتداءات السابقة أنه بات من الضروري توفير بدائل مجهزة ومناسبة وآمنة غير المقر الرئيسي الذي غالباً ما يكون معرضاً للاستهداف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (كاترين مخيمر، 2015م)، التي أظهرت أن: "هناك توافر للإمكانات الفنية والتنظيمية في العلاقات العامة بوزارة الصحة الفلسطينية، واللازمة للوقاية من وقوع الأزمات بدرجة مرتفعة وبنسبة (69.4%)"⁽²⁾، كما اتفقت مع دراسة (محمد ثريا، 2010م) التي أظهرت بأن: فضائية الأقصى تمكنت من توفير الترددات البديلة بسرعة التغلب على الاختراق، وتوفير أجهزة، ومعدات للعمل في أرض الميدان، والتغلب على مشكلة

(1) حماد، أثر الحصار الإسرائيلي على وسائل الإعلام في قطاع غزة (ص38).

(2) مخيمر، دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة (ص162).

نقص الوقود والكهرباء، ووفرت البدائل بخصائص تتوافق مع ظروف الحرب، وتوفير الدعم اللوجستي بشكل مرضي⁽¹⁾.

2. المجال الثالث: الأداء الصحفي، فقد حصل على المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (69.80%) أي بدرجة تقدير كبيرة .

ويعزو الباحث ذلك إلى: الخبرة، والتجربة الغنية التي اكتسبها الصحفيون أثناء عملهم خلال الاعتداءات السابقة على قطاع غزة، والتي مكنتهم من أخذ الاحتياطات اللازمة لتجنب الأخطاء والإخفاقات التي واجهتهم سابقاً، وهو ما انعكس ايجابياً على أدائهم الصحفي، الذي بدوره انعكس بشكل ايجابي على مؤسستهم الصحفية رغم الصعوبات الكبيرة التي واجهتهم وواجهت مؤسستهم.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (محمد ثريا، 2010م)، التي أظهرت أن إدارة قناة الأقصى الفضائية نجحت في: "توفير الترددات البديلة بسرعة التغلب على الاختراق وتوفير أجهزة ومعدات للعمل في أرض الميدان وإعداد البرامج ونشرات الأخبار خلال الحرب رغم صعوبة التواصل"⁽²⁾.

3. المجال الأول: الأداء الإداري، حصل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي قدره (63.00%) أي بدرجة تقدير متوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن الأداء الإداري كان من أكثر المستويات تأثراً بسبب عدم القدرة في كثير من الأحيان على الوصول لأماكن العمل والمباشرة الفعلية لإدارة العمل، حيث كانت أكثر التوجيهات تتم عبر التواصل هاتفياً أو عبر مواقع التواصل الاجتماعي والاميلات، أو من خلال الحضور لمقر المؤسسة ولكن بشكل متقطع بسبب كم العمليات العسكرية والخشية من استهداف مقرات تلك المؤسسات أو بسبب عدم التمكن والصعوبة من الوصول لأماكن العمل، وقد كان السائد في العمل الإداري هو العمل في ظل حالة الطوارئ، لذا كان هذا المستوى من أكثر المستويات تأثراً.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (سامي أبو عزيز، 2010م)، التي أظهرت أن: "المتطلبات الإدارية اللازمة للتعامل مع الأزمات متوفرة بدرجة مقبولة في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث إن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات مجال العوامل الإدارية مجتمعة

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (ص176).

(2) المرجع السابق، ص176.

يساوي (63.47%)، وبذلك لا تشكل المعوقات الإدارية عائقاً أثناء إدارة الأزمات في وزارة الصحة في قطاع غزة في ظل الحصار، ولكن درجة التوافر هذه بالكاد تتجاوز الحد الأدنى المطلوب⁽¹⁾.

❖ تحليل فقرات مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م:
أولاً- الأداء الإداري للمؤسسة الصحفية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة وحساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي وترتيب الفقرات والنتائج مبينة في جدول رقم (4.22).

جدول (4.22): المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، والقيمة الاحتمالية، والترتيب لفقرات مجال الأداء الإداري

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تمكنت المؤسسة الصحفية من إدارة العمل بفعالية أثناء أزمة العدوان.	4.09	81.80	10.385	0.000	1
2.	شكلت المؤسسة الصحفية خلية أزمة بالمفهوم المهني بهدف إدارة العمل أثناء العدوان.	3.76	75.20	5.877	0.000	2
3.	أثر العدوان على مستوى الاداء الاداري داخل المؤسسة الصحفية بشكل هدد استمراريتها في الصدور.	3.56	71.20	3.632	0.001	3
4.	اتسم الأداء داخل المؤسسة الصحفية بالعشوائية وعدم الترتيب أثناء العدوان.	2.58	51.60	-2.445	0.018	4
5.	لم يتوفر لدى المؤسسة الصحفية خطط عمل معدة مسبقاً لمواجهة العدوان قبل بدئه.	2.52	50.40	-2.679	0.010	5
6.	استمر العمل داخل مبنى المؤسسة الصحفية بشكل طبيعي أثناء العدوان.	2.37	47.40	-4.027	0.000	6

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

(1) أبو عزيز، معوقات إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية في ظل الحصار: دراسة حالة قطاع غزة(ص181).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على " تمكنت المؤسسة الصحفية من إدارة العمل بفعالية أثناء أزمة العدوان". قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (81.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: الطواقم والكوادر العاملة في المؤسسة الصحفية، والتي أصبحت تمتلك خبرة، وتجربة مكنتها من إدارة العمل بفعالية، والمحافظة على مستوى مقبول من الأداء رغم الصعوبات، والمخاطر، كما أن التصميم، والروح المعنوية، والإصرار على مواصلة العمل، وتحدي آلة الحرب، والآلة الإعلامية للاحتلال، كان له أثر كبير، وتأثير إيجابي على أداء المؤسسة الصحفية بشكل عام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد ثريا، 2010م)، التي أظهرت أن قناة الأقصى الفضائية تمكنت من تحقيق نجاح على مستويات متعددة أثناء العدوان رغم بعض القصور في بعض الجوانب⁽¹⁾، كما اتفقت مع دراسة (محمد أبو كميل، 2015م)، التي أظهرت: "وجود دور مهم لإدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بدرجة كبيرة"، كما أظهرت النتائج أيضاً "قيام إدارة العمليات المركزية بمهامها في المراحل المختلفة لمعالجة الأزمات الأمنية بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لاستجابات أفراد العينة (79.54%)⁽²⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " شكلت المؤسسة الصحفية خلية أزمة بالمفهوم المهني بهدف إدارة العمل أثناء العدوان"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (75.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: التخطيط المسبق، والخطط المعدة سلفاً من قبل تلك المؤسسات والقائمين عليها، والتي فرضها الواقع المعاش في قطاع غزة، والتهديد اليومي الذي أوجده الاحتلال، والذي قاد تلك المؤسسات ودفعها للتفكير في إيجاد حلول للمشاكل، والإخفاقات التي حدثت معها سابقاً نتيجة الاستهداف المباشر لها، ولعملها في القطاع، بهدف إخراسها، وضمان توقفها عن نقل حقيقة وصورة ما يجري في القطاع من جرائم يرتكبها الاحتلال للعالم

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (ص176).

(2) أبو كميل، دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (ص156).

الخارجي؛ لذا كانت تلك الخطط تتضمن تشكيل خلية أزمة لإدارة العمل، وضمان استمراريته بفعالية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (خالد الرضيع، 2011م) التي أظهرت "وجود فرقة أو وحدة تنظيمية متخصصة بإدارة الأزمات والكوارث داخل إدارات الدفاع المدني"، حيث حصلت هذه الفقرة على وزن حسابي نسبي (68.91%)، كما أظهرت اهتمام إدارات الدفاع المدني بغزة وجاهزيتها من حيث تكوين فرق العمل المختلفة، والمتخصصة في إدارة كافة أنواع الأزمات والكوارث، وكذلك وجود غرفة عمليات للطوارئ مجهزة بكافة المستلزمات الضرورية لإدارة الأزمات والكوارث⁽¹⁾.

ثانياً - الأداء اللوجستي للمؤسسة الصحفية:

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة، وحساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وترتيب الفقرات والنتائج، مبينة في جدول رقم (4.23).

جدول (4.23): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال الأداء اللوجستي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تمكنت المؤسسة الصحفية من توفير أماكن بديلة غير المقر الرئيسي لمواصلة العمل الصحفي أثناء العدوان.	3.84	76.80	6.098	0.000	1
2.	تأخذ المؤسسة الصحفية بالحسبان توفير بدائل مناسبة وكافية لتعويض التقص في المستلزمات والمعدات والأجهزة والوقود وغيرها أثناء العدوان.	3.76	75.20	7.149	0.000	2
3.	غياب أدوات ومعدات الوقاية والسلامة اثرت سلباً على الأداء المهني للمؤسسة الصحفية أثناء العدوان.	3.31	66.20	2.264	0.028	3
4.	حدثت صعوبة في عمليات الاتصال والتواصل بين أقسام ودوائر المؤسسة الصحفية وكذلك مع الصحفيين والكوادر العاملة أثناء العدوان.	3.21	64.20	1.531	0.132	4

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

(1) الرضيع، مدى الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية على ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة (ص141).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على: " تمكنت المؤسسة الصحفية من توفير أماكن بديلة غير المقر الرئيسي لمواصلة العمل الصحفي أثناء العدوان"، قد احتلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (76.80%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: إدراك المؤسسات الصحفية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة من أن عدم توفير أماكن أخرى بديلة غير المقر الرئيسي يعني توقف عملها بشكل كامل، وجاء ذلك بعد تعرض العديد من مقرات المؤسسات الصحفية في قطاع غزة للاستهداف المباشر من قبل جيش الاحتلال الإسرائيلي، وتدميرها كلياً أو جزئياً، وقد كانت تلك البداية الفعلية للتفكير الجدي بتوفير تلك البدائل، حيث حرصت تلك المؤسسات على توفير مقرات بديلة، وتجهيزها بأدوات، وتقنيات، ومعدات تمكنها من العمل، والاستمرار بتنفيذ مهامها بالشكل المطلوب.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد ثريا، 2010م)، التي أظهرت أن فضائية الأقصى استطاعت توفير البديل بخصائص تتوافق مع ظروف الحرب، حيث كانت نسبة الموافقة كبيرة بمتوسط حسابي نسبي (72.9%)، حيث عزا الباحث محمد ثريا ارتفاع الوزن النسبي إلى أن الفضائية كانت أعدت ووضعت الخطط البديلة اللازمة فيما لو تم قصف المقر الرئيس، وحددت ساعة الصفر التي تم اختيارها من قبل المجلس التنفيذي للفضائية بالانتقال من المكان الرئيس إلى المكان البديل⁽¹⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " تأخذ المؤسسة الصحفية بالحسبان توفير بدائل مناسبة وكافية لتعويض النقص في المستلزمات والمعدات والأجهزة والوقود وغيرها أثناء العدوان". قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (75.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: رغم الظروف المادية والحصار المفروض على قطاع غزة، إلا أن التجربة التي خاضتها المؤسسات الصحفية الفلسطينية وعملها في ظل الطوارئ مكنها من توفير بدائل واحتياطي من المستلزمات والمعدات والتجهيزات ولو بالحد الأدنى، وقد تأتي لها ذلك عبر عدة طرق ووسائل، وعلى امتداد فترات زمنية ليست قصيرة، وقد أولت العديد من تلك المؤسسات أهمية كبيرة لذلك وخصصت لها موازنة خاصة لتأمين تلك الاحتياجات والبدائل.

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (ص137).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد ثريا، 2010م)، التي أظهرت أن إدارة قناة الأقصى نجحت في توفير أجهزة ومعدات العمل في أرض الميدان، والتغلب بشكل كامل على مشكلة نقص الوقود والكهرباء خلال الحرب⁽¹⁾.

ثالثاً- الأداء الصحفي للمؤسسة الصحفية:

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة، وحساب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي، وترتيب الفقرات والنتائج، مبيّنة في جدول رقم (4.24).

