



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع إدارة الازمات وتأثيرها على الاستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية
في ظل انتشار وباء كورونا

سجى مروان زلوم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443 هـ / 2021 م

واقع إدارة الازمات وأثرها على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في
ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)

إعداد:

سجى مروان كايد زلوم

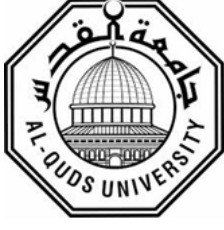
بكالوريوس علم نفس/جامعة القدس أبوديس-فلسطين

إشراف الدكتور: محمود صلاح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية
الموارد البشرية من معهد التنمية المستدامة/ عمادة الدراسات العليا / جامعة القدس

القدس - فلسطين

1443 هـ - 2021 م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة-بناء مؤسسات وموارد بشرية

إجازة الرسالة

واقع إدارة الازمات وتأثيرها على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل
انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)

إعداد: سجي مروان كايد زلوم

الرقم الجامعي: 21812513

إشراف : د. محمود صلاحات.

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 31/ 8/ 2021 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعاتهم:

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

1. رئيس اللجنة: د. محمود صلاحات.

2. ممتحناً داخلياً: د. احمد حرز الله

3. ممتحناً خارجياً: د. عدنان قباجة

القدس/ فلسطين

1443 هـ/ 2021 م

الإهداء

يسرّني إهداء هذا الجهد المتواضع الى روح والدي
الشهيد مروان زلوم

سجى مروان زلوم

إقرار

أقرّ أنا معدة هذه الرسالة، أنها قدّمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وهي نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة له حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: سجي زلوم^س

الاسم: سجي مروان كايد زلوم

التاريخ: 2021/ 8 / 31

شكر وعرّفان

أتقدّم بالشكر والعرّفان إلى من كانوا عوناً وسنداً لي وأخص بالذكر دكتورى الفاضل الذى أشرف على نجاح هذا البحث، وأفادنى بعلمه وخبرته، وكان لى شرف أشرافه على رسالتي ومتابعتها، فله منى جزيل الشكر والاحترام.

كل الشكر والتقدير إلى معهد التنمية المستدامة / جامعة القدس، وأساتذته القيمين.

والشكر لزملائي وزميلاتي، ممن جمعتني بهم مقاعد الدراسة.

سجى مروان زلوم

مصطلحات الدراسة

- إدارة الازمات (Crisis Management): تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث ، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي محتملا التي كانت تشكل خطرا لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديرا زمة في حال حدوثها (أبو حجر، 2016)
- الإستدامة (Sustainability): هي هي قدرة المؤسسة على حشد وتحريك موا ردها بشكل فعال لتحقيق رسالتها وتنفيذ عملها بجودة عالية في بيئة تدعم البداع والتطوير من قبل الأشخاص المشاركين، وتزويد الأجيال القادمة بحجم من الفرص يماثل أو يزيد على ما تم تزويد الأجيال الحالية به (الحريايوي، 2019)
- الإستدامة المؤسسية (Institutional Sustainability): إدارة موارد بشكل فعال وكفاية المؤسسة من اجل تحقيق رسالتها بفعالية ومرونة دون الاعتماد على أي مصدر تمويل فردي(سعيد، 2020).
- استدامة الأداء البيئي (Environmental performance sustainability): هي الحفاظ على الأنظمة البيولوجية وتنوعها والعمل عليها لتكون منتجة بمرور الوقت (حمدي، 2019).
- استدامة الأداء الاقتصادي (Sustainability of economic performance): وتعرف اجرائياً بأنها توفير الموارد ورفع كفاءة استخدامها لتحسين المستوى الاقتصادي للسكان.
- استدامة الأداء الاجتماعي (Sustainability of social performance): وتعرف اجرائياً بأنها قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على إنشاء مجتمعات صحية ومعيشية عادلة.

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الازمات وتأثيرها على استدامة الأداء المؤسسي في ظل انتشار كوفيد 19 في بلديات جنوب الضفة الغربية، ولتحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة مكونة من (40) فقرة، للكشف عن واقع إدارة الازمات وتأثيرها على استدامة الاداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية، ولتحقيق ذلك تم استهداف عينة قصدية من مجتمع الدراسة البالغ عدده (162) منهم (128) مدير ورئيس قسم في بلديات جنوب الضفة الغربية، بالإضافة الى (34) رئيس بلدية، وفق احصائيات الحكم المحلي لعام 2021م، اذ تم استرداد (127) استبانة، وبعد مراجعة الاستبانات المستردة وجد ان هنالك استبانتين فيهما الكثير من القيم المفقودة وقد تم استبعادهما وعليه فقد بلغت نسبة الاسترداد (78.3%) وبعد جمع البيانات خضعت للمعالجة الإحصائية للأزمة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وقد كشفت نتائج الدراسة عن ان درجة استجابة افراد العينة كانت متوسطة حول إدارة الازمات بابعادها الثلاث اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) بانحراف معياري (0.39)، كما أنّ اتجاهات الباحثين حول استدامة الأداء المؤسسي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.514)، وأشارت النتائج الى عدم وجود تأثير جوهري لادارة الازمات وبالتالي عدم وجود تأثير لعملية التخطيط للازمات وخطط الطوارئ، ولتطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ على استدامة الأداء في حين اثبتت النتائج وجود تأثير جوهري للممارسات اثناء الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

بينما اشارت النتائج الى أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.768)، وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، وأنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستوى ادارة الازمات (التخطيط للازمات وخطط الطوارئ، الممارسات اثناء الأزمة، واقع تطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ بعد حدوث الأزمة) واستدامة الأداء المؤسسي (الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي) للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات والمقترحات أهمها: على الإدارة العليا في بلديات جنوب الضفة الغربية الاهتمام بفريق إدارة الازمات وتطوير امكانياته، والعمل على تذليل العقبات امامه، بالإضافة تحديد صلاحيات الفريق، ومراجعتة بشكل دوري، بالإضافة الى التعامل مع الازمات على انها فرص لمراجعة وتحسين وتصويب الأوضاع داخل البلديات، وذلك من تحديد اهداف محددة واضحة المعالم

تسعى الى تحقيقها الجهات ذات العلاقة، وتعزيزها بتوسيعها بضم ذوي الخبرة والكفاءة لضبط الممارسات وتعديلها لتحقيق الهدف منها، بالإضافة الى استغلال الموارد المتوفرة من خلال إيجاد قنوات اتصال بين الأقسام المختلفة لتعاضد جهد وخبرات العاملين مع بعضها البعض في مواجهة أي طارئ أو أزمة

The reality of crisis management and its impact on the sustainability of institutional performance in light of the spread of the Covid-19 epidemic (Corona) in the municipalities of the southern West Bank

Prepared by: Saja Zalloum

Supervisor: Mahmoud Salahat

Abstract

The study aimed to identify the reality of crisis management and its impact on the sustainability of institutional performance in light of the spread of the Covid-19 epidemic (Corona) in the municipalities of the southern West Bank, To achieve the aim of the study, the researcher prepared a questionnaire consisting of (40) items distributed to an intended sample of the study population, consisting of (162) of whom (128) managers in the municipalities of the southern West Bank. And (34) mayors, according to local government statistics for the year 2021, (127) questionnaires were retrieved, with a recovery rate of 78%. After collecting the necessary data, statistical processing was carried out using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results of the study revealed that the degree of response of the sample members was average about crisis management in its three dimensions, where its arithmetic mean was (3.41) with a standard deviation (0.39), and the respondents' attitudes towards sustainability were. Where the arithmetic mean of the total scores was (3.38). The overall standard deviation is (0.514), and the results showed that there is no substantive impact of crisis management and therefore no impact of the crisis planning process and emergency plans, and for the application of crisis and emergency management plans on the sustainability of performance. While the results showed a significant impact of the practices during the crisis on the sustainability of institutional performance in the municipalities of the southern West Bank.

While the results indicated a statistically significant relationship at the significance level ($\alpha \leq 0.05$), between the level of crisis management (crisis planning and plans, emergency situations, practices during the crisis, the reality of applying crisis and emergency management plans after the crisis)

and the sustainability of institutional performance (economic , environmental & social) for workers in the municipalities of the southern West Bank.

The study recommended the senior administration in the municipalities of the southern West Bank to pay attention to the crisis management team, develop its capabilities, and work to overcome the obstacles in front of it. In addition to defining and reviewing the powers of the team periodically, and dealing with crises as opportunities to review, improve and correct the existing situation within the municipalities, by setting clear goals that the relevant authorities seek to achieve, and strengthening the team through the inclusion of experienced and effective people. The study recommended the necessity of exploiting the available resources and establishing communication channels between the different departments to unify the efforts and experiences of workers with each other in the face of any emergency or crisis.

..

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق التفوق، والنجاح المستمر من خلال أدواتها المدركة لحالة التعقيد، والتغير المستمر الذي يحيط بها، ومما لا شك فيه أن هذا يتطلب قدرة عالية لمواجهة أي أزمة قد تتعرض لها، فلقد أصبحت الأزمات سمة هذا العصر، وذلك بإجماع الباحثين، والمفكرين، والمهتمين، وهذا يتطلب خطط لمواجهة واحتواء أي أزمة قد تتعرض لتلافي آثارها السلبية، وبهذا الصدد أشار (مثناني وآخرون، 2021) إلى أهمية أملاك المنظمات بمختلف إختصاصاتها إدارة استراتيجية تستطيع تجنب الأزمات التي تمتاز بعنصر المفاجئة مما يستدعي وجود مهارة، وقدرة على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والتهديدات، وبالتالي فإن الازمات من أبرز التحديات وأصعبها فعلى سبيل المثال أزمة كوفيد 19(كورونا) كانت من أعقد أزمات العصر الحالي التي أثرت على الدول المتقدمة، والنامية على حد سواء (أبو الفتوح & محمد، 2021).

فلقد ترتب على أزمة كوفيد 19 (كورونا) العديد من التداعيات البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية على مستوى الدولة، وهذا يتطلب الوقوف على مسؤولياتها من خلال منظماتها، وأجهزتها، ومؤسساتها، ومن أبرزها البلديات، وذلك من خلال دورها الأساسي في تنمية وتطوير المجتمع، أما في حالتنا الفلسطينية فلقد أشار (عبد القادر & علاونة، 2013) إلى مهمات الهيئات المحلية الفلسطينية التي لا تتعدى تقديم الخدمات التقليدية كالطرق، والماء، والكهرباء إلى دور تنموي، اجتماعي، ثقافي، تربيوي، ورياضي...الخ، ومهام تتصل بشكل مباشر بالقطاعات المختلفة من فئات الشعب الفلسطيني في كل تجمع محلي.

وعلى ذلك فإن البلديات تمارس دوراً محورياً، وهاماً في جميع المجالات خاصة في ظل الأزمات التي عصفت، وتعصف بقضية شعبنا حتى يومنا هذا، ومن منطلق الدور الذي تلعبه البلديات في المجتمع، والمسؤوليات التنموية التي تقع على عاتقها فهي المسؤول الأول، وبالتالي تأخذ نطاق مسؤولياتها من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الطوارئ والأزمات التي يعج بها العصر الحالي نتيجة المتغيرات المتسارعة والانفتاح على العالم، ومن المؤسف بأن الأهداف التي وضعتها الوزارة والهيئات المحلية لم تتحقق من عمليات التوأمة التي تمت، حيث أنه في كثير من الأحيان لم يتم تفعيل التوأمة والاستفادة منها (دعاس & الكوني، 2018).

فالبلديات لها دور بارز في تحقيق التنمية المستدامة، والمساهمة في التطور الاجتماعي وهو الأمر الذي أثبتته العديد من التجارب المقارنة في العديد من الدول التي تعتبر نموذجاً ناجحاً في هذا المجال، وذلك لإعتبار البلدية الخلية اللامركزية التي تكون على قرب كافٍ من المواطن من السلطة المركزية، وبالتالي فهي تملك القدرة الكافية على معرفة متطلبات المواطنين، إشغالاتهم وإحتياجاتهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى معرفة خصوصيات ومميزات وتركيبية المجتمع، مما يسهم ذلك في الاستدال على كيفية التعامل مع هذه المناطق كل حسب خصوصيته، وبالتالي القدرة على الاستجابة لمتطلبات المواطنين وتوفير الخدمات الضرورية، ومن ثم تحقيق التنمية المحلية التي ستعكس حتماً على المستوى الوطني وتكون عاملاً في تحقيق التنمية المستدامة الشاملة، وهذا يتطلب تكثيف الجهود من قبل كل الفاعلين المحليين لتجعل من الناس المنطلق الأساس لعملها التنموي، لانهم يطمحون إلى تنمية قدراتهم، واقتصادهم وجمع الأنشطة المرتبطة بهم، وهذا لا يأتي إلا من خلال التفاعل المجتمعي، وانعاش المبادرات التنموية المختلفة (الخنساء، 2016).

وفي هذا الجانب أشار (عبيدو، 2018) إلى أهمية مواجهة المتغيرات الداخلية كالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات وأداء الموظفين، وكذلك بعض المتغيرات الخارجية كالعوامل الاقتصادية، والسياسة، وثقافة الجمهور، من خلال تبني الإستدامة، وهذا يتطلب من الحكم المحلي القيام بمشاريع، وخطط تنموية لتحقيق التنمية المستدامة، فلقد أجمع الباحثين إلى أهمية التخطيط في نقادي خطوات متوازنة، وعملية لإدارة الأزمات، ومحاولة منع حدوثها، من خلال رصد قائمة شاملة، وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل منظمة آمنة، وهذا يتطلب تحليل الخطوات التي يجب إتباعها عند التخطيط للتعامل مع الأزمات، والاستدلال على المؤشرات الدالة على وجود أزمة.

وفي ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا) تأثر عمل البلديات بشكل كبير مما ترتب على ذلك العديد من الآثار بسير أداؤها لذا كانت هذه الدراسة لتبحث في واقع إدارة الازمات وأثرها على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).

2.1 مشكلة الدراسة

استيقظ العالم في أواخر عام 2019 على جائحة كوفيد 19 (كورونا)، وكان لهذه الجائحة أثر بالغ على الإستدامة، وبهذا الصدد أشار (الحرباوي، 2019) إلى أن الإستدامة أنطلق مفهومها من النظرية الإنسانية التي تدعو إلى الإهتمام بمستقبل الإنسان، ومن ثم الحفاظ على البيئة التي تعطي الأستمرارية للإنسانية بهدف إنجاز الإستدامة البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، وبالتالي تعزيز الحياة بالطريقة التي تسمح للأخرين سد إحتياجاتهم في الحاضر، والمستقبل.

وهذا ماتسعى إليه هيئات الحكم المحلي فهي تأخذ على عاتقها العديد من المسؤوليات، وخاصة في ظل الطوارئ، والأزمات المختلفة التي تخلف وراءها نتائج سلبية مدمرة، ليس على الجوانب الاقتصادية، والمادية فحسب، بل على الجوانب المعنوية والإعتبارية للمجتمع (العصار، 2015).

بناء على ما تقدم يلاحظ وجود فجوة بين ما تشير إليه أدبيات الإدارة، والنظرية الظرفية إذ أظهرت دراسة (جعفر، 2017) العلاقة الإيجابية والمباشرة بين إدارة الازمات، واستدامة الأداء المؤسسي من جهة، وبين الوضع القائم حالياً في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية من وجود بعض الأختلالات في استدامة الهيئات المحلية من جهة أخرى، وعليه فأن هذه الدراسة ستبحث في:

أثر إدارة الأزمات على استدامة الأداء المؤسسي في الهيئات المحلية في جنوب الضفة الغربية في ظل فيروس كوفيد 19 (كورونا).

3.1 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الى الإجابة عن:

1. ما واقع إدارة الازمات في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟

2. ما تأثير إدارة الازمات على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟

ويتفرع عنها الأسئلة الآتية:

- أ- ما أثر التخطيط للالتزامات وخطط الطوارئ بإدارة الالتزامات على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟
- ب- ما أثر الممارسات المستخدمة اثناء الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟
- ت- ما أثر تطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ ما بعد حدوث الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟

4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى الكشف عن واقع إدارة الالتزامات وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)، ولتحقيق هدف الدراسة لابد من تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع إدارة الالتزامات في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)
2. التعرف على أثر إدارة الالتزامات على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)، ويتفرع منه الأهداف التالية:
 - التعرف على أثر التخطيط للالتزامات وخطط الطوارئ بإدارة الالتزامات على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).
 - التعرف على أثر الممارسات المستخدمة اثناء الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).
 - التعرف على أثر تطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ ما بعد حدوث الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).

5.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية من خلال:

أولاً: الجانب النظري

تتبلور أهمية الدراسة النظرية من خلال:

1. أهمية الموضوع الذي تناوله وهو إدارة الازمات والذي يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت رواجاً وخاصة في هذه الأثناء بظل إنتشار جائحة كورونا التي أنعكست على عالم المؤسسات لما له من أهمية في سير أداؤها، ومساعدتها في تحقيق رسالتها، وأهدافها التي نشأت من أجلها من خلال تخطي الطوارئ، والكوارث التي تلم بها، فهذه الدراسة لفت أنتباه الجهات المعنية بأهمية إدارة الازمات والبحث بها.
2. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تجرى على قطاع هام وحيوي للشعب الفلسطيني، ألا وهو قطاع الخدمات المتمثل في البلديات التي تعتبر العصب الأساسي لخدمة الشعب الفلسطيني.
3. كما تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة البحثية بتناول مواضيع متنوعة ذات علاقة مباشرة بواقعنا الفلسطيني.

ثانياً: الجانب العملي

تتبلور أهمية الدراسة العملي من خلال:

- تبرز أهمية الدراسة من خلال تناول قطاع خدماتي على علاقة مباشرة بالمواطن ويعكس واقع بمشكلاته، وإيجابياته لذا كانت هذه الدراسة لوضع المعنيين بنتائجها، والأخذ بعين الإعتبار في عملية التخطيط، وعملية اتخاذ القرارات المختلفة في هيئات الحكم المحلي بما يتلاءم مع الآثار التي خلفتها جائحة كوفيد 19 (كورونا).
- كما تبرز الأهمية من خلال دراسة إدارة الأزمات، والاستفادة من آليات التعامل مع الأزمة التي تسعى إلى سد الثغرات المتواجدة في قطاع الخدماتي الأول وهو البلدية.

6.1 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة الازمات على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).
- أ- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة الازمات على استدامة الأداء الاجتماعي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).
- ب- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة الازمات على استدامة الأداء الاقتصادي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).
- ت- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر إدارة الازمات على استدامة الأداء البيئي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).

7.1 حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** واقع إدارة الازمات وتأثيرها على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا).
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مدراء وؤرساء بلديات جنوب الضفة الغربية.
- **الحد المكاني:** بلديات جنوب الضفة الغربية، (أنظر ملحق الدراسة رقم 4)
- **الحد الزمني:** السنة الدراسية 2021/2020.

8.1 هيكلية الدراسة

تتكون الدراسة الحالية من:

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها؛ ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة وفرضيات الدراسة، حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري، والأدبيات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وتتضمن: منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، المعالجات الإحصائية للدراسة، متغيرات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الباحثة.

وقد تم توثيق المراجع والمصادر التي أعتمدت عليها الباحثة في دراستها وفقاً لنظام APA المعتمد في مجال البحث العلمي في جامعة القدس، وإضافة المرفقات اللازمة كملحق في نهاية الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يعرض الفصل الحالي أبعاد الدراسة المتمثلة في إدارة الازمات، والأداء المستدام، والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، وفيما يلي توضيح لذلك:

1. إدارة الازمات

2.1. مفهوم الأزمة

تعتبر الأزمة من المفاهيم الشائعة في كافة المجالات حتى في حياتنا اليومية، هذا ما أدى إلى صعوبة وضع تعريف شامل للأزمة، وهذا ما عبر عنه "تشارلز ماكلياند" يصعب ويتعذر وضع تعريف شمولي لمعنى الأزمة بسبب الكم الهائل من الدراسات التي نشرت خلال الأعوام الماضية حول مدلول الأزمة والتي حاولت معالجة هذا المدلول من مختلف زواياه، فالأزمة هي حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم، والسيطرة وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الاهداف المطلوبة من قبل المنظمة، وفي الوقت المحدد(عبد الحي & قطب، 2021).

وبالتالي تفسر الأزمة وتعرف بانها اضطراب يختلف باختلاف المجال، والمستوى الذي تحدث فيه، وعلى ذلك هناك إختلاف بين الكُتّاب، والباحثون في دراستهم للازمات، وكذلك تعدد أنواع الازمات، وأسبابها وتصنيفاتها المختلفة، ويكمن وجه الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة إلى شمولية، واتساع نطاق استعماله، حتى أنه يتعذر إيجاد مصطلح يوازي(الأزمة) في ثراء إمكاناته، واتساع مجالات استعماله، وتعود الأصول الأولى لإستخدام مصطلح "أزمة" إلى علم الطب الإغريقي القديم، إذ كانت تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، ووجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، ويترتب

على هذه النقطة، إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة أو موته، وكان هناك العديد من التعريفات لتوضيح مفهوم الأزمة من منظور لغوي، واقتصادي، واجتماعي(أحمد، 2020).

وفي دراستنا هذه نعرض مفهوم الأزمة من ناحية إدارية، فعرفت الأزمة: بأنها موقف تواجهه إدارة المنظمة تتسارع فيه الأحداث، وتتشابك معه الأسباب بالنتائج، يفقد خلاله مَتَّخذ القرار القدرة على التَّحكُّم بما يجري من أحداث داخل المنظمة، وخارجها مما يُوثر بشكل ملحوظ على أداء المنظمة ومستقبلها، وعرّات الأزمة أيضا بأنها عبارة عن حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتترك روتين الحياة، والعمل وتخلّ بالقواعد، والنظم، والبنيان الأساسي للعمل (غول، 2015).

وفي ضوء ماسبق نجد أن هناك إختلاف في المفاهيم الدالة على معنى الأزمة بين العلماء، والباحثين وذلك نظراً لما ينتمي إليه العالم أو الباحث من حقول، ولكن مع هذا الاختلاف بين العلماء إلى أنهم اتفقوا على بعض السمات الأساسية للأزمة.

وهذه السمات تتحدد في عنصر المفاجأة: فهي غير متوقع حدوثها وتتسم بالسرعة والغموض، بالإضافة الى جسامه التهديد: والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة، فهي قد تصبح مربكة: فهي تهدد الافتراضات الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات، وضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: فهي تقع وتتصاعد بشكل متسارع الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف، وتعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة: وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف، وإدارته(خوف، 2018).

وعلى ماسبق فإن الباحثة تعرف الأزمة بأنها حدث مفاجئ تتعرض له المؤسسات بشكل عام، وعلى وجه التحديد البلديات إذ تحدث إرباك في خطة عملها مما يتطلب منها خطة تدخل للحد من أثارها السلبية.

1.1.1. أسباب الأزمة

تختلف الأسباب المنشأة للآزمات بتنوع الآزمات نفسها فهناك أسباب داخلية، وأخرى خارجية، ذاتية وموضوعية شخصية، وعامة إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب إذ أشار (الخصيري، 2017) إلى أهم الأسباب المسببة للآزمات، وهي:

1. سوء الفهم: يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الآزمات، ويعود ذلك لسببين أولهما:

أ- المعلومات المبتورة.

ب- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاح حقيقتها.

وتجدر الإشارة إلى أنه في مثل هذه الآزمات يكون الحل سهلاً بمجرد الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.

2. سوء الإدراك: يمثل الإدراك مرحله استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم فإن يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد الإداري ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين في حين كان متخذ القرارات يدرك أنها تأخذ شكل آخر فإن يواجه ضغوط مولداً لانفجار الأزمة.

3. سوء التقدير والتقييم: وهي أكثر أسباب حدوث الآزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعرفة الحربية ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، وسوء التقدير للأزمة ينشأ فعلاً من خلال جانبين أساسيين هما: (الغول، 2015)

أ- المغالاة والأفراط في الثقة في النفس

ب- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به.

4. الإدارة العشوائية: وهو ليس مسبب وباعث للآزمات فقط بل مدمر للكيان الإداري ومحطمة لإمكانياته وقدرته ومن أمثلته: سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنشأة وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات.

5. الرغبة في الابتزاز: وغالباً يقوم بها جماعات الضغط والمصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتها إلى ذلك هي صنع الآزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.