جدول (4.24): المتوسط الحسابي والوزن النسبي والقيمة الاحتمالية والترتيب لفقرات مجال الأداء الصحفي

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة الاختبار (T)	القيمة الاحتمالية (.Sig)	الترتيب
1.	تمكنت المؤسسة الصحفية من إصدار طبعاتها الإلكترونية طيلة فترة العدوان.	3.96	79.20	6.488	0.000	1
2.	تأثرت قدرة المؤسسة الصحفية في إنتاج ونشر المواد الصحفية المطبوعة بالشكل والكمية المطلوبة بسبب العدوان تأثراً سلبياً.	3.80	76.00	5.522	0.000	2
3.	شكل الوضع الاجتماعي للموظفين بالمؤسسة الصحفية أثناء العدوان عائقاً أمام أدائهم لأعمالهم بالشكل المطلوب.	3.43	68.60	3.006	0.004	3
4.	لم يتأثر الأداء المهني للمؤسسة الصحفية والكوادر العاملة بها أثناء العدوان بسبب استفادتها من التجارب والخبرات التي اكتسبتها من الأزمات.	3.41	68.20	3.358	0.002	4
5.	لم يتأثر المحتوى الضمني للرسائل الإعلامية التي تقدمها وتنتجها المؤسسة الصحفية أثناء العدوان.	3.41	68.20	2.930	0.005	5
6.	تأثرت جودة المواد الصحفية التي تنشرها المؤسسة الصحفية تأثراً سلبياً أثناء العدوان.	2.94	58.80	-0.381	0.705	6

• قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "50" تساوي ± 2.00

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (ص176).

وتبين النتائج من خلال الجدول أن أعلى فئتين حسب الوزن النسبي في هذا المجال كانتا:

1. الفقرة رقم (1) التي نصت على: " تمكنت المؤسسة الصحفية من إصدار طبعاتها الإلكترونية طيلة فترة العدوان"، قد شغلت المرتبة الأولى بوزن النسبي (79.20%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن إدارة الصفحات الإلكترونية وتصميم، وتغذية، وإصدار الطباعات الإلكترونية كان يتم من أماكن آمنة، كمنازل الصحفيين، والمصممين، حيث لا يضطر الصحفي أو المصمم والمخرج من الذهاب لمقر الصحيفة، بل يمكنه مباشرة عمله من منزله، وهذا ما أتاحتها التكنولوجيا الحديثة، والشبكة العنكبوتية، حيث لا يحتاج ذلك سوى لجهاز حاسوب شخصي متصل بالشبكة العنكبوتية يمكن التحرك به بسهولة من مكان لآخر؛ لذا كان من السهل المحافظة على إصدار النسخ، والطبعات الإلكترونية، خلال فترة العدوان.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد ثريا، 2010م)، التي أظهرت أن إدارة قناة الأقصى الفضائية نجحت في توفير الترددات البديلة بسرعة للتغلب على الاختراق، وتوفير أجهزة ومعدات للعمل في أرض الميدان⁽¹⁾.

2. الفقرة رقم (2) التي نصت على " تأثرت قدرة المؤسسة الصحفية في إنتاج ونشر المواد الصحفية المطبوعة بالشكل والكمية المطلوبة بسبب العدوان تأثراً سلبياً"، قد احتلت المرتبة الثانية بوزن النسبي (76.00%)، مما يدل على أن الفقرة قد حصلت على درجة موافقة (كبيرة) من قبل أفراد العينة.

ويعزو الباحث ذلك إلى: أن المطابع التي كانت تطبع فيها تلك المطبوعات مهددة بالاستهداف، ولم تتوفر كميات الورق والأحبار والمستلزمات الكافية بسبب العمليات العسكرية والحصار الذي كان يمنع دخول أي مواد لقطاع غزة، كما إن عملية توزيع أية مطبوعات تتطلب التنقل من مكان لآخر، وهو الأمر الذي كان شبه مستحيل في ظل العدوان والقصف.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد حماد، 2010م) التي أظهرت أن معظم أعمال النشر والطباعة توقفت بسبب النقص الحاد في الأحبار والأوراق اللازمة للطباعة⁽²⁾.

(1) ثريا، إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (ص176).

(2) حماد، أثر الحصار الإسرائيلي على وسائل الإعلام في قطاع غزة (ص38).

المبحث الخامس الإجابة على فرضيات الدراسة

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية وفاعلية أدائها المهني أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج حسب الجدول (4.25)

جدول (4.25): نتائج معامل الارتباط بيرسون

فاعلية الأداء المهني					الوظائف الإدارية
الدرجة الكلية	الأداء المهني	الأداء اللوجستي	الأداء الإداري	المؤشرات الاحصائية	
0.394	0.571	0.414	0.014	معامل الارتباط	التخطيط
0.002	0.000	0.001	0.460	القيمة الاحتمالية (.Sig)	
0.483	0.159	0.448	0.449	معامل الارتباط	التنظيم
0.000	0.132	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية (.Sig)	
0.498	0.257	0.281	0.500	معامل الارتباط	القيادة
0.000	0.035	0.023	0.000	القيمة الاحتمالية (.Sig)	
0.198	0.319	0.175	0.003	معامل الارتباط	الرقابة
0.082	0.011	0.109	0.492	القيمة الاحتمالية (.Sig)	
0.247	0.474	0.314	0.108	معامل الارتباط	التقييم
0.040	0.000	0.012	0.224	القيمة الاحتمالية (.Sig)	
0.366	0.371	0.306	0.176	معامل الارتباط	اتخاذ القرار
0.004	0.004	0.015	0.108	القيمة الاحتمالية (.Sig)	
0.527	0.527	0.479	0.235	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
0.000	0.000	0.000	0.048	القيمة الاحتمالية (.Sig)	

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

تشير بيانات الجدول السابق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق ادارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية وفاعلية الأداء المهني أثناء أزمة العدوان الاسرائيلي على غزة عام 2014م حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما للدرجة الكلية تساوي (0.527) والقيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير ان العلاقة بينهما ايجابية وقوية.

نتيجة اختبار الفرضية:

ثبتت صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية، وفاعلية أدائها المهني أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توافر المعلومات وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج حسب الجدول (4.26)

جدول (4.26): نتائج معامل الارتباط بيرسون

الوظائف الادارية								المؤشرات الاحصائية	معامل الارتباط	توافر المعلومات وسهولة الاتصال
الدرجة الكلية	اتخاذ القرار	التقييم	الرقابة	القيادة	التنظيم	التخطيط	القيمة الاحتمالية (.Sig)			
0.738	0.582	0.482	0.607	0.626	0.468	0.432	0.002			
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.002				

* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج الجدول السابق إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مدى توافر المعلومات وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م

حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما للدرجة الكلية تساوي (0.738) والقيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى أن العلاقة بينهما إيجابية قوية.

نتيجة اختبار الفرضية:

ثبتت صحة الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى توافر المعلومات وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر برامج التدريب في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج حسب الجدول (4.27)

جدول (4.27): نتائج معامل الارتباط بيرسون

الوظائف الادارية								توافر برامج التدريب
الدرجة الكلية	اتخاذ القرار	التقييم	الرقابة	القيادة	التنظيم	التخطيط	المؤشرات الاحصائية	
0.632	0.456	0.488	0.568	0.381	0.286	0.496	معامل الارتباط	
0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.021	0.000	القيمة الاحتمالية (.Sig)	

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

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توافر برامج التدريب في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما للدرجة الكلية تساوي (0.632) والقيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى أن العلاقة بينهما إيجابية قوية.

نتيجة اختبار الفرضية:

ثبتت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توافر برامج التدريب في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

❖ الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون للتعرف على العلاقة بين المتغيرين فكانت النتائج حسب الجدول (4.28)

جدول (4.28): نتائج معامل الارتباط بيرسون

الوظائف الادارية								توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة
الدرجة الكلية	اتخاذ القرار	التقييم	الرقابة	القيادة	التنظيم	التخطيط	المؤشرات الاحصائية	
0.648	0.400	0.326	0.513	0.581	0.561	0.381	معامل الارتباط	
0.000	0.002	0.010	0.000	0.000	0.000	0.003	القيمة الاحتمالية (.Sig)	

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

يظهر الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بينهما للدرجة الكلية تساوي (0.648) والقيمة الاحتمالية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى أن العلاقة بينهما إيجابية قوية.

نتيجة اختبار الفرضية:

ثبتت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعدات والتقنيات والبدايل المناسبة في المؤسسات الصحفية الفلسطينية وبين المقدرة على إدارة تلك المؤسسات أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م.

❖ الفرضية الرئيسية الخامسة:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين (النوع، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الدورات التدريبية)؟

وينبثق عن تلك الفرضية ست فرضيات، وهي كالاتي:

الفرضية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير النوع.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار "Independent Samples T Test".

من النتائج الموضحة في جدول (4.29) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "t للعينتين المستقلتين" للدرجة الكلية للأداء المهني أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة t المحسوبة للدرجة الكلية أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (2.00) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير النوع وكذلك في مجال الأداء اللوجستي، والأداء الصحفي ولمعرفة الفروق لصالح من تكون من خلال المتوسطات الحسابية تبين أنها لصالح الذكور، باستثناء ما يتعلق في مجال الأداء الإداري الذي كانت قيمته الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية في الأداء الإداري يعزى للنوع.

جدول (4.29): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" وفقا لمتغير " النوع"

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية		المجال
		أنثى n=13	ذكر n=38	
0.406	0.837	3.03	3.19	الأداء الإداري
*0.002	3.323	3.17	3.65	الأداء اللوجستي
*0.024	2.325	3.26	3.57	الأداء الصحفي
*0.012	2.620	3.15	3.45	الدرجة الكلية للأداء المهني

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*القيمة الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ، ودرجة حرية 49 تساوي 2.00

نتيجة اختبار الفرضية:

ثبتت صحة الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير النوع، وكذلك في مجالي الأداء اللوجستي، والأداء الصحفي، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، باستثناء ما يتعلق بمجال الأداء الإداري، حيث ثبت عدم وجود فروق إحصائية في الأداء الإداري يعزى للنوع .

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " One Way Anova".

من النتائج الموضحة في جدول (4.30) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار f للعينات المستقلة" للدرجة الكلية للأداء المهني أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة للدرجة الكلية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (4.06) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية .

جدول (4.30): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " المؤهل العلمي "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية				المجال
		دكتوراه n=3	ماجستير n=12	بكالوريوس n=31	دبلوم n=5	
0.427	0.944	2.94	3.00	3.18	3.46	الأداء الإداري
0.457	0.882	3.58	3.52	3.58	3.20	الأداء اللوجستي
0.401	1.001	3.27	3.45	3.48	3.76	الأداء الصحفي
0.635	0.573	3.22	3.30	3.39	3.51	الدرجة الكلية للأداء المهني

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 48" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 4.06

نتيجة اختبار الفرضية:

لم تثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير المؤهل العلمي"، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية.

الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " One Way Anova".

من النتائج الموضحة في جدول (4.31) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "f للعينات المستقلة" للدرجة الكلية للأداء المهني أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة للدرجة الكلية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.23)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير المركز الوظيفي وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية.

جدول (4.31): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " المركز الوظيفي "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية								المجال
		أخرى n=5	رئيس قسم n=17	محرر مسئول n=9	سكرتير تحرير n=3	مدير تحرير n=3	رئيس تحرير n=4	عضو مجلس n=7	رئيس مجلس n=3	
0.061	2.125	3.46	3.03	3.55	2.66	3.33	3.37	2.80	2.88	الأداء الإداري
0.309	1.227	3.35	3.33	3.80	3.91	3.41	3.62	3.57	3.66	الأداء اللوجستي
0.508	0.910	3.50	3.38	3.62	3.55	3.27	3.87	3.42	3.50	الأداء الصحفي
0.154	1.627	3.45	3.24	3.64	3.31	3.33	3.62	3.23	3.31	الدرجة الكلية للأداء المهني

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "7، 43" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.23

نتيجة اختبار الفرضية:

لم تثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير المركز الوظيفي"، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية.

الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير العمر.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " One Way Anova".

من النتائج الموضحة في جدول (4.32) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار f للعينات المستقلة" للدرجة الكلية للأداء المهني أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة f المحسوبة للدرجة الكلية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (4.06)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الاداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير العمر، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية .

جدول (4.32): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " العمر "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية				المجال
		46 فأكثر n=6	45-41 n=5	40-31 n=29	30 فأقل n=11	
0.323	1.191	2.97	2.90	3.14	3.39	الأداء الإداري
0.722	0.455	3.70	3.45	3.55	3.43	الأداء اللوجستي
0.865	0.245	3.58	3.53	3.50	3.40	الأداء الصحفي
0.929	0.150	3.38	3.27	3.37	3.40	الدرجة الكلية للأداء المهني

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 48" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 4.06

نتيجة اختبار الفرضية:

لم تثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير العمر"، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير العمر، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية.

الفرضية الخامسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " One Way Anova".

من النتائج الموضحة في جدول (4.33) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار f للعينات المستقلة" للدرجة الكلية للأداء المهني أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة للدرجة الكلية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (2.57)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول: " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية .

جدول (4.33): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " سنوات الخبرة "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية					المجال
		21 فأكثر n=4	20-16 n=4	15-11 n=14	10-6 n=20	5 فأقل n=9	
0.077	2.264	3.12	2.87	2.90	3.20	3.55	الأداء الإداري
0.207	1.548	3.75	3.31	3.75	3.47	3.33	الأداء اللوجستي
0.766	0.458	3.62	3.62	3.44	3.43	3.59	الأداء الصحفي
0.698	0.553	3.46	3.26	3.31	3.35	3.51	الدرجة الكلية للأداء المهني

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "4، 46" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 2.57

نتيجة اختبار الفرضية:

لم تثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير سنوات الخبرة" ، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية.

الفرضية السادسة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير المؤسسة الصحفية.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار " One Way Anova".

من النتائج الموضحة في جدول (4.34) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار f للعينات المستقلة" للدرجة الكلية للأداء المهني أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة f المحسوبة للدرجة الكلية أقل من قيمة f الجدولية والتي تساوي (4.06)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول: " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير المؤسسة الصحفية، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية، باستثناء ما يتعلق بمجال الأداء اللوجستي، فقد كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يشير إلى وجود فروق في الأداء

اللوجستي يعزى للمؤسسة الصحفية ومن خلال مقارنة المتوسطات تبين أن أدنى أداء لوجستي موجود في مجلة السعادة بمتوسط حسابي مقداره (3.15) مقارنة بأعلى أداء لوجستي موجود في جريدة الرسالة بمتوسط حسابي مقداره (3.80)، بينما كان المتوسط الحسابي لصحيفة الإستقلال (3.53)، وصحيفة فلسطين (3.50).

جدول (4.34): نتائج اختبار " F - لعدة عينات مستقلة " وفقاً لمتغير " المؤسسة الصحفية "

القيمة الاحتمالية (.Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات الحسابية				المجال
		فلسطين n=22	الاستقلال n=7	السعادة n=8	الرسالة n=14	
0.152	1.844	3.04	3.47	2.91	3.29	الأداء الإداري
0.026	3.357	3.50	3.53	3.15	3.80	الأداء اللوجستي
0.231	1.485	3.51	3.30	3.33	3.64	الأداء الصحفي
0.060	2.643	3.33	3.42	3.13	3.55	الدرجة الكلية للأداء المهني

*الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

*قيمة F الجدولية عند درجة حرية "3، 48" ومستوى دلالة 0.05 تساوي 4.06

نتيجة اختبار الفرضية:

لم تثبت صحة الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول: " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " تعزى لمتغير المؤسسة الصحفية"، حيث ثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول " فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية أثناء العدوان " يعزى لمتغير المؤسسة الصحفية، وكذلك في باقي مجالات الأداء المهني للمؤسسات الصحفية، باستثناء ما يتعلق بمجال الأداء اللوجستي، حيث تبين وجود فروق في الأداء اللوجستي يعزى للمؤسسة الصحفية، ومن خلال مقارنة المتوسطات تبين أن أدنى أداء لوجستي موجود في مجلة السعادة بمتوسط حسابي مقداره (3.15) مقارنة بأعلى أداء لوجستي موجود في جريدة الرسالة بمتوسط حسابي مقداره (3.80)، بينما كان المتوسط الحسابي لصحيفة الإستقلال (3.53)، وصحيفة فلسطين (3.50).

خلاصة نتائج الدراسة وتوصياتها

يستعرض الباحث خلاصة لأهم النتائج التي خلّصت إليها الدراسة الميدانية، ومن أهم نتائجها الآتي:

أولاً- خلاصة نتائج الدراسة:

خلّصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها وفق تساؤلات ومحاور الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1- مدى استخدام وظائف الإدارة في المؤسسات الصحفية الفلسطينية:

- أظهرت نتائج الدراسة بأن درجة استخدام المؤسسات الصحفية الفلسطينية للوظائف الإدارية المتمثلة ب(التخطيط، التقييم، اتخاذ القرار، الرقابة، القيادة، التنظيم)، جاءت بدرجة كبيرة، وبوزن نسبي بلغ (71%)، وهو أمر طبيعي كون تلك المؤسسات استفادت من التجارب السابقة التي عاشتها خلال الحروب والأزمات السابقة التي تعرض لها قطاع غزة.
- تصدرت وظيفتي التخطيط والتقييم أعلى الدرجات، بوزن نسبي بلغ (76.60%) لكل منهما، أي بدرجة كبيرة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصحفية الفلسطينية مارست وظيفة اتخاذ القرار بنسبة كبيرة، خاصة وقت الأزمات، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الوظيفة (73%)، ويعزى ذلك إلى توفر المعلومات ووسائل الاتصال اللازمة لاتخاذ القرارات، والتي مكنت إدارة تلك المؤسسات من دراسة البدائل المتاحة، واختيار البدائل المناسبة، واتخاذ القرارات السليمة.
- بينت نتائج الدراسة بأن المؤسسات الصحفية الفلسطينية مارست وظيفة الرقابة بنسبة كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي لها (70%)، ويعزى ذلك إلى إدراك المؤسسات الصحفية الفلسطينية بأن خططها الموضوعه لا يمكن لها أن تطبق وتنفذ بدون رقابة قوية تضمن جودة الخدمة، واستمرارية الانتاج وفق المعايير المناسبة، خاصة في ظل بيئة عمل معقدة وظروف استثنائية.
- بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصحفية الفلسطينية مارست وظيفة القيادة بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي لتلك الوظيفة (65.80%)، ويعزى ذلك إلى حاجة تلك

المؤسسات لكوادر وكفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع الأزمات بشكل أكثر احترافية ومهنية، وتستطيع توظيف كل إمكانيات المؤسسة لمواجهة الأزمات.

- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الصحفية الفلسطينية مارست وظيفة التنظيم بدرجة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي (65.60%)، ويعزى ذلك إلى عدم وجود هياكل تنظيمية مرنة، وواضحة، وفاعلة بالشكل المطلوب، مما خلق صعوبة في توزيع الأدوار، وتحديد المهام، والمسئوليات، خاصة أثناء الأزمات.

2- المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية الفلسطينية:

أ- مدى توافر المعلومات وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر المعلومات وسهولة الاتصال في المؤسسات الصحفية الفلسطينية كانت كبيرة، حيث بلغ الوزن النسبي الكلي (68.60%)، بينما كانت درجة الموافقة على وجود نظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات، وتطور أحداثها متوسطة بنسبة (61.80%)، وكذلك درجة الموافقة على وجود قاعدة بيانات شاملة، ومتطورة عن الأزمات المتوقعة، فقد كانت متوسطة بوزن نسبي بلغ (58.80%)، ويعزى ذلك لحدثة تلك المؤسسات وعمرها الزمني البسيط مقارنة بالمؤسسات الصحفية العريقة في الدول الأخرى والتي تمتلك إرثاً كبيراً من المعلومات، والتجارب، والخبرات على مدار سنوات عديدة.

ب- توافر برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات:

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتوافر برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي بلغ (66.60%)، ويعزى ذلك للتكلفة المرتفعة لتلك البرامج، وعدم القدرة على تخصيص موازنات مستقلة وكافية لضمان مواكبة كل ما هو جديد في هذا المضمار، بالإضافة إلى عدم وجود مدربين محليين يمتلكون خبرات كافية وفق المعايير اللازمة لتغطية هذا المجال بالشكل المطلوب.

ج- توافر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لإدارة الأزمات:

كشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لتوافر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لإدارة الأزمات في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، جاءت بدرجة متوسطة، بوزن نسبي بلغ (62.60%)، ويعزى ذلك إلى ظروف الحصار الإسرائيلي المفروض على قطاع غزة، وعدم قدرة تلك المؤسسات على إدخال معدات، وتجهيزات حديثة ومتطورة تواكب التقدم في

هذا القطاع، بالإضافة إلى أن الواقع الاقتصادي المعاش حدّ من قدرة تلك المؤسسات على توفير أثمان بعض تلك المستلزمات، لارتفاع أثمانها، وعدم وجود بدائل لتعويض النقص والقصور في بعض الجوانب.

3- مدى فاعلية الأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م:

بينت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية للأداء المهني للمؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م، والمتمثل ب(الأداء اللوجستي، الأداء الصحي، الأداء الإداري)، جاءت بدرجة متوسطة، بوزن نسبي بلغ (67.40%)، على الرغم من أن درجة الأداء اللوجستي جاءت كبيرة بوزن نسبي بلغ (70.60%)، والأداء الصحي بدرجة كبيرة بوزن نسبي بلغ (69.80%)، ويعزى ذلك إلى أن الأداء الإداري كان له أثر كبير على باقي قطاعات الأداء في تلك المؤسسات خاصة وقت العدوان، حيث جاء بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي بلغ (63%)، وهذا التأثير كان بسبب تأثير العدوان على حرية الحركة والحد منها، وصعوبة الوصول لأماكن العمل بسبب المخاطر، والخشية من استهداف مقار تلك المؤسسات أثناء العدوان.

ثانياً- توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبالإضافة إلى اطلاع الباحث ومعايشته للموضوع، فإن الدراسة توصي بالآتي:

- 1- زيادة الاهتمام بتطبيق علمي ممنهج، ومدروس، ومتوازن للوظائف الإدارية في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، بما يضمن الاستفادة المثلى والمردود الإيجابي من تطبيقها.
- 2- العمل على استقطاب قيادات وكفاءات بشرية مدربة ومؤهلة للعمل في المؤسسات الصحفية الفلسطينية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة والمجال للقيادات الشابة العاملة داخل تلك المؤسسات لأخذ فرصتها، ودورها ضمن الهيئات القيادية لتلك المؤسسات.
- 3- زيادة الاهتمام بوظيفة التنظيم داخل المؤسسات الصحفية الفلسطينية، عبر السماح بإعادة بناء هياكل تنظيمية ملائمة، ومرنة، وفاعلة، وفق منهج علمي، يتناسب مع طبيعة، ومصحة تلك المؤسسات، ويتيح المجال لتطوير المنظومة الإدارية، والتراتبية السليمة، التي تضمن توزيع الأدوار، وتحديد المهام، والمسئوليات، بشكل يخدم المصلحة العليا لتلك المؤسسات وتطورها.

4- بناء منظومة اتصال فعال لتبادل وحفظ وأرشفة المعلومات عن ظروف الأزمات، وتطور أحداثها، وكذلك الحرص على تأمين قاعدة بيانات شاملة، ومنظورة عن الأزمات السابقة والمتوقعة، وتعزيز التواصل والتعاون مع المؤسسات المحلية خاصة، والإقليمية والدولية بشكل عام، لضمان تدفق معلوماتي مناسب، بهدف تبادل الخبرات والمعارف، والاستفادة من تجاربها السابقة.