6. اليأس: ويعد هذا السبب في حد ذاته إحدى الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار كما قد يكون اليأس على مستوى الدول باعثاً لأزمات طاحنة وعنيفه ومن أمثلتها ما قامت به الولايات المتحدة من إلقاء قنابل ذرية على هيروشيما وما قامت به إسرائيل من مجاز مثل دير ياسين و صابرا وشاتيلا.

7. الإشاعات: وهي عبارة عن استخدام مجموعة حقائق صادقة محاطة بها هالة من البيانات والمعلومات الكاذبة، والمضللة، وإعلانها في توقيت معين، ومن خلال استغلال حدث معين تفجر الأزمة، وتعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات كما أن بعض الأزمات مصدرها الوحيد هو الاشاعة.

8. الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشوء الأزمات سواء في الماضي، أو في الحاضر، أو في المستقبل.

9. الأزمات المخططة: وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها، وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل، ومراحل الإنتاج، والتوزيع، وظروف كل مرحلة، ومن ثم أحداث أزمة مخططة لها.

10. تعارض الأهداف والمصالح: وتحدث غالباً في العمل المشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع منظور الآخر مما يدعو إلى حدوث أزمة.

في حين أشار (محسن، 2019) إلى أسباب حدوث الأزمة سواء داخلية، وخارجية، ووضح هذه الأسباب بما يلي:

أولاً: البيئة الخارجية والتمثلة في: المنافسين: كقيام المنافسين بتوفير خدمات أفضل يؤدي إلى جذب المستفيدين إليهم، بالإضافة الى الضغوط الحكومية والنقابية: كتخصيص ميزانية من قبل الحكومة للمستشفى تكون غير كافية لتشغيل قسم أو اثنين، كما تلعب المبادئ، والقيم السائدة دور مهم في الازمة، بالإضافة الى الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، والبراكين، والأعاصير.

ثانياً: البيئة الداخلية والتمثلة في: خصائص الأفراد، والمديرين: لهذه الخصائص دور كبير في نشوء الأزمات، فبعضهم لا يتمتع بالمقدرة على التعامل مع المشكلات البسيطة، ولا يمكنهم أخذ قرارات سليمة، وبالتالي تؤدي إلى نشوء أزمة، بالإضافة الى ضعف الإمكانيات المادية، والتكنولوجية، والبشرية: فالبلديات تعاني من نقص شديد في الإمكانيات البشرية على وجه التحديد، ونقص في

الإمكانات المادية، والتكنولوجية كما ان التهوين من الأزمات وعدم أخذها بعين الاعتبار، وبالتالي يؤدي إلى تفاقمها، وعدم السيطرة عليها، وتلعب انعدام الثقة دور في الإبتعاد عن الخدمات التي توفرها المؤسسة، وعملية التسرع في اتخاذ القرارات، وبالتالي تكون قرارات غير سليمة، وغير دقيقة ، وقد تكون سبباً في تفاقم الأزمة وليس الحد منها، وعدم فعالية الاتصالات بين أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، وبين المؤسسات الأخرى ذات العلاقة، بالإضافة إلى ضعف الاتصال بين الأفراد، والمسئولي، وهذا يصب في ضعف القيادات.

1.1.2. مراحل الأزمة

في حين يشير (خلوف، 2018) إلى أن دورة حياة الأزمة تمر بأربع مراحل، وهي:

1. مرحلة ما قبل الأزمة: حيث يكون هناك إشارات لإحتمال، وقوع الأزمة.
2. مرحلة تفاقم الأزمة: حيث تنمو الأزمة وتتفاقم نتيجة لخلل في البيئة التي حدثت فيها الأزمة، مثل ضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل.
3. مرحلة إدارة الأزمة: ويطلق عليها أيضا مرحلة احتواء الأزمة، ويتم فيها الاعتراف بالأزمة وتخصيص موارد معينة، وفريق من أجل التعامل مع الأزمة.
4. مرحلة ما بعد الأزمة: حيث يتم تقييم آثار الأزمة، وأخذ الدروس، والعبر.

بينما قسم (مشكيكي، 2020) مراحل الأزمة الى:

1. المرحلة التحذيرية: وتكون برصد مؤشرات التي تؤدي إلى الأزمة.
2. مرحلة نشوء الأزمة: عندما تتعثر المؤسسة في المرحلة السابقة فإن الأزمة سوف تنمو، وتشتد وتتعاظم بشكل متسارع.
3. مرحلة الانفجار: إذا لم تتمكن المنظمة من التحرك في المرحلة السابقة، أو أخفقت في اتخاذ القرار المناسب فإن المنظمة سوف تتعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة، والشدة
4. مرحلة الانحسار: وهي المرحلة التي تفقد القوى الدافعة، أو المولدة لها، أو العوامل التي أدت إلى حدوثها، وتعود المنظمة إلى حالة التوازن الطبيعي قبل وقوع الأزمة، أو على نحو أفضل منه.

1.1.3. مناهج تشخيص الأزمة

ولقد أشار (عبد الحي & قطب، 2021) إلى أن هناك عدد من المناهج التي تستخدم في تشخيص الازمات، وهي:

1. المنهج التاريخي: يفترض المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات أن الأزمة لا تحدث، ولا تنشأ بصورة فجائية، وإنما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأسباب، والعوامل التي تمت قبل وقوع الأزمة، ووفقا لهذا المنهج، فإن إدارة الأزمة، والتعامل معها يجب أن يكون في ضوء المعرفة الواضحة، والكاملة، والمتكاملة للماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة، وتطورها التاريخي خلال المدة التي سبقت ظهور الأزمة، كما أن إرجاع الأزمة إلى جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح في إدارتها، ووضع جميع التصورات لعلاجها.
2. المنهج الوصفي: يتم فيه وصف الأزمة، وصفاً شاملاً، ومتكاملاً من حيث ماهيتها، وأوضاعها، وأطرافها، ومراحلها.
3. المنهج البيئي: يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة، والضعف والمخاطر، والتهديدات البيئية التي أفرزت الأزمة، وبالتالي اشتداد قوتها، أو استفحال أمرها.
4. منهج النظم: وينظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل، والنظام يحتوي على: مدخلات الأزمة نظام تشغيل الأزمة، مخرجات الأزمة.
5. منهج دراسة الحالة: وهو يعتمد على دراسة كل أزمة على حدة، على اعتبار أنها حالة مستقلة بنفسها، وإن الأزمات لا تتماثل تماثلاً تاماً، ويتم هنا تشخيص الأزمة بدقة وتتبع خطواتها وما أفرزته من نتائج، ولا يتم
6. تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان في الماضي أو الحاضر.
7. منهج الدراسات المقارنة: ويعتمد على دراسة الأزمات في الماضي، ومقارنتها بأزمات الحاضر، وتتم المقارنة حسب الزمان والمكان وأنشطة الأزمة وحجم ما بلغته الأزمة وشدتها

1.2. إدارة الازمات

تعد ادارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في عصرنا الحاضر، والذي شهد العديد من المتغيرات المتكاثفة شديدة الغرابة إلى حد المعجزات، سواء على المستوى الدولي، أو

الإقليمي، أو على المستوى القومي، فقد أوردت الموسوعة الإدارية تعريفا لإدارة الأزمات بأنها المحافظة على أصول، وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الإيرادات، وكذلك المحافظة على الأفراد، والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، كما عرفت بانها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية، والخارجية المولدة للأزمة، وتعبئة الموارد، والإمكانات المتاحة لمنع أو التعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الضرر للمنظمة، وللبيئة، والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت (حورية & فطيمة، 2020).

وعرفت إدارة الأزمة بأنها "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به، أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي محتملا التي كانت تشكل خطراً لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مدير الأزمة في حال حدوثها (أبو حجر، 2016).

فإدارة الأزمات، والكوارث هي: أسلوب إداري من أساليب مواجهة الكوارث وتأثيراتها، ذات طبيعة خاصة تميزه من غيره من الأساليب الإدارية، تمارس فيه مجموعة من الأنشطة، والوظائف، والإجراءات قبل وأثناء، وبعد وقوع الكوارث لمواجهتها في مراحلها المختلفة بهدف منع حدوثها، أو تكرارها كلما كان ذلك ممكناً، والتقليل أو الحد من أضرارها عند حدوثها، وإزالة آثارها بعد وقوعها، وانتهائها (مشكيكي، 2020).

وفي ضوء ما تقدم فإن إدارة الأزمة تعرف بالخطوات، والإجراءات التي اتبعتها بلديات جنوب الضفة الغربية في مواجهة جائحة كوفيد 19 (كورونا)، وكيفية تطوير، وتعديل هذه الإجراءات بناءً على مايتوفر للبلديات من معلومات عن هذه الجائحة، وبهذا الجانب لا بد من الإشارة إلى حالة التخبط في إدارة أزمة كوفيد 19 نظراً لشح المعلومات حولها، وتداعياتها.

1.2.3. متطلبات إدارة الأزمة

ان إدارة الأزمة تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات أشار إليها (محسن، 2019)، وهي:

1. تبسيط الإجراءات، وعدم تعقيدها: وهو الابتعاد عن كل ما من شأنه تعقيد الأمور، ويخلق نوع من الإرباك، وعدم الفهم والوضوح، ووضع الأنظمة، وسن القوانين التي تسهل عملية الإدارة .
2. التنسيق: إن التنسيق بين فريق إدارة الأزمة، والإدارات والقيادات الأخرى ذات العلاقة بالأزمة يتطلب ضروري، ومهم وذلك لتنفيذ القرارات، وكذلك للحيلولة دون تعارض الإجراءات والتأكد من أن العمل يجري ببسر، وسهولة، وتناغم شديد، وكذلك إمكانية تبادل الموارد.
3. التخطيط: وهو الإطار العام الذي عمل من خلاله القادة لإدارة أعمالهم بإتجاه التعامل مع الأزمات، وهو المنهجية العلمية التي تبعد الأزمة عن الإرتجالية، والعشوائية، والفوضى في إتخاذ القرارات.
4. التواجد المستمر: لا يمكن التعامل مع الأزمة، أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق، وتبادل الآراء، والإطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة، واتخاذ القرارات المناسبة، والآنية، والمراقبة الفعالة لكل ما يجري من تطورات، ومن إستشراف مستقبل الأزمة، وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ.
5. تفويض السلطات: إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة، ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسئول.

1.2.4. المنظور الإداري للأزمات:

إن التغلب على الأزمات يحتاج إلى أساليب إدارية جيدة، كما يعزى فشل معالجة الأزمة إلى الفشل بالأخذ بعناصر الإدارة كما يجب، ولذلك سوف يتم التطرف إلى الوظائف الإدارية التي تركز عليها الإدارة السليمة للأزمة، والتي أشار إليها (مشكيكي، 2020) بالشكل الآتي:

- 1-التخطيط: ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله والكيفية التي يتم بها هذا العمل والوقت المحدد له ومن المعني للقيام به. ثم التصور الدقيق للواقع وللمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تترافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ وانتهاء برسم الطريق التي تسير عليه الأزمة.

2-التنظيم: توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة (الجهد الجماعي) كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولية والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتنفيذ.

3-التوجيه: هو فن المواجهة الجريئة والسريعة للأزمة وهي معرفة امكانيات الأفراد والظروف المحيطة واحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية بعد الشرح الوافي لطبيعة الأزمة والهدف من هذا التدخل والسلطة الممنوحة لكل فرد

4-الرقابة: إن نتائج الأزمة ليست نهائية بل مرحلية وطرق معالجتها أيضاً مرحليه وتكمن أهمية المتابعة بالرجوع إلى الأسباب الحقيقية للأزمة وذلك بعد زوالها ودراسة تلك الأسباب ومن ثم سن استراتيجية التجزئة: اذ تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الأزمات الكبيرة والقوية حيث يمكن تحويلها إلى أزمات صغيرة مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة للأزمة والصراع على قيادة الأجزاء واستمالتها وتقديم إغراءات لضرب التحالفات، والقوانين التي من شأنها الحيلولة دون الوقوع في تلك الأسباب أو تكرارها مرة أخرى.

1.2.5. استراتيجيات مواجهة الأزمات

إن مواجهة الأزمات تحتاج إلى عدد من الاستراتيجيات، إذ أشار (مشبكي، 2020) إلى عدد من الاستراتيجيات، وهي:

1. استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة: وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية، وكذلك تستخدم مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ، والقيم ومع الأزمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات، ومع الأزمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الأزمة، وضرب الوقود المشعل للأزمة أو وقف تغذية الأزمة بالوقود اللازم لإستمرارها كما يمكن حصر العناصر المسببة للأزمة، وقطع مصادر الإمداد عنها.