5- الاستثمار في تأمين برامج تدريبية متطورة عن الأزمات وكيفية التعامل معها، وتخصيص موازنات مالية مستقلة، وكافية لضمان مواكبة كل ما هو جديد في هذا المضمار، والحرص على استقطاب مدربين، وخبراء مؤهلين بشكل علمي، لتأهيل وبناء طواقم صحفية قادرة على التكيف مع ظروف الأزمات، ومعايشتها والعمل بكفاءة أثناءها.

6- ضرورة قيام المؤسسات الصحفية الفلسطينية بتأمين المستلزمات والبدايل والتقنيات اللازمة لعملها بشكل مستمر، وتخصيص موازنات مستقلة لضمان وجودها، وتخزين ما يكفي منها، كعملية استباقية قبل حدوث الأزمات، وبالنسبة للأجهزة مرتفعة الثمن فإن الدراسة توصي بتشكيل ائتلاف من تلك المؤسسات يقوم على شراكة توافقية بين المؤسسات الراغبة مهمته تأمين تلك المستلزمات والتقنيات والبدايل للمؤسسات الشريكة وقت الضرورة وحسب الحاجة، وتكون الشراكة حسب أسهم تلك المؤسسات. (هيئة تنسيقية عليا).

7- ضرورة توفير كمية كافية من وسائل الأمان والسلامة والإسعاف بشكل دائم، ويتم التأكد من صلاحيتها، وفعاليتها باستمرار، وذلك لاستخدامها وقت الطوارئ والأزمات.

8- زيادة الاهتمام بالأداء الإداري للمؤسسات الصحفية الفلسطينية، والعناية بكافة التفاصيل التي يتطلبها العمل أثناء الأزمات، وخاصة تأمين نظام مسبق لتوزيع الأدوار والمهام أثناء الأزمات، وإيجاد خطط بديلة لتفادي أي إخفاقات على هذا المستوى، والحرص على بناء منظومة يمكنها التواصل عن بعد، والعمل من أماكن متفرقة وبعيدة بشكل سهل وميسر.

9- الاعتماد على بناء كوادر صحفية متكاملة تستطيع التعامل مع كافة الأشكال الصحفية وتمتلك مهارات متنوعة ابتداءً من التصوير بكافة أنواعه والتحرير والمراسلة واستخدام كافة البرامج الالكترونية، والتواصل بكافة أشكاله بما فيه مهارة استخدام شبكات التواصل الإجتماعي، وانتهاءً بالقدرة على التنقل بالمهارة اللازمة، والمعرفة الجيدة بوسائل الأمان والسلامة، والإسعاف، وغيرها من المهارات الضرورية.

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

أبراش، إبراهيم. (15 يوليو، 2014م). حتى لا تحصد إسرائيل بالهدنة ما عجزت عنه بالحرب.

تاريخ الاطلاع: 15 أبريل 2016م، الموقع: التجديد العربي (<http://goo.gl/5vV1eU>).

أحمد، إبراهيم. (2002م). إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.

أحمد، إبراهيم. (2002م). إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي. ط1. الاسكندرية: دار الوفاء
للدنيا الطباعة والنشر.

أحمد، أخيارهم. (2013م). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج أزمة شركة
تويوتا (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

إدريس، ثابت. (2005م). إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات. ط1. الإسكندرية: الدار
الجامعية.

مركز نساء من أجل فلسطين. (2010م). الاستهداف الصهيوني للعائلات الفلسطينية في حرب
الفرقان 2009. ط1. غزة: مركز نساء من أجل فلسطين.

إسليم، وسام. (2007م). سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية: دراسة
ميدانية على وزارة المالية في غزة (دراسة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية-
غزة، فلسطين.

الأشقر، صلاح. (2012م). مدي فاعلية الاتصال في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن
الوطني: دراسة مسحية على المناصب الاشرافية في الإدارات المركزية في الشق المدني
بوزارة الداخلية والأمن الوطني-غزة (دراسة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية-
غزة، فلسطين.

- الأشقر، محمد. (2010م). درجة ممارسة إدارات الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة لإدارة الأزمات وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- أبو أصبع، صالح، وأحمد، خالد. (1984م). إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي. ط1. دمشق: صبرا للطباعة والنشر.
- أفلمين، فاطمة الزهراء. (2012م). إدارة مؤسسات الصحافة المكتوبة في الجزائر دراسة مسحية لعينة من الجرائد الوطنية إلى غاية ماي/جوان 2012م (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة الجزائر، الجزائر.
- أكاديمية التدريب الإحترافي. (6 تموز، 2011م). تقييم الأداء. تاريخ الاطلاع: 2 يناير 2017م، الموقع: (goo.gl/ahzVyS).
- آل سعود، يزيد. (2007م). دور الأجهزة الإعلامية في التعامل مع الأزمات الأمنية (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- برير، كامل. (2000م). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ط2. بيروت: المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- بلال، محمد. (1999م). مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق. ط1. الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.
- البلداوي، عبد الإله. (د.ت). إدارة الأزمات العراق نموذجاً. تاريخ الاطلاع: 28 ديسمبر 2015م، معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات-واشنطن، الموقع: (<http://goo.gl/ptZhWd>).
- الترمذي، محمد بن عيسى بن سَوْرَة بن موسى بن الضحاك، الترمذي، أبو عيسى. (1998). الجامع الكبير - سنن الترمذي. تحقيق: بشار عواد معروف. (د.ط). بيروت: دار الغرب الإسلامي.

ثريا، محمد. (2010م). إدارة الإعلام المقاوم زمن الحرب: فضائية الأقصى حالة عملية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

جاد، حامد. (29 مارس، 2015م). 106 ملايين دولار خسائر قطاع الصناعة جراء الحرب الإسرائيلية على غزة. تاريخ الاطلاع: 2 مايو 2016م، موقع صحيفة الأيام الفلسطينية: <http://goo.gl/RO5dLv>.

الجار الله، ماجد. (2011م). جهود إدارات العلاقات العامة في مواجهة الأزمات: دراسة ميدانية على عينة من شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

جير، محمد. (1998م). المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات. (د.ط). تونس: المجلة العربية للمعلومات.

جرادات، محمد. (31 أغسطس، 2014م). الحرب على غزة أسباب ودلالات. تاريخ الاطلاع: 3 أبريل 2016م، موقع أرض فلسطين للدراسات والتوثيق، الموقع: <http://goo.gl/4EAXia>)

الجرجاي، زياد. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان. ط2. غزة: مطبعة أبناء الجراح.

الجزيري، خيرى. (1997م). مقدمة في مبادئ الإدارة. ط1. القاهرة: مكتبة عين شمس.

جلال، أحمد. (1996م). مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال. ط1. شبين الكوم: مطابع الولاة.

الجميلى، خيرى. (2007م). الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث. ط1. القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2009م). تقرير عن مسح أثر الحرب والحصار على قطاع غزة 2009م. رام الله.

حاك، هيام. (20 سبتمبر، 2015م). المتابعة والتقييم: رؤية مفاهيمية. تاريخ الاطلاع: 2 يناير 2017م. الموقع: (goo.gl/CWrHL8).

حجاب، محمد. (2010م). نظريات الاتصال. ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

أبو حجير، طارق. (2014م). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية الفلسطينية. (دراسة دكتوراه غير منشورة). جامعة قناة السويس، مصر.

حرب، بيان. (2000م). مدخل إلى إدارة الأعمال. ط1. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

حريم، حسين. (2003م). إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسين، سمير. (2006م). دراسات في مناهج البحث العلمي "بحوث الإعلام". ط2. القاهرة: عالم الكتب.

الحو، بهجت. (2013م). جرائم الاحتلال الإسرائيلي بحق الصحفيين الفلسطينيين. مجلة الفصلية الصادرة عن الهيئة المستقلة لحقوق الإنسان، (47)، 10-11.

حماد، أحمد. (2010م). أثر الحصار الإسرائيلي على وسائل الإعلام في قطاع غزة. دراسة منشورة في المركز الفلسطيني للتنمية والحريات الإعلامية "مدي". تاريخ الاطلاع: 4 فبراير 2016م، الموقع: (goo.gl/TEj7xl)

حماد، أحمد، والمدهون، نافذ. (2009م). الحريات الإعلامية بين الضوابط الشرعية والقانونية (بحث غير منشور). غزة.

حمزة، هشام. (2007م). إدارة الأخبار في القنوات التلفزيونية في أوقات الأزمات: دراسة حالة، تجربة قناة أبو ظبي في تغطية الحرب في أفغانستان والعراق (رسالة ماجستير غير منشورة). الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، أبو ظبي.

الحملوي، محمد.(1995م). إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية. ط2. القاهرة: مكتبة عين شمس.

حواش، جمال. (1998م). إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية. بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث رقم 38، القاهرة: جامعة عين شمس.

الحوش، مازن.(2006م). الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية : دراسة ميدانية بمؤسسة إذاعة الاوراس- باتنه - الجزائر نموذجاً (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنه، الجزائر.

الحياري، إيمان.(4 يناير، 2016م). بناء الهياكل التنظيمية. تاريخ الاطلاع: 26مايو 2016م، موقع موضوع:(<http://goo.gl/wKHbIL>).

خضور، أديب. (1999م). الإعلام والأزمات. ط1. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

خضور، أديب. (2000م). مدخل إلى الصحافة نظرية وممارسة. ط2. دمشق: جامعة دمشق.

الخصيري، محسن. (1990م). إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية. ط2. القاهرة: مكتبة مدبولي.

الخطيب، محمود.(2005م). الإدارة الحديثة: إدارة المؤسسات في الموجة الرابعة. ط1. القاهرة: الإسراء للطباعة.

خليفة، محمود.(2016م). الإعلام الفلسطيني النشأة والتطور. ط1. رام الله: وزارة الإعلام الفلسطينية.

خوخة، أشرف.(2004م). الرقابة في المؤسسات الصحفية. ط1. الإسكندرية: دار المعارف الجامعية.

خوخة، أشرف. (2011م). آليات التخطيط والرقابة في المؤسسات الصحفية. ط1. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

الداودي، الشيخ. (2010م). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث الجزائري، (7)، 217-227.

الدبيسي، عبد الكريم. (2011م). المعايير المهنية في الصحافة الإلكترونية الأردنية: دراسة مسحية لأساليب الممارسة المهنية في الصحافة الإلكترونية الأردنية. مجلة جامعة البتراء، 12 (1-2)، 79-119.

الدبيك، جلال. (2011م). مخططات المخاطر وإدارة الكوارث، سيناريوهات لمخاطر زلزالية متوقعة لعينة من المدن الفلسطينية. ورقة مقدمة للمنتدي العالمي للحد من مخاطر الكوارث في دورته الثالثة، جنيف: جامعة النجاح الوطنية.

الدلو، جواد. (1998م). الصحافة الرياضية في فلسطين. مجلة جامعة الأقصى، 2(2)، ص154-198.

الدلو، جواد. (2000م). الصحافة الفلسطينية تحت الاحتلال الإسرائيلي 1967-1994. مجلة البحوث الإعلامية القاهرة، (14)، 267-300.

الدليمي، حميد. (1998م). التخطيط الاعلامي المفاهيم والاطار العام. ط1. بغداد: دار الشروق للنشر والتوزيع.

الدليمي، عبد الرزاق، وكامل، مراد. (2010م). القيادة الإدارية في المؤسسات الإعلامية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (23)، 89-111.

الديب، سليمان. (2012م). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة (دراسة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

الرازي، زين الدين. (1967). مختار الصحاح. ط1. بيروت: دار الكتاب العربي.

- راضية، بغدود. (2007م). تحليل وتطور التنظيم والهياكل التنظيمية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- الريبيق، محمد. (2004م). العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية: دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة لأمن الطرق (دراسة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- رزقة، يوسف. (2009م). الطريق الصعب: استراتيجية حرب الفرقان 2009م، حماس الشراكة والقيادة. ط1. غزة: مركز رؤى للأبحاث.
- رشتي، جيهان. (1993م). الأسس العلمية لنظريات الاعلام. ط3. القاهرة: دار النهضة العربية.
- رشيد، أحمد. (1974م). نظرية الإدارة العامة. ط3. القاهرة: دار المعارف.
- رضا، عدلي، والعبد، عاطف. (2002م). إدارة المؤسسات الإعلامية الأسس النظرية والنماذج التطبيقية. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.
- رضوان، رضا. (1998م). الأمن والحياة. ط1. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الرضيع، خالد. (2011م). مدي الجاهزية لإدارة الأزمات والكوارث: دراسة مسحية علي ضباط جهاز الدفاع المدني في قطاع غزة (دراسة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.
- الرفاعي، عبد الله. (1990م). إدارة المؤسسات الصحفية. ط1. الرياض: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. دار عكاظ للطباعة والنشر.
- الرفاعي، عبد الله. (1990م). تنظيم المؤسسات الصحفية. ط1. جدة: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. دار عكاظ للطباعة والنشر.

- رمضان، حامد. (1982م). *إدارة المنظمات: اتجاه شرطي*. ط1. الكويت: دار العلم.
- زيون، كفاح. (15 أغسطس، 2014م). *غزة.. 35 يوماً من الحرب*. تاريخ الاطلاع: 5 مايو 2016م، موقع جريدة الشرق الأوسط، الموقع: (<http://goo.gl/UDWazf>).
- زيون، كفاح. (6 أغسطس 2014م). *تسع هدن في 29 يوماً*. تاريخ الاطلاع: 5 مايو 2016م، موقع جريدة الشرق الأوسط، الموقع: (<http://goo.gl/15jbpX>).
- الزبيدي، محمد مرتضي. (1987م). *معجم تاج العروس*. ط2. الكويت: مطبعة حكومة الكويت.
- زقوت، ناهض. (2014م). *خمسون يوماً هزت العالم العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة*. ط1. غزة: مركز عبد الله الحوراني للدراسات والتوثيق.
- الزهراي، أحمد. (1997م). *الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمات* (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- زيادة، فهد. (2012م). *أثر التدريب على مقدرة المؤسسات الدولية العاملة في قطاع غزة على إدارة الأزمات* (دراسة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- سالم، سحر. (2010م). *خصائص المشروع الصحفي، مجلة الباحث الإعلامي بغداد، (8)، 210-220*.
- السالم، مؤيد. (2000م). *نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم*. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- سعيد، جيدال. (2010م). *علاقة مستوي الأداء المهني بأنماط الدافعية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أبو القاسم سعد الله دالجر، الجزائر.
- السعيد، عمر، وآخرون. (2003م). *مبادئ الإدارة الحديثة*. ط1. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

السلمي، على، وجمال، احمد فهمي، والماضي، محمد المحمدي، وعبد المجيد، علي.
(1992م). أساسيات الإدارة. ط1. القاهرة: جامعة القاهرة.

سويلم، محمد. (1998). الإدارة في القرن الحادي والعشرين. ط1. القاهرة: عالم الكتب.

السيد، رجب. (2000م). دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات. ط1. الغربية: مطبعة الإيمان.

أبو سيف، عاطف، ومصطفى، مهند. (2014م). ما بعد الحرب على غزة قراءة في التصورات الإسرائيلية. رام الله: المركز الفلسطيني للدراسات الإسرائيلية مدار. مؤسسة الأيام.

شاهين، رياض، وأبو شبيكة، إبراهيم، والمدني، رشاد. (2015م). حرب الأيام الثمانية على غزة معركة حجارة السجيل 14-21/11/2012م: دراسة تاريخية وثائقية. ط1. غزة: الجامعة الإسلامية.

شبانى، بسمة. (27 يناير، 2009م). الآثار البيئية والاجتماعية والصحية للحرب الإسرائيلية على غزة: تلويث الهواء والتربة والمياه وتدمير مزارع الزيتون والحمضيات. جريدة السفير اللبنانية، ص12.

شرف الدين، مؤمن. (2012م). دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة فرحات عباس، الجزائر.

الشرقاوي، علي. (1995م). العمليات الإدارية في ميدان الأعمال: مدخل الوظائف والممارسات. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الشعلان، فهد. (1996م). مواجهة الأزمات الأمنية: منظور إداري. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب بالرياض، 11 (21)، 151-195.

الشعلان، فهد. (1999م). إدارة الأزمات. ط1. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- الشعلان، فهد. (2002م). إدارة الأزمات: الأسس-المراحل- الآليات. (د.ط). الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشماع، خليل، وحمود، خضير. (2000م). نظرية المنظمة. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- أبو شنب، حسين. (2001م). الإعلام الفلسطيني: تجاربه وتحدياته. ط1. غزة: مكتبة القادسية.
- الشهراني، سعد. (2005م). إدارة عمليات الأزمات الأمنية. ط1. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- شهيب، محمد. (1998م). السلوك الإنساني في التنظيم. ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.
- صابات، خليل. (1982م). وسائل الاتصال نشأتها وتطورها. ط3. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- الصباغ، زهير. (1997م). دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات. دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة: جامعة عين شمس.
- صبحي، وائل، والغالبي، طاهر. (2009م). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- صخري، عمر. (2003م). اقتصاد المؤسسة. ط3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- صلوي، عبد الحافظ. (2011م). نظريات التأثير الإعلامية. تاريخ الإطلاع: 15 ديسمبر 2015م، الموقع: (goo.gl/hyQKZ3)
- ضرار، عامر. (2000م). إدارة الأزمات رؤية إسلامية. ط1. القاهرة: دار الكلمة للنشر والتوزيع المقررة.

- الضويحي، عبد العزيز. (2004م). التخطيط الإعلامي ودوره في مواجهة الكوارث والأزمات: دراسة مسحية على العاملين في مديرية الدفاع المدني ووزارة الثقافة والإعلام في مدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- ضيف، عادل. (1997م). السياسة التحريرية للصفحات الخارجية بالصحف اليومية المصرية (دراسة دكتوراه غير منشورة). جامعة الزقازيق، مصر.
- الطراونة، إخلاص، والطراونة، إبراهيم. (2009م). إدارة الأزمات في المؤسسات الأمنية الأردنية. عمان: مديرية الأمن العام الأردني.
- الطويبي، باسم. (20تموز، 2008م). ماهي المهنية الإعلامية. تاريخ الاطلاع: 7 مايو 2016م، موقع جريدة الغد الأردنية: (<http://goo.gl/rjMwJr>).
- الطيب، عبد النبي. (2011م). إدارة المؤسسات الصحفية. ط1. الخرطوم: جامعة وادي النيل.
- الظاهر، فهيم. (2009م). إدارة الأزمات. ط1. إريد: عالم الكتب الحديثة.
- عاشور، أحمد. (1979م). إدارة القوى العاملة. ط2. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- درة، عبد الباري، والمدهون، موسى توفيق، والجزراوي، إبراهيم محمد علي. (1994م). الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات. ط1. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- عبد الحميد، محمد. (1997م). بحوث الصحافة. ط2. القاهرة: عالم الكتب.
- عبد الرحمن، توفيق. (2004م). إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث. ط2. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

عبد الغفور، ياسر. (2015م). دور المصادر في بناء تحيزات التغطية الخبرية حول حصار غزة: دراسة وصفية على عينة من الصحف الفلسطينية اليومية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

عبد القادر، حسنين. (1962م). إدارة الصحف. ط2. القاهرة: دار الإسنوي للطباعة.

عبد الله، علي. (1989م). واقع الصحافة الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة 1967-1987. ط1. رام الله: دائرة الثقافة الفلسطينية.

العبد، جلال. (2003م). إدارة الأعمال: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات. ط1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عبد، علي. (1989م). الأصول العلمية للإدارة والتنظيم. (د.ط.). القاهرة: دار النهضة العربية.

عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن. (2001م). البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه. ط7. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عجوة، على، وكريمان، فريد. (2005م). إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. ط1. القاهرة: عالم الكتب.

عداي، فلاح. (2000م). الإدارة الاستراتيجية. ط1. عمان: دار وائل للنشر.

عدون، ناصر. (1998م). اقتصاد المؤسسة. ط1. الجزائر: دار المحمدية.

عدون، ناصر. (2004م). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية وتطبيقية. (د.ط.). الجزائر: جامعة الجزائر.

عز الدين، أحمد. (1990م). إدارة الأزمات في الحدث الإرهابي. ط1. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب.

عز الدين، مازن. (2015م). قطاع غزة بين ناري العدوان الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني. ط1. رام الله: وزارة الإعلام.

عزت، محمد. (1994م). إدارة المؤسسات الإعلامية. ط1. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

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

عشماوي، سعد الدين. (1984م). أسس الإدارة. ط1. القاهرة: مكتبة عين شمس.

عشماوي، سعد الدين. (1996م). إدارة الأزمة. مجلة الفكر الشرطي، 5 (2)، 199-210.

عفيفي، صديق. (2003م). إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة. ط1. القاهرة: مكتبة عين شمس.

عكاشة، سعيد. (22 سبتمبر، 2014م). النتائج المترتبة على الحرب في غزة. تاريخ الاطلاع: 18 أبريل 2016م، موقع المركز العربي للدراسات والأبحاث: (<http://goo.gl/l2FFa6>)

العلاوين، ليني. (2009م). تكنولوجيا الاتصال وعلاقتها بأداء المؤسسات الإعلامية: مؤسسة الإذاعة والتلفزيون الأردنية إنموذجاً (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا- عمان، الأردن.

عليوة، السيد. (2003م). إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات. ط1. القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

العمار، عبد الله. (2003م). دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

العميان، محمود. (2002م). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عياد، لؤي. (2015م). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

أبو عياش، رضوان. (1987م). صحافة الوطن المحتل. ط1. القدس: دار العودة.

عياصرة، معن، وبنو أحمد، مروان. (2008م). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

غالي، محرز. (2009م). إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر. ط1. القاهرة: دار العالم العربي.

غراب، نفين. (1994م). الإدارة الحديثة. (د.ط.). القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

غريال، محمد شفيق. (1987م). الموسوعة العربية الميسرة. (د.ط.). بيروت: دار النهضة.

فادي، نحاس. (2015م). المشهد الأمني العسكري. تقرير مدار الاستراتيجي، (11)، 168-139.

فرج، عصام الدين. (2003م). اقتصاديات الإعلام. ط1. القاهرة: مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية والمعلومات.

ابن منظور، محمد بن مكرم أبو الفضل. (د.ت.). معجم لسان العرب. (د.ط.). بيروت: دار صادر.

فهمي، محمد. (1984م). الإعلام من المنظور الاجتماعي. ط1. الاسكندرية: دار المعارف.

الفوال، نجوي. (1995م). قراءة في دراسات القائم بالاتصال. المجلة الاجتماعية القومية بالقاهرة، 32(3)، 75-112.

الفيروزآبادي، مجد الدين. (1987م). المعجم المحيط. ط2. بيروت: مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع.

قاسم، عبد الستار، وأبو خلف، نايف، ونعيرات، رائد. (2011م). دراسات فلسطينية. ط1. نابلس: جامعة النجاح الوطنية.

القحطاني، محمد. (2002م). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

قحف، عبد السلام. (1999م). إدارة الأزمات. (د.ط). القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.

كامل، عبد الوهاب. (2003م). سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية. ط1. عمان: مكتبة دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

كردي، أحمد. (5 مايو، 2010م). مفهوم الأداء الوظيفي. تاريخ الاطلاع: 7 مايو 2016م، الموقع: كنانة أون لاين (<http://goo.gl/OZUDqH>).

كلوب، عرابي. (30 أكتوبر، 2014م). قراءة في حرب إسرائيل الثالثة على قطاع غزة تموز 2014م. تاريخ الاطلاع: 15 أبريل 2016م، موقع أمد الإخباري، الموقع: (<http://goo.gl/Q15Fvq>).

أبو كميل، محمد. (2015م). دور إدارة العمليات المركزية في معالجة الأزمات الأمنية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة.

كورتس، عنات، وبروم، شلومو. (2015م). الجرف الصامد تداعيات وعبر. ط1. غزة: مركز
اطلس للدراسات الإسرائيلية.

اللوح، نبيل. (2006م). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة
الإدارية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.

اللوزي، موسي. (2002م). التنظيم وإجراءات العمل. ط1. عمان: دار وائل للنشر.