2. استراتيجية وقف النمو: تهدف هذه الاستراتيجية إلى التركيز على قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد لمنع تدهوره، وفي نفس الوقت السعي إلى تقليل درجة تأثير الأزمة، وعدم الوصول إلى درجة الانفجار، وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الرأي العام،

والإضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الأزمة، وتقديم بعض التنازلات، وتلبية بعض المتطلبات من أجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر، وحل الأزمة.

3. استراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة: ويمثل الفكر الذي يقف وراء الأزمة باتجاهات معينة وله تأثير شديد على قوة الأزمة، إذ تركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر، وإضعاف الأسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى، وبالتالي تضعف الأزمة، ويمكن استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر، والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه، وإحداث الانقسام .

4. استراتيجية دفع الأزمة للأمام: وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة، فهي تسعى إلى إظهار خلافاتهم، من خلال تسريب معلومات خاطئة، وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها بانتهاء تأثير الأزمة.

5. استراتيجية تغيير المسار: وتهدف إلى التعامل مع الأزمات الجارفة، والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة، والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، من خلال استخدام الاختيارات الآتية: الانحناء للعاصفة، والسير في نفس اتجاه العاصفة، ومحاولة إبطاء سرعة العاصفة، وتصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي، وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة، واستثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

1.2.5. نظريات ادارة الأزمات

أولاً: النظرية الاستراتيجية

تقوم النظرية على ضرورة نملك المؤسسة أنظمة وتراكيب مميزة تمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة، ووفق هذه النظرية فان المؤسسات تختلف في خواصها ومواردها وهيئاتها، وبالتالي فالمؤسسات تبقى متماسكة بما لديها، وهذا يتطلب من المؤسسة الاستمرار بالعمل على الرغم مما تعاني منه من نقص في الموارد وذلك لعدة أسباب لخصها (خلوف، 2018) بما يلي:

بناء كفاءات وقدرات جديدة ومتميزة بصورة سريعة، وبالتالي فان عملية القرار الخاص بإدارة الأزمة يكون بتحديد الموارد الخاصة لمواجهة الأزمة التي يعد أبرزها الموارد البشرية لذا يتوجب العمل عليها

بما لديها من مهارات كامنة ومعارف لتجاوز الأزمة، من خلال تبني استراتيجية التكامل في أنشطة المؤسسة، فالنظرية قائمة على التكامل العمودي والتنوع بمنظور استراتيجي، وبالتالي فالمؤسسة مجموعة متماسكة من القدرات والكفاءات الجوهرية واستغلال الموجودات الخاصة بالمؤسسة لتخطي الأزمة.

ثانيا: نظرية التنظيم والمنظمة في إدارة الأزمة

تتكون البلديات من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها لذا يتوجب أن تعمل بكفاءة، وفاعلية مع البيئة وخاصة بانها مؤسسة خدماتية، لذا لا بد من رصد الموارد التي تستخدمها لمواجهة أي أزمة، إلا إنه يؤخذ عليه صعوبة قياس بعض المعايير، فنظرية المنظمة عبارة عن علاقات بين المفاهيم والمتغيرات التي تدرس المؤسسة هيكلها، وتصميمها فهي تشير إلى الجوانب الوصفية والميدانية، فمن خلال هذه النظرية اشار (مداس & داسه، 2021) إلى أن النظرية تسهم في معرفة:

1. الفرق بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.
2. ما هي المنظمة ولماذا وُجِدَت المنظمة، وما هي الأسس التي تقوم عليها المنظمة، وما هي أنواع المنظمات وما هي التحديات المُعاصرة التي تواجه المنظمات.
3. التطور التاريخي لنظرية المنظمة، والنماذج التقليدية، والحديثة فيها (التقليدية، السلوكية، والحديثة)، وكيف نظرت المدارس الفكرية المختلفة لعملية التنظيم إبتداءً من التقليدية أو الكلاسيكية فالسلوكية فالحديثة متمثلة في مدرسة النظم، والمدرسة الكمية، والمدرسة الموقفية.
4. المفاهيم الجديدة مثل المنظور القائم على المعرفة (المدخل المعرفي)، البناء المؤسسي، المداخل الإستراتيجية لمختلف الظواهر التنظيمية؛ لأن هناك أهمية كبيرة لدراسة وضع المنظمات لتطوير استراتيجياتها الإدارية وفق أحدث النظريات المعاصرة وبصفة مستمرة ضمانا لإحداث هدف التكيف والبقاء الذي يوفر لها شروط تحقيق أهدافها وغاياتها النهائية.
5. الهيكل التنظيمي، وتصميمه: فأى الهياكل التنظيمية إذا ما تم استخدامها في موقف مُعين سيزيد من تطوير، وتحسين فاعلية المنظمة، وما علاقة البيئة، والتكنولوجيا، والاستراتيجية، وحجم المنظمة ودورة حياتها، والثقافة بالتنظيم، وتصميم الهيكل التنظيمي، وهل من الضروري تصميم المنظمات لمجابهة البيئة العالمية، وظروف المنافسة الشديدة، كما تسهم النظرية في تحليل الواقع العملي لما يدور في منظمات الأعمال.

1.2.6 أبعاد إدارة الأزمة

وتجدر الإشارة إلى أن الباحثين قد قسموا إدارة الازمات إلى ثلاث مراحل رئيسية، وأشار إليها (محسن، 2019) بالشكل الآتي:

1. **مرحلة ما قبل الأزمة:** وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
 2. **مرحلة التعامل مع الأزمة:** وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعية .
 3. **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها إحتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزء هام من عملية إدارة الأزمة.
- أما مراحل إدارة الأزمات، فكما هو الحال في الأزمة فإن إدارة الأزمة تمر بعدد من المراحل لخصها (الخصيري، 2017) بالشكل الآتي:

1. **مرحلة إكتشاف إشارات الإنذار:** وهي مرحلة إكتشاف إشارات الخطر بوقوع الأزمة، وتظهر تلك الإشارات مبكراً، لأنه عادة ما ترسل الأزمة قبل وقوعها بمدة طويلة سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع الأزمة، وعدم الاهتمام بهذه الإشارات يرفع من مستوى احتمال وقوع الأزمة.
2. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وفيها تتخذ مجموعة من أساليب الوقاية المطلوبة في مرحلة إكتشاف الخطر، الوقاية تشمل إكتشاف نقاط الضعف، والقوة من أجل معالجتها، وعليه يجب أن يتوفر لدى المنظمة استعدادات، وأساليب كافية للوقاية من الأزمات.
3. **مرحلة إحتواء الأضرار، والحد منها:** من سوء الحظ إنه من المستحيل منع الأزمات من الوقوع طالما الميول التدميرية تعد خاصية طبيعية لكافة النظم الحية، وعلى ذلك فإن المرحلة الثالثة في إدارة الأزمات تتلخص في إعداد وسائل تحد من الأضرار، ومنعها من الإنتشار لتشمل الأجزاء الأخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الحدث الذي وقع.

4. **مرحلة استعادة النشاط:** تشمل هذه المرحلة إعداد، وتنفيذ برامج قصيرة وطويلة الأجل، وتتضمن هذه المرحلة استعادة المعنويات المفقودة.

5. **مرحلة التعلم:** وهي مرحلة تعليم مستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، فالتعليم يعد أمراً حيوياً غير أنه مؤلم للغاية، حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة، وإن استخلاص دروس مستفادة من كارثة أو أزمة يتوقف على توافر حس مرهف لدى الإنسان يجعله يقدر معاناة التغيير، ومتصوراً نفسه أو أحب الناس إليه يمرون بتجربة الغير.

2. استدامة الأداء

يكتسي موضوع الأداء أهمية بالغة لمنظمات الأعمال كونه أساس وجود أي منظمة، وهو ما يستدعي الوقوف على مؤشرات وتحسينه من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، ومع التغيرات والتحويلات الحاصلة في بيئة الأعمال الحالية، وانعكاسها على منظمات الأعمال، فلقد أشار (سعيد، 2020) إلى أن الأداء المستدام ظهر كمفهوم في الفكر الحديث فهو إمتداد للأداء الاقتصادي، إلا أن المجتمع الدولي ينادي بضرورة بيان المفاهيم التنموية المستدامة لدى منظمات الأعمال.

فلقد توجهت الدراسات، والأبحاث إلى دراسة أداء المنظمات ليس فقط من الجانب الإقتصادي، وإنما أصبحت لا تفصل بين أدائها الإقتصادي، والاجتماعي، والبيئي، وذلك من خلال الإعتماد على ما يسمى بالأداء المستدام.

2.1. الإستدامة

أصبحت الإستدامة أحد أهم الحقول الإدارية التي لآقت اهتمام في الآونة الأخيرة، وخصوصاً في المنظمات التي تفكر بالبقاء، إذ أشار (النقيرة والبردان، 2020) إلى أهم معطيات الإستدامة هو الإعتماد على الخصائص الداخلية والخارجية للمنظمة، وأن تتوافق وتتواءم هذه الخصائص من أجل المحافظة على تماسك المنظمة في الأجلين المتوسط والطويل، وأصبحت الإستدامة مفهوم أساسي للعديد من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال وذلك ضماناً لسلامة وبقاء المنظمة، وعلى ذلك فلقد أصبحت الإستدامة، ومفهومها مهمة جداً بالنسبة للباحثين وخاصة في السنوات الأخيرة بالجانب النظري، والتطبيقي.

وتجدر الإشارة إلى وجود غموض في كيفية إستدامة المنظمات من خلال إرتباطها بالمتغيرات المختلفة، ومن أهم هذه المتغيرات الثقافة التنظيمية الموجهة لتحقيق الإستدامة، من خلال دعمها بالنظم المعلوماتية التي تستخدم في تنفيذ، ورصد ممارسات الإستدامة، وبهذا الجانب طرح (ريوح ، 2020) مفهوم اللجنة العالمية للتنمية الاقتصادية ومعهد المراقبة العالمية للإستدامة فهي: نهج تطوري يلبي إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية إحتياجاتهم الخاصة.

في حين عرفها (النقيرة والبردان، 2020) بأنها خلاصة الأهداف الإقتصادية، والبيئية، والاجتماعية حيث يؤكد المبدأ الاقتصادي على ضرورة إنتاج ما يكفي من المنتجات للحفاظ على مستوى معقول من الموارد للمعيشة، أما المبدأ البيئي فيستند على افتراض أن النظم الإيكولوجية ذات قدرة محدودة على التجدد فالأرض، والهواء، والماء، والتنوع البيولوجي سيتعرض للخطر بسبب الإجراءات غير المسؤولة، أما المبدأ الاجتماعي يقوم على المساواة، والإنصاف في معاملة الجميع إلى حد ما، وبدون الإهتمام بالمساواة فان الخط الاجتماعي سيهوى إلى القاع، وسبتم تفويض قدرة الشركات على تحقيق أهدافها.

أما (الحرباوي، 2019) فلقد وصف الإستدامة من منظور التغيير التنظيمي في محاولة لتحقيق الأهداف التي تعزز الانتقال السهل من حالة إلى حالة، وأن تكون عملية التغيير متوافقة مع رؤية الجهات الداخلية، والخارجية من خلال إحتواء علاقة التآزر بين كل المتغيرات، وكذلك العوامل المعارضة من أجل خلق التوازن وضمان الاستمرار، وبالتالي فإن الإستدامة نتيجة التغيير، وظهور عملية جديدة تضيف إلى الطابع المؤسسي (قيم جديدة، قواعد عمل جديدة، ثقافة جديدة)، والعمل على ترجمتها إلى سياق عمل مفهوم.

وبالمحصلة فإن الإستدامة التي تتشدها البلديات تحتاج إلى الوعي التام بجميع الأنشطة الاجتماعية والاقتصادية، والسياسية بإعتبار البلديات تسعى إلى إيجاد بيئة حيوية تحتوي كافة المتغيرات من أجل تحقيق أهداف البلدية.

2.1.2. مفهوم الإستدامة

هي مفهوم ينطلق من نظرية إنسانية تدعو إلى الإهتمام بمستقبل الإنسان، ومن ثم الحفاظ على البيئة التي تعطي الإستمرارية للإنسانية بهدف إنجاز الإستدامة البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، وبالتالي

تعزيز الحياة بالطريقة التي تسمح للأخريين سد احتياجاتهم في الحاضر، والمستقبل (الحرابوي، 2019).

وتعرف بانها تعامل النظم الذاتية الطبيعية (الايكولوجية) والنظم التكنولوجية، والاقتصادية مع خصوصية المكان في خلق نسيج حضري أو مبنى متكيف مع بيئة المحيط، وأن فكرة الإستدامة الرئيسية قائمة على الحفاظ على التوازن، وإعادة التوازن فهي تهدف إلى الموازنة بين التأثيرات الاقتصادية، والبيئية الآن وفي المستقبل، كما تتطلب الإستدامة تحقيق توازن بين عوامل البيئة، والإعتبارات الاجتماعية، والاقتصادية وهذا الامر يتحقق في العديد من التطبيقات(العابدي و الجبوري، 2017).

وأشار (عساف & محمود، 2019) إلى تعريف المجلس العالمي لمبادرات التنمية البيئية المحلية بأنها تقديم الخدمات البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية الأساسية لكل السكان في جماعة بدون تهديد لكفاءة النظم الطبيعية، والبنائية، والاجتماعية التي يعتمد عليها تقديم الخدمات، بينما عرف (عبد المتعال & عبد القادر، 2020) التنمية بانها إجابة عن حاجات الحاضر دون تعريض قدرات الأجيال القادمة للخطر والاستجابة لاحتياجاتهم، وفي عام 1991م تطور تعريف المفهوم في الاستراتيجية الجديدة للحفاظ على الطبيعة وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة بانها فعل تحسين شروط وجود المجتمعات البشرية مع البقاء في حدود قدرة تحمل أعباء الأنظمة البيئية (عوادي، 2018).

وأشار (ربوح، 2020) إلى إن الإستدامة تتضمن مفهومين أساسيين هما:

1. إعطاء الأولوية المطلقة لمفهوم الحاجات، وخصوصاً الحاجات الأساسية لفقراء العالم.
2. فكرة القيود، والتي توفرها حالة التكنولوجيا، والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة للاستجابة لحاجات الحاضر، والمستقبل.

2.1.3. متطلبات الإستدامة

إن تاهد من تطبيق الإستدامة داخل المنظمات هو تحقيق الموائمة بين الأداء الاجتماعي، إذ إن الكثير من المنظمات فشلت بسبب الحاجة الملحة إلى التعلم لتلبية الغايات الأساسية، وعمليات التنمية، وإن المحور الأساسي للاستدامة هو عملية تطوير البنية التحتية، كما يمكن تحديد متطلبات

استدامة المنظمات من خلال تفاعل ثلاثة عوامل حددها (عبد المتعال & عبد القادر، 2020) بما يلي:

1. الحاجة إلى قيادة حقيقية وثقافة تنظيمية تؤثر في الإدارة والعاملين لتنفيذ الإستدامة إضافة إلى الميزة التنافسية
2. قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية والحفاظ على مبدأ الاستمرارية
3. الاستفادة من الفرص البيئية، وقدرة المنظمة على المرونة.

2.2. الأداء

يرتبط الأداء بالإستخدام الأمثل للموارد المالية، والبشرية التي توفرها المؤسسة، بإستخدام الأساليب المناسبة وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة القائمة، وهذا يتطلب واضح وموضوعية بهدفها ليتسنى لها تنفيذها، وبالتالي تحقيق أفضل مستوى من الأداء المؤسسي، وعلى ذلك فإن مفهوم الأداء يمثل ظاهرة شمولية لجميع فروع، ومجالات المعرفة الإدارية، ومع ذلك لا يوجد إجماع على مفهوم محدد بسبب الاختلاف في المعايير، والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في دراسة وقياس الأداء ، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف، والاتجاهات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (علي ، 2018).

وبهذا الجانب أشار (جمعة & ابراهيم، 2019) إلى أن الإختلاف في عرض مفهوم الأداء يعود إلى الخلفيات الثقافية للباحثين، وإلى المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها، فإستدامة الأداء المؤسسي نظام متكامل لإنجاز مهام المنظمة في ظل الظروف المحيطة، إذ عرفه (عبد الهادي & محمد، 2021) بأنه درجة الإنجاز، وإتمام المهام التي تتكون منها وظيفة الفرد، ويعكس كيفية تحقيقها، أو رضى الفرد عن متطلبات وظيفته.

فمفهوم الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد، والمنظمة، ويحتل مكاناً خاصاً داخل أي منظمة لأنه نتاج جميع أنشطتها على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وبالتالي فإن استدامة الأداء المؤسسي هو الجهد الذي يبذله العاملون في البلديات لإنجاز المهام المطلوبة، إذ تشترك جميع هذه الجهود لتحقيق هدف البلدية.

2.2.1. خصائص الإستدامة

واستدامة الأداء المؤسسي يتمتع بعدة خصائص لخصتها دراسة (علي، 2018) بما يلي:

1. الخبرات المتوفرة لدى العاملين تسهم بالحفاظ على إستقرار، وإستمرار العمل داخل الشركة.
2. إستدامة الأداء المؤسسي يتطلب أداء جماعي لتحقيق اهداف الشركة من خلال اشراك العاملين بعملية صنع القرار.
3. يحافظ على الإستقرار الإداري، والمالي من خلال تطبيق اللوائح، والقوانين المعتمدة بالشركة.
4. العمل على إستثمار جميع الجهود المبذولة داخل الشركة لتطويرها، وبالتالي تحقيق أهدافها.
5. العمل على تأهيل، وتطوير الطاقات البشرية، وإستقطاب الكفاءات ضمن رؤية، واهداف الشركة.
6. إعطاء العاملين حوافز مادية، ومعنوية تسهم في رفع مستوى استدامة الأداء المؤسسي لهم.
7. التقييم المستمر لأداء العامل بشكل فردي، وجماعي لمعالجة أي ضعف.

2.2.2. أهمية الأداء المستدام

تبرز أهمية الأداء للمنظمات من كونه يعكس قدرة تلك المنظمات على البقاء، والنمو، والإستدامة قياساً بالمنافسين، من خلال (قاووق، 2019):

1. يعطي المنظمات دليلاً واضحاً على مدى نموها قياساً بالمنافسين.
2. يقدم للمنظمات بياناً عن العوائد التي تحققها مقارنةً بما تتحمله من تكاليف.
3. يمكن المنظمات من التفوق على المنافسين من خلال تحقيق ميزات تنافسية مستدامة لها في القطاع الذي تعمل فيه سواءً في التكيف، أو البقاء، أو في النمو السريع.

وأشار (الجبوري، 2019) إلى مجموعة أخرى من النقاط التي تبرز أهمية الأداء، وهي:

1. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء، وتحسين الثقة.
2. تحسين المشاركة، والمسؤولية، وكذلك معنويات العاملين، والسعي إلى إرضاءهم.
3. تحسين نوعية المخرجات، وتدريب الموظفين على أسلوب العمليات.
4. تعلم عملية إتخاذ القرارات إستناداً على الحقائق، وترتيب، وتحليل المشاكل، والسيطرة عليها.

2.2.3. مكونات الأداء

هناك خمسة مكونات رئيسية للأداء الوظيفي أشار إليها (عبد الهادي & محمد، 2021) في دراستهم، وهي:

1. مشاركة الموظف: يشير إلى المدى الذي يمتلكه العمال في عملية صنع القرار في مختلف محاور المنظمة، فمعظم المؤسسات لا تمنح العمال صلاحية إتخاذ القرار، وتعتقد أن العامل عليه فقط القيام بعمله دون التدخل في القرارات الإدارية، في حين أن هناك بعض المؤسسات التي تمنح عمالها فرصة للمشاركة في عملية إتخاذ القرار، وإن كان ذلك بشكل بسيطة ومحدودا ، مثل وضع صناديق خاصة للاقتراحات، ومناقشات المائدة المستديرة الجانبية، وندوات، وإختيار عامل كممثل لزملائه، وتشير معظم الدراسات إلى أن إشراك العمال في صنع القرار يزيد من إنتاجيته، ويحسن أدائه بشكل مستمر .

2. الإدارة الذاتية للفريق: ويقصد بها تمكين الفرق، ومجموعات العمل من إتخاذ قرارات بشأن عملية التخطيط وأداء العمل، وتقييم عملهم كنوع من الإدارة الذاتية، وهذا التمكين يعود لسببين هما: أهمية استثمار العاملين وخبراتهم في المنظمة، وتنظيمها وحاجة العاملين إلى إدارة العمل بأنفسهم مما يبني قدرتهم التنافسية العالية

3. الموارد التكنولوجية: وتتمثل في التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة، والتي تعمل على تقديم خدمات أفضل للمستفيدين، وتوفير إتصالات فعالة بين المؤسسة، والمجتمع المحلي، وكذلك توفير الاتصالات بين العاملين أنفسهم، حيث أصبحت التكنولوجيا نافذة تتفتح على العالم، وأصبحت مقياساً لتقدم المجتمع بشكل عام.

4. التعلم التنظيمي: أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية "التعلم المنظم" ، أو التعلم داخل المنظمة، لما له من أهمية كبيرة في التعلم الذاتي، والذي يتم تحديده من خلال توافر المعلومات داخل المنظمة دون قيود أو غموض، بحيث يمكن إستخدامه في جميع الظروف، ليتسنى للمنظمات مواجهة التغييرات بشكل متواصل دون أي صعوبات، وتتم هذه العملية من خلال تبادل المعلومات بين المؤسسة، والمجتمع، والعاملين أنفسهم، ونتيجة لذلك ينكسر الروتين داخل

المنظمة، ولا يصبح هناك مكان للصور النمطية، والروتينية خاصة عند المعلومات التي يتم تقاسمها بين جميع مستويات المنظمة.

5. إدارة الجودة الشاملة: تهدف هذه العملية إلى الحصول على نتائج عالية الجودة، وإستمرار عملية تقديم الخدمة، وتلبية احتياجات المستفيدين، حيث أصبحت المؤسسات تعتبر إدارة الجودة الشاملة نهجاً متكاملًا من أجل تحسين إدارة العمال وظروف عملهم.

في حين أشارت دراسة (السيد & عباس، 2019) إلى أربعة مكونات للأداء المؤسسي، وهي:

1. الجودة: وهي تعبر عن المواصفات المقدمة في منتج معين في مجموعة من المواصفات المتوفرة في منتج معين.

2. الربحية: هي مستوى الأرباح التي تحققها المنظمة مقارنة بالمنافسين، وترتبط القيمة الحالية لأرباح المنظمة بقيمتها السوقية، وذلك يمثل الهدف الأساسي لها، وتعد الربحية مؤشراً كافيًا على القدرة التنافسية الحالية أفضل مقياس للكفاءة في العمل التنافسي.

3. إنتاجية العامل الكمي: يقيس عامل الإنتاجية الكمي الفعالية التي يحول بها المشروع مجموعة من عوامل الإنتاج إلى منتجات، وبالتالي يمكن مقارنة إجمالي إنتاجية العامل على المستويين المحلي والدولي، ويمكن إرجاع نموها إلى التغييرات الفنية ووظيفة التكلفة تتحرك إلى أعلى أو إلى أسفل. تحقيق وفورات الحجم حيث يتأثر هذا المؤشر بالاختلافات عن الأسعار الحديثة القائمة على التكلفة.

4. الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية من أهم مؤشرات قياس فعالية الميزة التنافسية المربحة لأي مؤسسة اقتصادية. لذلك، يعد استخدامه مقياساً للأداء حيث يعتبر أحد المقاييس الجيدة التي تظهر على المحور الأفقي للمصفوفة السوق الذي يعبر في نفس الوقت عن قوة المؤسسة في امتلاك السوق أو الأجزاء المستهدفة.