مجمع اللغة العربية. (1985م). المعجم الوسيط. ط3. القاهرة: (د.ن).

مجمع اللغة العربية. (2004م). المعجم الوسيط. ط4. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

محمد، بهاء. (2013م). تقويم نظام الشكاوى في مكتب المفتش العام: دراسة وصفية تحليلية
(دراسة ماجستير غير منشورة). وزارة النفط، بغداد.

محمد، سيد. (1979م). اقتصاديات الإعلام: المؤسسة الصحفية. ط1. القاهرة: مكتبة كمال
الدين.

محمد، عبد المحسن. (1998م). تقييم الأداء. ط1. القاهرة: دار النهضة العربية.

محمود، ناصر. (د.ت). التقييم والتقويم. تاريخ الاطلاع: 2 يناير 2017م، موقع اليوم، الموقع:
(goo.gl/f8PIb6).

مخيمر، كاترين. (2015م). دور العلاقات العامة في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية
الفلسطينية: وزارة الصحة الفلسطينية دراسة حالة (دراسة ماجستير غير منشورة). أكاديمية
الإدارة والسياسة، فلسطين.

المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم. (1995م). تحليل السلوك التنظيمي. ط1. عمان: المركز
العربي للخدمات الجامعية.

المذكور، مريم. (2011م). واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة. *المجلة التربوية بالكويت*، 25 (100)، 83-15.

مركز الدوحة لحرية الإعلام. (2014م). *التقرير السنوي الثالث من أجل مكافحة الإفلات من العقاب*. الدوحة.

المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. (2014م). *العدوان الإسرائيلي الجديد على غزة: سلسلة تقدير موقف*. الدوحة.

المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2014م). *التقرير السنوي للمركز*. غزة.

المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2009م). *مدنيون مستهدفون، تقرير حول العدوان الشامل الذي شنته قوات الاحتلال الحربي الإسرائيلي على قطاع غزة خلال الفترة بين 27 ديسمبر 2008 - 18 يناير 2009*. غزة: المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان.

المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2015م). *توثيق انتهاكات قوات الاحتلال الإسرائيلي بحق الطواقم الصحفية العاملة في الأرض الفلسطينية المحتلة 1 أبريل 2014 - 31 مارس 2015*، تقرير رقم 17. غزة: المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان.

المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (ديسمبر 2009م). *23 يوماً من الحرب و 928 يوماً من الحصار: الحياة بعد عام من العدوان الإسرائيلي الأخير على قطاع غزة (27 ديسمبر 2008 - 18 يناير 2009)*. غزة: المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان.

المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2012م). *التقرير الخامس عشر: توثيق انتهاكات قوات الاحتلال الإسرائيلي بحق الطواقم الصحفية العاملة في الأرض الفلسطينية المحتلة من 1 أغسطس 2011م - 31 ديسمبر 2012م*. غزة: المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان.

مركز الميزان لحقوق الإنسان. (2013م). تقرير عن حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدنيين وممتلكاتهم في قطاع غزة خلال العدوان الإسرائيلي "عامود السحاب": الفترة من 14 إلى 21 تشرين الثاني 2012م. غزة: مركز الميزان لحقوق الإنسان.

مركز حماية لحقوق الإنسان. (2012م). التوثيق الاحصائي للعدوان الاسرائيلي على قطاع غزة 14-21 نوفمبر 2012م. غزة: مركز حماية لحقوق الإنسان.

مركز راشيل كوري الفلسطيني لحقوق الإنسان ومتابعة العدالة الدولية. (27ديسمبر، 2013م). الذكرى الخامسة لحرب الفرقان، العدوان على غزة 2008-2009. تاريخ الاطلاع: 2015/11/2م، على الرابط: (goo.gl/nZKsDI).

مزهودة، عبد الملوك. (2001م). الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الإنسانية بالجزائر، (1)، 85-100.

المسلمي، ابراهيم. (1995م). إدارة المؤسسات الصحفية. ط1. الزقازيق: العربي للنشر والتوزيع.

المسلمي، ابراهيم. (2007م). إدارة المؤسسات الصحفية. ط2. القاهرة: دار الفكر العربي.

مشاقبة، بسام. (2011م). نظريات الإعلام. ط1. عمان: دار أسامة.

مصطفى، مهند. (2013م). العدوان على غزة 2012: بين النتائج العسكرية والدلالات السياسية. مجلة قضايا إسرائيلية، (48)، 61-71.

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية "ماس". (2014م). تحديات إعادة الإعمار والإنعاش الاقتصادي في قطاع غزة إثر العدوان الإسرائيلي الأخير. رام الله: ماس.

مكاوي، حسن، والعبد، عاطف. (2007م). نظريات الإعلام. ط1. القاهرة: مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح.

المكتب الإعلامي الحكومي. (د.ت). تقييم الأداء الإعلامي خلال العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة 2014م. تاريخ الاطلاع: 16 مايو 2016م، الموقع: (goo.gl/9oBHTp).

مناع، حاتم. (2015م). واقع إدارة الأزمات في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا- غزة، فلسطين.

منتدى التمويل الاسلامي. (31 مارس، 2010م). وظيفة الرقابة وتقييم الأداء. تاريخ الاطلاع: 2 يناير 2017م، الموقع: (goo.gl/QWUzqC).

منصور، عبد المجيد، والشربيني، زكريا، والحشاش، عبد اللطيف. (1996م). التقويم التربوي. (د.ط). القاهرة: دار الأمين.

منصور، علي. (1999م). مبادئ الإدارة. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية.

مهنا، محمد. (2004م). إدارة الأزمات: قراءة في المنهج. ط1. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

مؤسسة الحق، مركز الميزان لحقوق الإنسان، مؤسسة الضمير لحقوق الإنسان، المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (2015م). العدوان في أرقام: يوثق حصيلة الضحايا والخسائر المادية التي لحقت بالمدنيين وممتلكاتهم خلال الفترة من 7 تموز حتى 26 آب 2014 على أيدي قوات الاحتلال الإسرائيلي أو في مواجهتها. غزة.

موقع BBC عربي. (26 أغسطس، 2014م). غزة: وقف دائم لإطلاق النار وحماس تعتبره نصراً للمقاومة. تاريخ الاطلاع: 5 مايو 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/kCSncr>).

موقع التلفزيون الألماني DW. (22 إبريل، 2014م). بعد قطيعة 7 اعوام: وفد رفيع من منظمة التحرير في غزة. تاريخ الاطلاع: 2016/3/24م، الموقع: (<http://dw.com/p/1BmK7>).

موقع الجزيرة نت. (26 نوفمبر، 2012م). العدوان على غزة الدوافع والآلات. تاريخ الاطلاع: 14 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/JtWEwB>).

موقع الجزيرة نت. (30 يونيو، 2014م). إسرائيل تعثر على جثث المستوطنين الثلاثة. تاريخ الاطلاع: 24 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/fpqC7B>).

موقع الجزيرة نت. (4 تموز، 2014م). محمد أبو خضير.. خطف وتعذيب وقتل. تاريخ الاطلاع: 24 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/i2JSZd>).

موقع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (6 مارس، 2014م). بيان صحفي بمناسبة يوم المرأة العالمي الذي يصادف يوم 8/3/2014م. تاريخ الاطلاع: 8 أكتوبر 2016م، الموقع: (<https://goo.gl/XUvFi>).

موقع الشبكة العربية لمعلومات حقوق الإنسان. (10 مايو، 2008م). بيان صحفي بمناسبة اليوم العالمي لحرية الصحافة. تاريخ الاطلاع: 18 مايو 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/5tYkmQ>).

موقع العربية لحماية الطبيعة. (فبراير، 2009م). الأثر البيئي والزراعي للحرب الإسرائيلية على قطاع غزة. تاريخ الاطلاع: 2 مايو 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/3Tu4Qw>).

موقع العربية نت. (26 أغسطس، 2014م). غزة.. شروط المبادرة المصرية لوقف إطلاق النار. تاريخ الاطلاع: 27 أغسطس 2014م، الموقع: (<http://goo.gl/rJOvMe>).

موقع العربية نت. (28 مارس، 2014م). إسرائيل ترفض تسليم الدفعة الرابعة من الأسرى. تاريخ الاطلاع: 24 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/iTOXAg>).

موقع المرصد الأورومتوسطي لحقوق الإنسان. (1 نوفمبر، 2014م). الهجمات العشوائية والقتل العمد: إسرائيل تنتقم من غزة بقتل مدنييها. تاريخ الاطلاع: 23 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/Ppnnig>).

موقع المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان. (27ديسمبر، 2009م). تقرير توثيقي بعنوان: مدنيون بلا حماية يوثق العدوان الإسرائيلي (الرصاص المصبوب) خلال الفترة من 27 كانون الأول 2008 حتى 18 كانون الثاني 2009م. تاريخ الاطلاع: 10مارس2016م، الموقع: (<http://goo.gl/qR1KHD>).

موقع المركز الفلسطيني للإعلام.(27أغسطس،2014م). 3 حروب على غزة: هدف واحد وانتصار متكرر. تاريخ الاطلاع: 25 مارس 2016م، الموقع: (<https://goo.gl/Y7dkkc>).

موقع توب توداي. (12أكتوبر،2012م). التنظيم الإداري. تاريخ الاطلاع: 25مايو2016م، الموقع: (<http://goo.gl/xvTAqR>).

موقع جامعة القاهرة. (د.ت). تقييم الأداء. تاريخ الاطلاع: 2 يناير 2017م، الموقع: (<http://goo.gl/kkZXe0>).

موقع دنيا الوطن. (6 سبتمبر،2014م). كم تبلغ خسائر القطاع الزراعي جراء العدوان على غزة؟. تاريخ الاطلاع: 4 مايو2016م، الموقع: (<http://goo.gl/QtyLBCM>).

موقع ديوان الفتوي والتشريع الفلسطيني. (د.ت). قانون نقابة الصحفيين رقم 17 لسنة 1952م، المادة14. تاريخ الاطلاع: 12 فبراير2016م، الموقع: (<http://goo.gl/ufPK8h>).

موقع روسيا اليوم RT. (27أغسطس،2014م). بنود اتفاق وقف إطلاق النار بين حماس وإسرائيل. تاريخ الاطلاع: 5مايو2016م، الموقع: (<https://goo.gl/ajLgMi>).

موقع صحيفة الاستقلال الإلكتروني(د.ت). عن الصحيفة. تاريخ الاطلاع: 2 ديسمبر 2012م، الموقع: (<https://goo.gl/GQSGHE>).

موقع صحيفة الحياة الجديدة على الفيس بوك. (د.ت). حول. تاريخ الاطلاع: 25 مايو2016م، الموقع: (<https://goo.gl/kdsXdz>).

موقع صحيفة الخليج الإماراتية. (21 سبتمبر، 2014م). المؤسسة ما هي؟ وما مدي أهمية ثقافتها في ترسيخ هويتها وتعزيز مكانتها؟. تاريخ الاطلاع: 15 نوفمبر 2015م، الموقع: <http://goo.gl/klOnP0>

موقع صحيفة القدس على الفيس بوك.(د.ت). حول صحيفة القدس. تاريخ الاطلاع: 29 مايو 2016م، الموقع: <https://goo.gl/wLMtRW>.

موقع صحيفة فلسطين أون لاين. (22 نوفمبر، 2012م). أسامة المزيني: 4ملايين دولار خسائر التعليم بفعل العدوان. تاريخ الاطلاع: 22 مارس 2016م، الموقع: <http://goo.gl/BJbRx1>.

موقع صحيفة فلسطين أون لاين. (د.ت). عن الموقع. تاريخ الاطلاع: 9 ديسمبر 2015م، الموقع: <http://goo.gl/HgBpV2>.

موقع صحيفة فلسطين. (4 يناير، 2015م). منتدى فلسطين الدولي للإعلام والاتصال: 308 انتهاكات بحق الصحفيين في 2014م. تاريخ الاطلاع: 12 مايو 2016م، الموقع: <http://goo.gl/ayYKQI>.