2.3.2. أهمية الإستدامة

يشير (رزق، 2020) الى أهمية استدامة الأداء في المؤسسات لما لها من اثار عليها كنتيجة لأسباب استراتيجية وتنظيمية وتكتيكية أبرزها:

1. الأسباب الإستراتيجية: حيث يسمح الأداء المستدام بقياس تأثير ونتائج المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة في المدى المتوسط والطويل من خلال بناء مزايا تنافسية جديدة، إعادة تنظيم المؤسسة، تطوير العلامة التجارية، ... الخ
2. الأسباب التنظيمية: حيث تشكل الأسباب السابقة عاملا محفزا في قيادة المؤسسات المسؤولة اجتماعيا للعمل على وضع معايير جديدة تتواءم مع هذا التوجه، حيث تعمل على إنشاء مؤشرات يمكن إدراجها في تقارير التسيير، لوحات القيادة، مختلف وسائل الإشهار، ... الخ
3. الأسباب التكتيكية: حيث أن مفهوم الأداء مهما كان مجاله يبقى أكثر قدرة على التطبيق وبالإمكان أن يترجم إلى أفعال مقارنة بمفاهيم أخرى، كما أن مفهوم الأداء المستدام والذي يعتبر أكثر استيعابا من قبل الفاعلين الداخليين والخارجيين للمؤسسة يهدف لدعم مفاهيم الأداء التقني والأداء الاقتصادي.

كما يمكن استعراض أهمية الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية من خلال: إعادة صياغة استراتيجيات المؤسسة لتشمل الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في جميع الأقسام (التسويق، المشتريات، تصميم المنتج)، وفي إعادة تصميم العمليات، المنتجات والخدمات لتصبح متلائمة مع الأبعاد الثلاث (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية)، فهو يتيح للمؤسسة عقد شراكة في تطوير وتنفيذ الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وتطوير مختلف المؤشرات المتعلقة بالأداء المستدام، بالتشاور مع مختلف الأطراف ذات المصلحة واستخدامها في تقييم أداء المؤسسة ومقارنته بأداء المؤسسات الأخرى، كما يتيح للمؤسسة المزيد من الشفافية، الانفتاح والمساهمة الفعالة في الحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة (مساعدية، 2020).

وبالنهاية يمكنني تلخيص ماورد سابقا بان الأداء المستدام فهو يساعد المؤسسة على تبنى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء المستدام كالمحاسبة الاجتماعية، التدقيق الاجتماعي، التسويق الأخضر، الإنتاج الأنظف،...الخ.

2.3.3. ابعاد الأداء الإستدامة

وأشار (رزق، 2020) الى ان ابعاد الأداء المستدام هي ذاتها ابعاد التنمية، وهي:

1. البعد الاقتصادي: الذي يتحقق من خلال إشباع رغبات المساهمين والزبائن والموردين

وكسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية التي تصدرها المؤسسة، ومن

خلاله تعمل المؤسسة على تحقيق: عائد مناسب على الأموال المستثمرة، ميزة تنافسية،

ضمان البقاء، رفع الإنتاجية

2. البعد الاجتماعي: الذي يركز على قدرة المؤسسة في جعل مواردها البشرية أطرافا فاعلة،

وتعمل المؤسسة من خلال هذا البعد على تحقيق: الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية،

العدالة الاجتماعية، دعم الجمعيات، إدماج ذوي الاحتياجات الخاصة

3. البعد البيئي: الذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها من

خلال: التخفيف من حدة التلوث، معالجة النفايات، الاقتصاد في الطاقة.

وبالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة لاحظت ان التنمية المستدامة تتضمن ابعادا متعددة،

تتداخل فيما بينها ويمكن للتركيز على معالجتها احراز تقدم ملموس في تحقيق اهداف الإستدامة

ويمكن الإشارة الى ثلاثة ابعاد حاسمة متفاعلة هي:(الحرباوي، 2019)

1. البعد البيئي والذي يهتم بتحقيق التوازن الايكولوجي والحفاظ على البيئة سواء الطبيعية منها او

المشييدة.

2. البعد الاجتماعي والذي يهتم بتحقيق التمكين الاجتماعي والاستقرار لمختلف المجتمعات

الانسانية.

3. البعد الاقتصادي والذي يهتم بتحقيق التطور الاقتصادي وزيادة الانتاجية وتحقيق كفاءة الأداء

الاقتصادي.

ولتحديد هذه الابعاد ضمن المفهوم التكاملي للاستدامة ظهر مايسمى الخط الثلاثي الأساس وأشار (عبد المتعال & عبد القادر، 2020) إلى ان هذا المصطلح لأول مرة "جون ايكليجتون" وهو اقتصادي متخصص في البيئة، اذ لا يمكن ان تتحقق الاستدامة البيئية او الاجتماعية او الاقتصادية بشكل منفصل، بل لابد من اخذ الابعاد الثلاثة بنظر الاعتبار في وقت واحد لتحسين نوعية البيئة والنمو الاقتصادي مع تحقيق العدالة الاجتماعية.

2.4 علاقة إدارة الازمات بالاستدامة

تلقى العالم صدمة قوية بسبب أزمة جائحة كوفيد -19، ونشأ سؤال رئيسي حول تأثيره على التنمية المستدامة وأهدافها. هل ينبغي للفيروس أن يبطئ عملية الاستدامة أم يمكن أن يدفعها إلى الأمام؟ وفي هذا السياق صدر تقرير للأمم المتحدة بعنوان "المسؤولية المشتركة والتضامن العالمي". هذا السؤال إضافة إلى كيفية احتواء هذه الأزمة وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه صناع القرار والشركات والجهات المانحة لاحتواء الأزمة والحفاظ على المسيرة نحو أهداف التنمية المستدامة ، والعمل على تجاوز أزمة الفيروس التي كان لها تأثيرات اجتماعية واقتصادية متعددة. ، أوضح التقرير تأثير جائحة COVID-19 على ما يقرب من 13 هدفاً من أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر ، اذ كان لهذا الوباء اثر مأساوي مع عقود من التقدم في مكافحة الفقر ، مما أدى إلى تفاقم مستويات عالية من عدم المساواة داخل البلدان وفيما بينها ، فضلاً عن التقلبات المجتمعية في بعض الدول (الغباشي ، 2020).

وبالتالي فان الأزمة صحية المحلية في مدينة ووهان الصينية تحولت إلى أزمة اقتصادية واجتماعية وبيئية عالمية ، تجاوزت في وقت قياسي جميع الحدود الجغرافية ، وهذا ما أنتج جائحة COVID-19 بسرعة وعلى نطاق واسع وانتشر إلى جميع سكان الأرض ، هذا الوباء الذي أظهر قيمة العلاقة الوثيقة التي تربط الركائز الثلاث للتنمية المستدامة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ، وكذلك الحاجة إلى إنتاج نموذج تنمية عالمي جديد يهدف إلى تغيير أنماط حياة الأفراد والمجتمع خلال فترة بعد زمن COVID-19، وعلى ذلك نجد ان ازمة كوفيد 19 أزمة متعددة الأوجه تتطلب العمل من أجل مستقبل أكثر استدامة، لذلك لا يمكن أن يكون هناك اقتصاد مستدام بدون حماية اجتماعية وصحية للناس

والبيئة ، وهذا هو المبدأ الأساسي للتنمية المستدامة الذي تجسد في أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر. التي اعتمدها الأمم المتحدة (Benabo, 2020).

ونستنتج مما تقدم ان ازمة كوفيد 19 وماترتب عليها من اثار بيئية واقتصادية واجتماعية، تحتاج الى احتواء من خلال تفعيل التنمية المستدامة، اذ أشار (Al-Dabbagh, 2020)، الى عدد من النقاط التي يجب اتباعها لاحتواء الازمة ، ابرزها:

التعاون بين القطاع العام والخاص لتصدي لاثار الازمة، وخاصة الاقتصادية والاجتماعية، والصحية التي تتطلب استجابة غير مسبوقة في ضوء جائحة COVID-19 ، حيث يجب زيادة الإنفاق على النظام الصحي على الفور لتلبية الاحتياجات الملحة وزيادة الطلب، بالإضافة الى تقديم دعم أقوى للجهود متعددة الأطراف لقمع انتقال فيروس COVID-19 والأمراض الناشئة تحت قيادة وإشراف منظمة الصحة العالمية (WHO) التي يجب تلبية دعواتها بالكامل ، ويجب أن يتم التعاون العلمي في البحث عن لقاح وعلاجات فعالة تعززها من خلال المبادرات، التي تسعى الى التخفيف من الآثار السلبية على حياة الملايين من الناس وسبل عيشهم والاقتصاد الحقيقي ، وهذا يعني توفير الموارد بشكل مباشر لدعم العمال والأسر ، وتوفير التأمين الصحي والبطالة ، وزيادة الحماية الاجتماعية ، ودعم الشركات لمنع حالات الإفلاس وفقدان الوظائف، كما ان الحاجة تستدعي الى استجابة واسعة النطاق ومنسقة وشاملة من خلال مراقبة ما لا يقل عن 10% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي أو أكثر من أي وقت مضى.

وبالتالي فان أزمة جائحة COVID-19 عالمية ومن مصلحة الجميع ضمان حصول البلدان النامية على أفضل فرصة لإدارة هذه الأزمة، ومن الضروري التعلم والاستفادة من أزمة جائحة COVID-19 وإعادة البناء بشكل أفضل. لو كان العالم أكثر تقدماً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة واتفاقية باريس بشأن تغير المناخ ، لكان قد واجه هذا التحدي بشكل أفضل مع وجود أنظمة صحية أقوى، وهذا يتطلب من الأمم المتحدة الالتزام بدعم جميع الحكومات والعمل مع شركائها لضمان إنقاذ الأرواح أولاً وقبل كل شيء ، واستعادة سبل العيش ، والاقتصاد العالمي والأشخاص الذين تخدمهم من الأزمات التي يعانون منها ، مثل COVID -19 أزمة هذا منطلق عقد العمل لتحقيق الأهداف (Mahdi, 2020).

2.5. البلديات في فلسطين

يعود تأسيس اول بلدية في فلسطين عام (1863) بمدينة القدس في العهد العثماني، وتجدر الإشارة الى ان اول قانون تم سنه لتنظيم قطاع الحكم المحلي، ويتضمن البلديات اذ كان بعام (1877) وأطلق على هذا القانون بقانون " التقسيمات الادارية" وعلى إثره تم تأسيس بلدية يافا، وعكا، واللد، والرملة، وغزة، اذ تشكل (22) بلدية وانتشرت في التجمعات السكنية الكبيرة، ومع نهاية الحكم العثماني لفلسطيني أعلنت بريطانيا انتدابها لفلسطين لتبدأ بذلك حقبة جديدة تم خلالها تطوير قطاع الحكم المحلي، ليتصف بالنظام البريطاني اذ تم توسيع صلاحيات الهيئات الإدارية في اطر الحكم المحلي، اذ أجريت اول انتخابات عام (1927) بعد صدور مرسوم الانتخابات البلديات عام (1926)، ففي عام (1934) تم اجراء الانتخابات بـ20 مدينة وقرية (أبو ماضي، 2017).

ولقد سبق قيام الدولة الفلسطينية مرحلة تاريخية بالغة الأهمية اثرت بشكل مباشر في بلورة الدولة الفلسطينية والمنطقة العربية، وهي الإدارة المصرية والاردنية التي امتدت من النكبة حتى النكسة، اذ تركز أدائها في تقديم الخدمات الأساسية من شبكات المياه والكهرباء وطرق، وتجدر الإشارة الى بدأ العمل ببلديات قطاع غزة يختلف عن مثيلاتها في الضفة الغربية، ولقد صدر عدد من القوانين بالضفة الغربية بالأعوام (1954 - 1955 - 1960) وفي ابان الحكم الأردني للضفة الغربية تم اجراء انتخابات للبلديات، إلا أن ذلك لم يعكس اي تطوير نوعي لقطاع الحكم المحلي، فقد تم تعزيز المركزية وربط الهيئات المحلية مع الحكومة المركزية، وفي اكثر من مرة تدخلت الحكومة المركزية في تغيير نتائج الانتخابات عبر تعيين أناس غير منتخبين، أو من حصلوا على أصوات أقل في منصب رئيس الهيئة المحلية كما حدث في بلدية الخليل عام (1964)، وفي القطاع صدر عام (1957) صدر امر (507) ففي ظل الإدارة المصرية للقطاع لم تحدث أي انتخابات في قطاع الحكم المحلي حيث كان يستعاض عنها بتعيين لجان مؤقتة تدير المدن والقرى (عبد القادر & علاونة، 2013).

فمنذ قيام السلطة الوطنية وفقاً للاتفاق إعلان المبادئ حول ترتيبات الحكومة الذاتية الانتقالية في العام 1993، جرى توقيع العديد من الاتفاقيات التي هدفت إلى نقل بعض الصلاحيات من إدارة الاحتلال الإسرائيلي إلى السلطة في أجزاء جغرافية معينة من الضفة الغربية وقطاع غزة، ومن ضمن ما تناولته هذه الاتفاقيات انتخابات المجالس المحلية الفلسطينية، ونقل الصلاحيات والمسؤوليات المدنية بشكل

كامل للسلطة الفلسطينية، حيث تميزت هذه المرحلة بزيادة أعداد الهيئات المحلية، ودمج هيئات محلية تحت مظلة هيئة محلية كبرى، وإجراء انتخابات للبلديات والمجالس القروية بالاقتراع المباشر، وأهم التغييرات التي صاحبت هذا الانتقال إضافة إلى قانون انتخابات الهيئات المحلية وسبل دعمها والمهام المنوطة بها (دعاس&الكوني، 2018).

ولقد شهد قطاع الحكم المحلي توسعاً كبيراً، حيث تضاعف عدد البلديات 4 مرات ليصبح عددها اليوم 108 بلدية و334 مجلس قروي، اذ يؤخذ على السلطة واستمرارها في سياسة التعيين في الهيئات المحلية ويعتبر قطاع الحكم المحلي ثاني أكبر قطاع بعد القطاع الحكومي، حيث يعمل فيه حوالي 6400 موظف منهم 2260 في قطاع غزة (عبيدو، 2018).

وتجدر الإشارة الى ان وزارة الحكم المحلي عملت على زيادة عدد البلديات والمجالس القروية، وقامت بدمج عدد من التجمعات الصغيرة ببعضها، بحيث تم دمج تجمعات صغيرة قريبة من تجمع كبير، والذي جعل هذا التجمع الصغير حياً من أحياء البلدية المدموج فيه، قد أعلنت الوزارة عن ترفيع 78 مجلس قروي الى بلديات حتى عام (1998)، وفي تاريخ 5 / 3 / 2003 تم صنف الهيئات المحلية الى عدد من الفئات من قرار صادر عن وزير الحكم المحلي آنذاك، وهذه الفئات هي: (معهد اريج، 2021)

1. فئة (أ) وتشمل بلديات المدن التي تعتبر مركزا للمحافظات الفلسطينية
2. فئة (ب) وتشمل البلديات التي كانت قائمة قبل استلام السلطة، والبلديات المستحدثة التي يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.
3. فئة (ج) البلديات المستحدثة التي عدد سكانها دون خمسة عشر ألف نسمة.
4. فئة (د) باقي الهيئات المحلية.

وسعت الوزارة الى إيجاد مجالس خدمات مشتركة في المناطق الريفية، ويوجد حالياً في فلسطين 49 مجلس خدمات مشتركة، منها 18 متعددة الأغراض، مثل التخلص من النفايات الصلبة وصيانة شبكات المياه. إلا أن هذا التطور الكمي لم يواكبه تطوير نوعي في نمط الإدارة، وحجم الموازنات المخصصة، ودمقرطة إدارة قطاع الحكم المحلي من حيث توسيع الصلاحيات وتنويع التمثيل السياسي والاجتماعي في هيئاته بحيث بقيت الصلاحيات التي تتمتع بها الهيئات المحلية بموجب القانون هي

صلاحيات محدودة جداً، وبالرجوع إلى القانون يتبين أن هذه السلطات محصورة بشكل أساسي في تنظيم البناء والأسواق العامة والنقل والمرور والمتنزهات، ولا تتمتع الهيئات المحلية بصلاحيات فعلية في مجال التعليم والشؤون الاجتماعية أو الخدمات الصحية، فضلاً عن الصلاحيات الإدارية المحدودة فإن القانون رقم (1) لسنة(1997)لا يسمح بهامش معقول من الاستقلالية في وضع هذه الضرائب والرسوم(عبد القادر&علاونة، 2014).

وكانت مهمات الهيئات المحلية الفلسطينية لا تتعدى تقديم الخدمات التقليدية كالطرق والماء والكهرباء إلى دور تنموي، اجتماعي، ثقافي، ترويبي ورياضي...الخ، ومهام تتصل بشكل مباشر بالقطاعات المختلفة من فئات الشعب الفلسطيني في كل تجمع محلي، ومن بين المهام التي تتولاها السلطات المحلية مسؤولية جزئية عن التعليم والصحة وإنشاء مساح وأندية ومكتبات وتأمين ومرافق إنتاجية وصناعية وزراعية تساهم في محاربة الفقر والبطالة، ولقد اقتصر عمل معظم الهيئات المحلية على تقديم الخدمات ومشاريع البنية التحتية، وقامت عدد من البلديات بتنفيذ بعض المشاريع الثقافية والاجتماعية ولكن بشكل محدود، وقد كان لوزارة الحكم المحلي وبالتعاون مع الهيئات المحلية دور في تأمين الدعم المالي المطلوب لتنفيذ مشاريع لتطوير الخدمات وصيانة الموجود منها، حيث نجحت الوزارة والهيئات المحلية بمساعدة الوزارات الأخرى في تأمين بعض الاحتياجات التطويرية فيما يتعلق ببناء المدارس والعيادات الصحية وتعبيد الطرق الداخلية ، و سعت الهيئات المحلية وبالتعاون مع وزارة الحكم المحلي وعلى مدار السنوات السابقة إلى توأمة بلديات فلسطينية مع بلديات عربية ودولية بهدف تبادل الخبرات والتجارب، والتبادل التقني والثقافي، إلى جانب المساعدة في توفير الدعم المادي والمالي للمدن والقرى الفلسطينية وشقيقتها من المدن والقرى العربية والدولية اللازم للهيئات المحلية وتطوير الهيئات المحلية الفلسطينية(الخنساء، 2018).

2.2. الدراسات السابقة

يعرض هذا القسم مجموعة من الدراسات السابقة تعرضت لموضوع واقع إدارة الازمات وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)، إذ تم تقسيم الدراسات السابقة الى قسمين، هما:

2.2.1. الدراسات العربية

1- دراسة (الفصلي & الشمري، 2021) بعنوان: " إدارة الازمات المبكرة في ظل وباء (كوفيد 19) بالشركات الكويتية"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع إدارة الازمات المبكرة في ظل وباء كوفيد 19 بالشركات الكويتية، فالاستعداد الإداري يُعد هاجس مستديم للشركات لإدارة الأزمات، وتتفاقم حدة هذا الاستعداد والقلق أثناء فترات التوتر الشديد، والتي تنجم عن أزمات خارجية، وتقوم الدراسة الحالية بتحليل بعض الخبرات في إدارة أزمة كورونا للاستفادة منها في الشركات الكويتية تجاه أكبر أزمة حدثت حتى يومنا هذا، ونقصد بها جائحة كوفيد (19) (وباء الكورونا) في أواخر 2019م وصولاً إلى 2020، وسنقوم بالتحليل من خلال الاستناد إلى نظرية المسح البيئي والخلل الوظيفي والإداري ثم نعرض على توثيق الأفعال الصادرة عن الإدارة حيال حالات الفزع المتعددة المرتبطة بالصحة العامة ويغطي ذلك (وباء سارز)، وانفلونزا الخنازير، ثم الكوفيد (19) (الكورونا)، وتشير النتائج إلى أن بعض الشركات العالمية شهدت حالة من الركود تكاد تصل إلى صفر بسبب جائحة كورونا، وكان من المفروض أن يدق ذلك جرس الإنذار لدى مديري الشركات لكي يستعدوا لحدوث سيناريوهات تنذر بكارث مالية كتلك التي حدثت فعليا في أوائل 2020م، وفشلت فرق الإدارة في هذه الشركات في التعلم من هذه الأزمة التي مست الصحة العامة العالمية، وعجزت عن وضوح الحلول والاستراتيجيات لتلك الأزمة في شركاتهم، وركزوا على تهديدات أخرى أقل خطورة خلال توزيع العوائد المالية المتمثلة في الأرباح واقتناص الفرص المالية.

2- دراسة (حسن، 2021) بعنوان: "دور ممارسي العلاقات العامة بالمستشفيات الجامعية المصرية في إدارة مراحل أزمة جائحة كوفيد 19 (كورونا)"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسي العلاقات العامة في مستشفيات الجامعات المصرية في إدارة مراحل أزمة وباء فيروس كوفيد 19 (كورونا) في عام (2020) م ، من خلال دراسة وصفية

تحليلية باستخدام قائمة المقابلات ، مع كافة عناصر عينة البحث. في مستشفيات الجامعات المصرية بإقليم القاهرة الكبرى (القاهرة والجيزة والقليوبية) حيث تم تنفيذ الحجر الصحي أثناء أزمة فيروس كوفيد 19 (كورونا) ، وخلص البحث إلى عدم وجود مهام محددة لمواجهة أزمة كوفيد 19 (كورونا) رغم الممارسين لأنشطة العلاقات العامة كان لها القدرة على التعامل مع تداعيات الأزمة في جميع مراحل إدارتها. بدأت أزمة فيروس كوفيد 19 (كورونا) من مرحلة التنبؤ والاكتشاف إلى مرحلة التعلم واكتساب الخبرات وتجنب الأخطاء في المستقبل. وكان أبرز أنشطة التواصل الاجتماعي لعينة الدراسة (التعازي والتعازي لأسر الأطباء والمرضات والمسعفين الذين توفوا جراء إصابتهم بفيروس كوفيد 19 (كورونا) أثناء أدائهم لواجباتهم). ممارسو العلاقات العامة لنشاط تنظيم دورات تدريبية للأطباء والجهة التي تساعدهم بالتعاون مع دائرة علم الأوبئة والمراقبة وقطاع الطب الوقائي ، بخصوص أزمة فيروس كوفيد 19 (كورونا). مع العمل على تطوير أنشطة التواصل الاجتماعي بشكل عام ، ونشر شبكات التواصل الاجتماعي لجميع العاملين ، مع أهمية تدريبهم على كيفية التعامل مع الشبكات الاجتماعية. ووجدت الدراسة أنه على الرغم من وجود العديد من الأنشطة الإيجابية في المستشفيات ، الناتجة عن أنشطة العلاقات العامة في إدارة مراحل أزمة جائحة فيروس كوفيد 19 (كورونا) ، إلا أن هذا يعكس إلى حد ما سياسات الانفتاح التي بدأتها المستشفيات الجامعية مؤخرًا ، مع حقيقة أن بعضها الآخر لا تزال المستشفيات تعتمد على وجود التمثيل ثم اتباع سياسة رد الفعل فيما يتعلق بأزمة فيروس كوفيد 19 (كورونا) ، والتي ربما تكون قد أثرت بالفعل على انسجام وظائف العلاقات العامة مع مراحل الأزمة واوصت الدراسة بضرورة العمل على وضع سياسات وخطط لمواجهة / إعادة النظر في أسباب الأزمات الفرعية من أجل إيجاد حلول لها ، وكسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي أكثر في المستشفيات الجامعية ، ثم العلاقات العامة. بعد وقوع الأزمة سيتمكن من تصحيح الوضع والتعلم والحصول على فرص ذات أهمية خاصة في مجال البحوث الطبية التي يجريها أساتذة والهيئة المعاونة في كليات الطب التابعة للمستشفيات الجامعية.

3- دراسة (معهد اريج، 2020) بعنوان: " أثر جائحة فيروس كوفيد 19 (كورونا) (كوفيد-19) على الواقع المالي للبلديات الفلسطينية "

هدفت الدراسة الى تحديد أوجه وأثر الجائحة على الموقف المالي للبلديات خلال الموجه الأولى من الجائحة وهي الفترة الممتدة من بداية شهر شباط 2020/02/01 وحتى نهاية شهر أيار 2020/05/31 وذلك من خلال مقارنة البيانات المالية لنفس الفترة من العام الماضي 2019،

ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج المنهج الوصفي الميداني لجمع البيانات، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: ان هناك تأثير بشكل عام على المتغيرات بغض النظر عن وجود او عدم وجود إصابات للمواطنين بالفيروس في البلديات. كما اظهرت ان هناك انخفاض في الإيرادات بنسبة 24%، وانخفاض في النفقات بنسبة 47%، وأن اجمالي مستحقات البلدية زادت بنسبة 4.7%. كما أن الديون على البلدية زادت بنسبة 5.3%، واوصت الدراسة تسريع الحكومة في تنفيذ الاطار الاستراتيجي للتحويل إلى بلديات الكترونية لضمان استمرارية تقديم الخدمات بالرغم من الاغلاقات في ظل تجدد موجات انتشار الفيروس، إضافة بند على الموازنة خاص بالنفقات الطارئة، والذي يتم تحديد قيمته بناء على التنبؤات والتوقعات للاحتياجات اللازمة للتعامل مع الحالات الطارئة ووفق حجم عمل البلدية. تحديد دور البلدية في وضع خطة لدعم وتقوية النسيج الاجتماعي.