موقع فرنسا 24. (23 أبريل، 2014م). الفلسطينيون يعلنون اتفاقاً لتشكيل حكومة كفاءات توافقية خلال خمسة أسابيع. تاريخ الاطلاع: 24 مارس 2016م، الموقع: <http://goo.gl/l6y2dh>.

موقع فلسطين في الذاكرة. (12 فبراير، 2008م). المذابح الصهيونية بين عامي 1947، 1996. تاريخ الاطلاع: 23 فبراير 2016م، الموقع: <http://goo.gl/UGNJqL>.

موقع قاموس المعاني. (د.ت). التقييم. تاريخ الاطلاع: 2 يناير 2017م، الموقع: <http://goo.gl/V1UVVvk>.

موقع قاموس المعاني. (د.ت). مهني. تاريخ الاطلاع: 18 مايو 2016م، الموقع: <http://goo.gl/oyBt1W>.

موقع مركز الجزيرة للدراسات. (24 يوليو، 2014م). حرب غزة الثالثة: حدود القوة الإسرائيلية وأفق المقاومة. تاريخ الاطلاع: 9 أبريل 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/8Kedid>).

موقع مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية Ocha. (5 أغسطس، 2014م). مناقشة إنسانية من أجل أزمة غزة 2014م. تاريخ الاطلاع: 26 أغسطس 2014م، الموقع: (<http://www.ochaopt.org>).

موقع منتديات نقاش جامعة الملك فيصل. (25 أكتوبر، 2015م). مناقشات السلوك التنظيمي. تاريخ الاطلاع: 2 يناير 2017م، الموقع: (<http://www.e-kfu.net/>) (<http://www.e-kfu.net/vb/showthread.php?p=19>).

موقع هافينغتون بوست عربي. (12 مايو، 2016م). مفهوم المتابعة والتقييم في العمل الإنساني. تاريخ الإطلاع: 2 يونيو 2016م، الموقع: (goo.gl/hHbij3).

موقع وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني. (23 ديسمبر، 2012م). 213 مليون \$ خسائر القطاع الاقتصادي جراء العدوان. تاريخ الاطلاع: 22 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/4rx1R6>).

موقع وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (15 سبتمبر، 2014م). الخسائر البشرية والمادية في القطاع التعليمي جراء العدوان على غزة. تاريخ الاطلاع: 22 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/MTLdAe>).

موقع وزارة الزراعة الفلسطينية. (2 نوفمبر، 2012م). القطاع الزراعي الأكثر تضرراً من العدوان. تاريخ الاطلاع: 22 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/0Uj3Mx>).

موقع وزارة الصحة. (26 نوفمبر، 2012م). التقرير النهائي لحصاد العدوان الصهيوني الغاشم ضد المدنيين في قطاع غزة. تاريخ الاطلاع: 16 مارس 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/mSbyzZ>).

موقع وكالة الانباء الصينية شينخوا. (17 تموز، 2014م). بدء سريان وقف اطلاق نار في غزة لمدة خمس ساعات بطلب من الأمم المتحدة. تاريخ الاطلاع: 5 مايو 2016م، الموقع: (<http://goo.gl/LuExds>)

موقع وكالة الأنباء الفلسطينية وفا. (2014م). الانتهاكات التي تعرض لها الصحفيون خلال الحرب على غزة 2014م. تاريخ الاطلاع: 12 مايو 2016م، الموقع: <http://goo.gl/yFh5TH>.

موقع وكالة الأنباء الفلسطينية وفا.(د.ت). الانتهاكات الإسرائيلية خلال شهر تموز/ يوليو 2014م. تاريخ الاطلاع: 25 مارس 2016م، الموقع: <http://goo.gl/6nNPXP>.

موقع وكالة الأنباء الفلسطينية وفا.(د.ت). المجازر الإسرائيلية. تاريخ الاطلاع: 25 فبراير 2016م، الموقع: <http://goo.gl/7aFmU7>.

موقع وكالة الأنباء الفلسطينية وفا. (د.ت). صحيفة القدس. تاريخ الاطلاع: 15 إبريل 2016م، الموقع: <http://goo.gl/4uPxOJ>.

موقع وكالة الأنباء الفلسطينية وفا.(د.ت). عن صحيفة الحياة الجديدة. تاريخ الاطلاع: 18 مايو 2016م، الموقع: <http://goo.gl/wPi6pZ>.

موقع وكالة الحياة برس الإخبارية. (15 سبتمبر، 2014م). بالتفصيل.. وزارة التربية والتعليم توضح الحصيلة النهائية للخسائر جراء العدوان. تاريخ الاطلاع: 4 مايو 2016م، الموقع: <http://www.alhayatp.net/?p=39304> .

موقع ويكيبيديا.(10 مارس، 2016م). وثيقة إعلان قيام دولة إسرائيل. تاريخ الاطلاع: 23 فبراير 2016م، الموقع: <https://goo.gl/B3E7zm>.

موقع ويكيبيديا.(10 مايو، 2016م). صحيفة فلسطين. تاريخ الاطلاع: 9 ديسمبر 2015م، الموقع: <https://goo.gl/nOys1t>.

موقع ويكيبيديا.(1 فبراير، 2016م). التقييم. تاريخ الاطلاع: 3 يناير 2017م، الموقع: goo.gl/WDbWKv.

موقع ويكيبيديا.(29 مارس، 2016م). وعد بلفور. تاريخ الاطلاع: 23 فبراير 2016م، الموقع: <https://goo.gl/11n64S>.

نجار، دعاء. (11 إبريل، 2016م). مفهوم الهيكل التنظيمي. تاريخ الاطلاع: 26 مايو 2016م،
موقع موضوع: (<http://goo.gl/BcxSnv>).

نصر، حسني، وعبد الرحمن، سناء. (2005م). الفن الصحفي في عصر المعلومات تحرير
وكتابة التحقيقات والأحاديث الصحفية. ط1. العين: دار الكتاب الجامعي.

نعيرات، رائد، وآخرون. (2009م). الحرب على غزة قراءة الواقع ودلالات المستقبل. ط1.
نابلس: المركز الفلسطيني للديموقراطية والدراسات.

نقابة الصحفيين الأردنيين. (2003م). النظام الداخلي لنقابة الصحفيين الأردنيين، رقم 83، لسنة
2003م، المادة 2. عمان: نقابة الصحفيين الأردنيين.

هاشم، زكي. (1981م). الإدارة العلمية. ط3. الكويت: وكالة المطبوعات.

الهدمي، ماجد، وحمد، جاسم. (2005م). إدارة الأزمات الاستراتيجية والحلول. ط1. عمان:
مكتبة الجامعة الأردنية.

وافي، أمين. (2013م). الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات الإعلام الفلسطينية وأثره
على الأداء المهني: دراسة ميدانية على مؤسسات الإعلام في قطاع غزة. دراسة مقدمة
إلى المؤتمر العلمي الأول لكلية الإعلام: المهنية الإعلامية والتحول الديمقراطي،
القاهرة: جامعة الأزهر.

وزارة الصحة الفلسطينية. (2014م). تقرير خاص حول العدوان الصهيوني وإدارة القطاع
الصحي. غزة: وزارة الصحة الفلسطينية.

وزارة الصحة الفلسطينية. (2015م). تقرير الإعاقات الناتجة عن العدوان الإسرائيلي 2014م.
غزة: وزارة الصحة الفلسطينية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Alessandra Mazzei, Silvia Ravazzani. (2011). Manager-Employee Communication During A Crisis: The Missing Link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, (3), 243 – 254.
- Ali Unlu, Naim Kapucu, Bahadir Sahin. (2010). Disaster And Crisis Management In Turkey: A Need For A Unified Crisis Management System, *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19, (2), 155 – 174.
- Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2014). Learning In Crisis: Rethinking The Relationship Between Organizational Learning And Crisis Management. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 5-21.
- Augustine, N., (1995). Managing Your Crisis You Tried To Prevent. *Harvard Business Review*. 6 (73),123-141.
- Battown, J. & Flin, N. (2011), Crisis Management In Organizations. *Journal of Public Administration*, 12 (3), 212-232.
- Bengtson, A., Ljung, A., & Hadjikhani, A. (2013). Managing Stability And Crises In Business Relationships: The Case Of Ericsson In An Emerging Market. *European Business Review*, 25 (6), 518-535.
- Blaine, Worthen, and James Sanders. (1991). *Educational Evaluation: Theory and Practice*. California: Charles Jones Publication.
- Campo, S., M. Díaz, A., & J. Yagüe, M. (2014). Hotel Innovation And Performance In Times Of Crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292-1311.
- Chong, J., Nyaw, M. (2002). Services Managers' Awareness Of Crisis Management: Attitudes And Preparation. *Disaster Prevention and Management*, 11(1), 12-17.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership And Effective Management*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995, Spring). How To Manage A Crisis Before—Or Whenever—It Hits. *Public Relations Quarterly*, (40), 25-29.

- Hamani, A., & Boudjema, L. (2013). A Generic Model Helps to Transit From Crisis Management to Natural Disasters Risk Management and Stabilize Sustainable Development. *Energy Procedia*, (36), 977-984.
- Harrison. E.F. (1989). *The Managerial Decision Making Process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Little John, Robert R.. (1983). *Crisis Management: A Team Approach*. New York: American Management Association.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2011). Manager-employee Communication During A Crisis: The Missing Link. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(3), 243-254.
- Merriam-Webster Dictionary, Professionalism, link: <http://goo.gl/cWMak3>.
- Neuhaus, C. (2010, May). *Integrated Crisis Communication As New Approach In Crisis Management*. The 7th International ISCRAM Conference, Seattle, USA.
- Norman Phelps. (1986). Setting Up A Crisis Recovery Plan. *Journal Of Business Strategy*, 6. (4),5-10.
- Nossek, H., and Rinnawi, K., (2003). Censorship And Freedom Of The Press Under Changing Political Regimes: *Palestinian Media from Israeli Occupation to the Palestinian Authority*. 65(2), 183-202.
- Oxford University Press. (1999). *Oxford Word power Dictionary*. UK.
- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone To Crisis Prepared: A Framework For Crisis Management. *The academy of management executive*, 7 (1), 48-59.
- Petak, W.J. (1985). Emergency Management: A Challenge For Public Administration. *Public Administration Review*, 45 (1), 3-7.
- Raloh M. Stogdill. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey Of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Random. H. (1969). *Random House Dictionary Of English Language*. New York.

Robert Antony. (1995). *Modern Business Administration*. London: ELBS.

Singer, L. W., Reber, J., American Soc for Industrial Security, & United States of America. (1977). A New Way to Face Terrorists: A Crisis Management System. *Security Management*, (21), 6-9.

Stephen p. Robbin & Mary Coulter. (2005). *Management*, (8th ed.). New Jersey: Person Education International.

Steven Fink. (1989). Crisis Management, *American Management*, 7,(1), 1-3.

Wang, W. T. (2009). Knowledge management adoption in times of crisis. *Industrial Management & Data Systems*, 109(4), 445-462.

Wheelen, T.L and Hunger, D.J. (2002). *Strategic Management And Business Policy*. (8th ed.). New Jersey: prentice Hall.

Wikipedia. (2016, 16 October). Benjamin Day. Retrieved: 15/09/2016, From: <https://goo.gl/k9uoMU> .

Wriggly, D. (2005). Crisis Management. *Public Relation Review*, 5 (30), 50-55.

ملاحق الدراسة

ملحق (1):

أسماء الأساتذة المحكمون للاستبانة حسب الترتيب الأبجدي

الرقم	اسم المحكم	الدرجة العلمية
1	د. أحمد المغاري	أستاذ الإعلام المساعد بجامعة الأقصى بغزة
2	د. زهير عابد	أستاذ العلاقات العامة والإعلام المشارك وعميد كلية الإعلام بجامعة الأقصى
3	د. سامي أبو الروس	أستاذ إدارة الأعمال المشارك بالجامعة الإسلامية- غزة
4	د. علاء الدين عياش	أستاذ الإعلام المشارك بجامعة فلسطين التقنية (خضوري)
5	د. ماجد تريان	أستاذ الصحافة وتكنولوجيا الاتصال المشارك بجامعة الأقصى - غزة
6	د. موسي طالب	أستاذ الإعلام المشارك بجامعة الأزهر - غزة
7	د. نافذ بركات	أستاذ الإحصاء وتحليل البيانات بالجامعة الإسلامية - غزة
8	د. هيثم عايش	أستاذ إدارة الأعمال وعميد كلية فلسطين التقنية السابق بدير البلح.
9	د. وائل ثابت	أستاذ إدارة الأعمال المشارك بجامعة الأزهر بغزة



الجامعة الإسلامية-غزة
عمادة الدراسات العليا
كلية الآداب
قسم الصحافة والإعلام

ملحق (2):

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم ،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها وهي بعنوان:

" إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على غزة عام 2014م ، وانعكاسها على الأداء المهني"، لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الصحافة من الجامعة الإسلامية بغزة.

لذا أمل منك أخي التكرم بالإجابة على بنود الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة التي تمثل إجابتك، مع تأكيدي لكم بأن أية معلومات يتم الحصول عليها من قبلكم سوف يتعامل معها الباحث بكل ثقة وسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم مساعدتكم وحسن تعاونكم،،

الباحث/ محمد علي ثابت

جوال/ 0599843863

أولاً- المعلومات الشخصية:

1- النوع :

() ذكر () أنثى

2- العمر :

() 30 عاماً فأقل () 31-40 عاماً () 41-45 عاماً () 46 عاماً فأكثر

3- المؤهل العلمي :

() دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه .

4- التخصص العلمي :

() إعلام () آداب عدا الإعلام () إدارة () تربية
() حقوق () هندسة () طب () علوم
() أخرى حدد

5- المركز الوظيفي :

() رئيس مجلس إدارة () عضو مجلس إدارة () رئيس تحرير () مدير تحرير
() سكرتير تحرير () محرر مسئول () رئيس قسم

6- الخبرة بالسنوات :

() 5 سنوات فأقل () 6-10 () 11-15 () 16-20 () أكثر من 20 عام

7- الدورات التدريبية:

هل حصلت على دورات تدريبية؟ () نعم () لا
إذا كانت الإجابة (لا) انتقل لسؤال رقم (9)

8- الدورات التي حصلت عليها كانت في مجال: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

() التخطيط الاستراتيجي () إدارة الأزمات () الوقاية والسلامة () مهارات الاتصال والتواصل
() أخرى حدد

ثانياً - وظائف إدارة المؤسسات الصحفية الفلسطينية:
(التخطيط ، التنظيم، القيادة، الرقابة، التقييم، اتخاذ القرار)

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(أ) - التخطيط:						
9.	تقوم المؤسسة الصحفية بالتخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات فور حدوثها.					
10.	تهتم المؤسسة الصحفية بالمؤشرات الواردة عن بوادر حدوث الأزمات.					
11.	يتم اشراك الموظفين في الإدارات والأقسام المختلفة داخل المؤسسة الصحفية في عمليات التخطيط .					
12.	تقوم المؤسسة الصحفية بتوفير موازنة خاصة لمعالجة الأزمات.					
13.	تحافظ المؤسسة الصحفية عند حدوث الأزمات على اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستمرار النشاطات الاعتيادية دون تأخير.					
14.	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة الصحفية لوضع خطط مواجهة الأزمات.					
(ب) - التنظيم:						
15.	يتم متابعة تطور الأزمات بشكل مباشر ويجري تعديل الخطة عند الضرورة أو الانتقال لخطط بديلة.					
16.	تجد المؤسسة الصحفية صعوبة في توزيع الأدوار وتحديد المهام والمسئوليات وتنسيق كافة جهود الجهات المشاركة في إدارة الأزمات.					
17.	تفتقر المؤسسة الصحفية لهيكل تنظيمي واضح ومحدد.					
18.	يسهم التنظيم داخل المؤسسة الصحفية في إدارة ناجحة للأزمات.					
19.	تختلط الأولويات وتغيب لدى المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات.					
20.	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد المؤسسة الصحفية على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(ج) - القيادة:						
21.	يتم الاستعانة بخبراء ومتخصصين من خارج المؤسسة الصحفية عند تشكيل فريق الأزمات.					
22.	تفتقر المؤسسة الصحفية إلى وحدة خاصة أو فريق عمل متخصص للتعامل مع الأزمات ومواجهتها.					
23.	تحتاج المؤسسة الصحفية لكفاءات بشرية متخصصة قادرة على التعامل مع الأزمات.					
24.	تمتلك المؤسسة الصحفية قدرة على استخدام وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية لمواجهة الأزمات.					
(د) - الرقابة:						
25.	تفتقر المؤسسة الصحفية لنظام رقابة فعال يضمن متابعة العمل، وتنفيذ المهام المطلوبة أثناء الأزمات.					
26.	يتم فحص مدى الالتزام بتطبيق الخطط المعتمدة أثناء الأزمات.					
27.	تهتم المؤسسة الصحفية بمتابعة أداء موظفيها، ومدى التزامهم بالأنظمة والقوانين المعمول بها.					
28.	يتم فحص مدى التزام الموظفين داخل المؤسسة الصحفية بالمحافظة على تطبيق شروط الأمن والسلامة أثناء الأزمات.					
(هـ) - التقييم:						
29.	يتم تقييم خطط إدارة الأزمات وفحص كفاءتها وفعاليتها بصفة مستمرة، بهدف تطويرها وتحسينها من أجل التعامل مع الأزمات المستقبلية.					
30.	تهتم المؤسسة الصحفية بتقييم أداء الدوائر والأقسام وفرق العمل أثناء الأزمات.					
31.	تقوم المؤسسة الصحفية بتقييم إنتاجها من المواد الصحفية والتأكد من جودتها وملائمتها لجمهورها بشكل مستمر.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(و) - اتخاذ القرار:						
	تعتمد الصحيفة على المركزية في اتخاذ القرار وقت الأزمات.					
	القرارات الإدارية وقت الأزمات تتخذ وفقاً للمنهج العلمي.					
	يمنح الموظفين في المؤسسة الصحفية صلاحية اتخاذ القرار للتعامل السريع مع الأزمات أو أحداث معينة ناتجة عن الأزمات.					
	يتم دراسة البدائل المتاحة في ظل الأزمات بعناية واختيار البديل الأمثل.					

ثالثاً - المقومات الأساسية لإدارة الأزمات في مؤسستك الصحفية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(أ) - توافر المعلومات اللازمة ونظم الاتصال المتبعة لإدارة الأزمات:						
	تفتقر المؤسسة الصحفية لقاعدة بيانات شاملة ومتطورة عن الأزمات المتوقعة.					
	تمتاز المعلومات التي تجمعها المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات بالدقة والحدثة.					
	تستخدم المؤسسة الصحفية مصادر متنوعة (مرئية، مسموعة، مقروءة) للحصول على البيانات والمعلومات أثناء الأزمات.					
	تفتقر المؤسسة الصحفية لنظام اتصال فعال لتبادل المعلومات عن ظروف الأزمات وتطور أحداثها.					
	يتوفر لدى المؤسسة الصحفية بدائل اتصال جيدة لتبادل البيانات والمعلومات.					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(ب) - توافر برامج التدريب اللازمة لإدارة الأزمات:						
	تقوم المؤسسة الصحفية بتدريب العاملين بها، وتنمية قدراتهم لاكتساب مهارات اتخاذ القرار في الظروف الطارئة والأزمات.					
	توجد برامج تدريبية مناسبة ومتطورة لدى المؤسسة الصحفية لتطوير قدرات موظفيها في مواجهة الأزمات.					
	يتم التدريب على إجراء عمليات المحاكاة وتمثيل السيناريوهات للإخلاء والإيواء وسرعة التحرك من المؤسسة الصحفية بشكل منتظم قبل وقوع الأزمات.					
	تهتم المؤسسة الصحفية بابتعاث بعض موظفيها إلى مؤسسات صحفية خارجية بغرض التدريب واكتساب مهارات جديدة في كيفية التعامل وقت الأزمات.					
	تهتم المؤسسة الصحفية بالاستفادة من الأبحاث والمؤتمرات وأوراق العمل المتعلقة بتطوير برامج إدارة الأزمات.					
	تستعين المؤسسة الصحفية بخبراء ومؤسسات خارجية لتدريب العاملين بها على كيفية التعامل وقت الأزمات.					
(ج) - توفر المعدات والتقنيات والبدائل المناسبة لإدارة الأزمات:						
	تفتقر المؤسسة الصحفية لمعدات وتقنيات وبدائل فنية مخصصة لمواجهة الأزمات.					
	تفتقر المؤسسة الصحفية لكوادر بشرية مدربة وقادرة على التعامل مع المعدات والتقنيات الحديثة أثناء الأزمات.					
	توجد كمية كافية من وسائل الأمان والسلامة والإسعاف في حال حدوث طارئ وقت الأزمات.					
	توفر المؤسسة الصحفية بدائل مناسبة وآمنة للتنقل لأفرادها وكوادرها أثناء الأزمات.					
	تتوفر تجهيزات تتعلق بالإيواء المؤقت أو البديل في حال حدوث طارئ يستوجب الإخلاء الفوري من مقر المؤسسة الصحفية أثناء الأزمات.					

رابعاً- الأداء المهني لمؤسستك الصحفية أثناء أزمة العدوان الإسرائيلي على قطاع غزة عام 2014م

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(أ) - الأداء الإداري لمؤسستك الصحفية أثناء العدوان:						
	تمكنت المؤسسة الصحفية من إدارة العمل بفعالية أثناء أزمة العدوان .					
	أثر العدوان على مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة الصحفية بشكل هدد استمراريته في الصدور .					
	استمر العمل داخل مبنى المؤسسة الصحفية بشكل طبيعي أثناء العدوان .					
	لم يتوفر لدى المؤسسة الصحفية خطط عمل معدة مسبقاً لمواجهة العدوان قبل بدئه .					
	شكلت المؤسسة الصحفية خلية أزمة بالمفهوم المهني بهدف إدارة العمل أثناء العدوان .					
	اتسم الأداء داخل المؤسسة الصحفية بالعشوائية وعدم الترتيب أثناء العدوان .					
(ب) - الأداء اللوجستي لمؤسستك الصحفية أثناء العدوان:						
	تأخذ المؤسسة الصحفية بالحسبان توفير بدائل مناسبة وكافية لتعويض النقص في المستلزمات والمعدات والأجهزة والوقود وغيرها أثناء العدوان .					
	غياب أدوات ومعدات الوقاية والسلامة أثرت سلباً على الأداء المهني للمؤسسة الصحفية أثناء العدوان .					
	تمكنت المؤسسة الصحفية من توفير أماكن بديلة غير المقر الرئيسي، لمواصلة العمل الصحفي أثناء العدوان .					
	حدثت صعوبة في عمليات الاتصال والتواصل بين أقسام ودوائر المؤسسة الصحفية، وكذلك مع الصحفيين والكوادر العاملة أثناء العدوان .					

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(ج) - الأداء الصحفي لمؤسستك أثناء العدوان:						
	شكل الوضع الاجتماعي للموظفين بالمؤسسة الصحفية أثناء العدوان عائقاً أمام أدائهم لأعمالهم بالشكل المطلوب.					
	لم يتأثر الأداء المهني للمؤسسة الصحفية والكوادر العاملة بها أثناء العدوان بسبب استفادتها من التجارب والخبرات التي اكتسبتها من الأزمات السابقة.					
	لم يتأثر المحتوى الضمني للرسائل الإعلامية التي تقدمها وتنتجها المؤسسة الصحفية أثناء العدوان.					
	تمكنت المؤسسة الصحفية من اصدار طبعاتها الإلكترونية طيلة فترة العدوان.					
	تأثرت قدرة المؤسسة الصحفية في انتاج ونشر المواد الصحفية المطبوعة بالشكل والكمية المطلوبة بسبب العدوان تأثيراً سلبياً.					
	تأثرت جودة المواد الصحفية التي تنشرها المؤسسة الصحفية تأثيراً سلبياً أثناء العدوان.					

شكر لكم على الوقت الثمين الذي خصصتموه للإجابة على هذه الاستبانة

الباحث/ محمد علي ثابت