4- دراسة (مساعدية، 2020) بعنوان: " أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات "

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في بعض المؤسسات الاقتصادية بولايي سطيف وبرج بوعرييج (06 مؤسسات)، وتمثلت متغيرات الدراسة في إستراتيجية تمكين الموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في: المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، قوة فرق العمل، المكافآت، والأداء المستدام بمكوناته الإقتصادية، البيئية والاجتماعية كمتغير تابع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من العينة التي بلغ عددها 333 فرد، وتم لتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على مجموعة من SPSS استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة، وأوصت بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وتمكينه وفق منظور إستراتيجي لتحسين الأداء المستدام للمؤسسات

5- دراسة (حمادة، 2020) بعنوان: " دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين الأداء "

المستدام للمنظمة: بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوي "

هدفت الدراسة الى توضيح دور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، في تحسين الأداء المستدام لميناء مطار القاهرة الدولي من خلال اختبار مدى وجود علاقة بين العناصر الرئيسية الإدارة الإلكترونية

للموارد البشرية والأداء المستدام لميناء مطار القاهرة الدولي، وأيضاً الرغبة في معرفة كيف يمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وبين تحسين الأداء المستدام لميناء مما يدعم التوصية بضرورة العناية والاهتمام بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في البيئة المصرية، نظراً للدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المستدام لميناء وتحقيق الأهداف المخططة. حيث تعد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من أساليب ذات التأثير الهام والمباشر في أدبيات الإدارة لتحقيق تحسينات مهمة في المنظمة لتولد مساهمات كبيرة في الأداء التنظيمي وخلق ميزة تنافسية مستدامة، وإضافة إلى ذلك الاقتناع بأن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لها دورا هاما في نقل المعرفة؛ وتحول المنظمات من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني.

6-دراسة (بالأطرش؛ مسروق، 2020) بعنوان: " إدارة الازمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كوفيد 19 (كورونا)، دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء، الممرضين "

هدفت الدراسة إلى التقييم فعالية إدارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة جائحة كوفيد 19 (كورونا)، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(113)، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: لا يتبنى مستشفى محمد بوضياف ورقلة إدارة الازمات بكل مراحلها، كل مراحل إدارة الازمات غير فعالة، لم تساهم إدارة الازمات في مستشفى محمد بوضياف ورقلة في مواجهة جائحة كورونا، واوصت الدراسة ضرورة اهتمام القيادات بالإدارة العليا بإدارة الازمات وذلك من خلال استخدام الأساليب الحديثة والفاعلة في مواجهة الازمات لأعداد الخطط المسبقة والأزمات المحتملة واعداد سيناريوهات المواجهة.

7-دراسة (رزق، 2020) بعنوان: " دور المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كوفيد 19 (كورونا) في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال "

هدفت الدراسة الى دور المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كوفيد 19 (كورونا) في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في استبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(316) من

علامات رياض الاطفال، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كوفيد 19 (كورونا) وتحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال عند مستوى معنوية (01.0)، كما وجد تأثير دال إحصائياً لمرونة رأس المال البشرى يليها المرونة التسويقية كأبعاد للمرونة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال، واوصت الدراسة توجيه العناية أكبر لرأس المال البشرى بالمؤسسة باعتباره أهم المتغيرات تأثيراً في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال.

8-دراسة (احمد، 2020) بعنوان: " مقترح لإدارة الكوارث والأزمات: دراسة وصفية مطبقة على مسؤولي الأطراف المعنية بالكوارث والأزمات في الرياض وجد"

هدفت الدراسة الى مدى توافر الخطط لإدارة الكوارث والأزمات ، وكذلك مدى حاجة المملكة العربية السعودية إلى إنشاء هيئة للتعامل مع مثل هذه الكوارث والأزمات وفعاليتها، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(107) ، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: أن هناك حاجة لجهة تتبنى وتفعّل نظام إدارة الأزمات كأحد الحلول الجذرية والمهمة في المؤسسات المختلفة، واوصت الدراسة بضرورة تقديم مقترحاً لإنشاء هيئة مستقلة لمواجهة الكوارث والأزمات في المملكة العربية السعودية.

9-دراسة (عساف، 2019) بعنوان: " درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التموية) بمحافظة غزة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية "

هدفت الدراسة الى التعرف على درجات تقدير العاملين في المؤسسات الأهلية (التموية) بمحافظة غزة لمتطلبات استدامة الميزة التنافسية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(91) عاملا ، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: أن درجة التقدير الكلية للمتطلبات كانت كبيرة عند وزن نسبي (83.64%)، حيث جاء مجال (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الأولى بوزن نسبي (86.6 %) وبدرجة كبيرة جدا، وجاء مجال (التكيف) في

المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (80.1%) وبدرجة كبيرة. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة للمتطلبات تعزى إلى المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي)، واوصت الدراسة بضرورة أن تتبنى المؤسسات الأهلية الاستراتيجية القائمة على الموارد، وإخضاع مواردها لمجموعة المعايير (القيمة، الندرة، التقليد، الاستثمار الأمثل).

10-دراسة (الحدرواي واخرون، 2018) بعنوان: "تكنوستراتيجية المعلومات ودورها في فاعلية إدارة الازمات في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة"

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنوستراتيجية المعلومات وابعادها(التخطيط الاستراتيجي، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المهارة والخبرة للموارد البشرية) وادارة الازمات بفاعلية في ظل البيئة المعاصرة شديدة التنافس والتعقيد، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(83) تدريسيا في جامعة الكوفة، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: ان استخدام وتطبيق تكنوستراتيجية المعلومات عبر التخطيط الاستراتيجي السليم والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتسجيع المهارات والخبرات للموارد البشرية، وتوفير المناخ المناسب للمبدعين، واوصت الدراسة بضرورة العناية بتكنولوجيا المعلومات.

11- دراسة (المصري، 2017) بعنوان: " دور رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، بالتطبيق على العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة "

هدفت الدراسة الى التعرف على دور رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، بالتطبيق على العاملين في بلديات جنوب قطاع غزة، وتعرف طبيعة العلاقة والتأثير لرأس المال العاطفي في إدارة الأزمات، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(100) ، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: حصول العاملين على تقدير مرتفع من رأس المال العاطفي، وقدرة عالية على إدارة الأزمات، وتبين -أيضاً- وجود علاقة طردية بين رأس المال العاطفي وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى وجود تأثير لأبعاد رأس المال العاطفي في إدارة الأزمات،

باستثناء إدارة وتنظيم إعادة التوجه الانفعالي، وجرى بناء إطار مقترح يمكن الاعتماد على مرحله لتنمية أبعاد رأس المال العاطفي لدى العاملين في البلديات ، واوصت الدراسة بأهمية رأس المال العاطفي وضرورة اجراء المزيد من الدراسات حوله.

12-دراسة (جعفر، 2017) بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة"

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(850)، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: أن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة، وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات. كما أن قلة إشراكً على أنه يكشف نقاط القوة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلا والضعف في المؤسسة. وأن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد من وضوح رؤية العاملين في إدارة الأزمات. تبين أيضا من نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي، واوصت الدراسة وجوب إطلاع الموظفين على الخطط الاستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها وضرورة تبني المؤسسات العامة التخطيط الاستراتيجي.

13-دراسة (القطب، 2017): فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها .ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية .ولجمع البيانات للأزمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة لهذا الغرض على المديرين في هذه الشركات .وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديرا وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها .كما كان تأثير

فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتا في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها وإن أكثر العناصر تأثيرا هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لمساعدة الإدارة في التعامل مع الأزمات التي يمكن أن تمر بها.

14-دراسة (العظمت، 2016) بعنوان: " اثر التمكين الاداري في ادارة الازمات للمجالس البلدية في المفرق "

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التمكين الإداري في إدارة الأزمات للمجالس البلدية في المفرق ، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(70) ، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر بين التمكين بأبعاده (التدريب، وتفويض السلطة، الاتصال، فرق العمل، تنمية السلوك الإبداعي، تحفيز العاملين وثقافة المنظمة) على إدارة الأزمات في المجالس البلدية في المفرق. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في (اتجاهات العاملين نحو التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة)، حيث لم تصل قيمة (t) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في (اتجاهات العاملين نحو مستوى إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر والمؤهل وسنوات الخبرة)، حيث لم تصل قيمة (f) إلى مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)،. واوصت الدراسة ضرورة توفير المعلومات والأدوات المساندة لمعرفة أسباب وبيوعات حدوث الأزمة، وضرورة توفر نظام معلومات في مجالس البلديات يوفر المعلومة على نحو سريع لأصحاب القرار في مجالس البلديات.

15-دراسة (سماعنة وخدام، 2016) بعنوان: " أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية"

هدفت الدراسة الى التعرف على أساليب إدارة الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي والكيفي، ومن خلال هذا المنهج تم

تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، اذ طبقت على عينة مقدارها(310) إداري يعملون في وزارة الداخلية، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: أن هنالك اهتمام ملحوظ من قبل الإداريين العاملين في وزارة الداخلية بأساليب إدارة الأزمات وخاصة أسلوب الاحتواء من جهة، واهتمام بعمليات التخطيط الإستراتيجي من جهة أخرى ، كما دلت على ذلك نتائج التحليل الإحصائي ، وأن هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور) بالمقابل لم يكن هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لأساليب إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، و متغير سنوات الخدمة ، أيضا هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لعمليات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الجنس (لصالح الذكور) بالمقابل لم يكن هناك فروقاً في تقديرات الإداريين العاملين في وزارة الداخلية لعمليات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و متغير سنوات الخدمة، و اوصت الدراسة ضرورة تمكين العاملين وتدريبهم على أساليب إدارة الازمات.

2.2.2. الدراسات الأجنبية

1. دراسة (Obrenovic et al, 2020) بعنوان: " Sustaining Enterprise Operations and Productivity durin the COVID-19 Pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model الحفاظ على عمليات المؤسسة والإنتاجية أثناء جائحة COVID-19: "نموذج فعالية المؤسسة والإستدامة"

هدفت الدراسة الى التعرف على العوامل الرئيسية التي تؤثر على الإستدامة التشغيلية للمؤسسة والقدرة على تجاوز الشدائد خلال المراحل المختلفة للأزمة، مثل جائحة COVID-19. الدراسة الحالية مستمدة من نظرية فرق إدارة الأزمات ونظرية أصحاب المصلحة ونظرية الإدراك الموزع لبناء "نموذج فاعلية المؤسسة والإستدامة أثناء الوباء"، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكيفي، ومن خلال هذا المنهج تم الرجوع الى عدد من الدراسات والتقارير اذ توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: ن الشركات التي قامت بتوزيع القيادة والقوى العاملة وثقافة التكيف تدعم العمليات التجارية أثناء الوباء. علاوة على ذلك، تسمح الشركات المرنة باتخاذ قرارات أكثر استنارة ولا مركزية. تستفيد المؤسسات المزدهرة من الإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات (ICT) وتدمج الإنترنت والوسائط الاجتماعية ومنصات الاتصال عبر الإنترنت في روتين أعمالها اليومية، حيث يساعد ذلك على بناء الثقة وبناء

الروابط مع الموظفين وأصحاب المصلحة والعملاء أثناء وبعد الأزمة، واوصت الدراسة بضرورة الموازنة بين تخزين الموارد والمرونة لما لها من أمر بالغ الأهمية في توقع حدوث أزمة.

2. دراسة (Al- Dabbagh,2020) بعنوان: " Sustainable development and its role in containing crises: the Coronavirus (COVID-19) pandemic crisis in China as a model, 19 (كورونا) (COVID-19) في الصين نموذجًا"

هدفت الدراسة الى التعرف على التنمية المستدامة ودورها في احتواء الأزمات: أزمة جائحة فيروس كوفيد 19 (كورونا) (COVID-19) في الصين نموذجًا، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكمي، ومن خلال هذا المنهج تم الرجوع الى عدد من الدراسات والمقالات، اذ توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: سلطت جائحة COVID-19 الضوء على الحاجة الملحة للتنمية المستدامة كأداة فعالة للقضاء على هذا الوباء ، حيث أن احتواء الصين لوباء COVID-19 لم يكن عن طريق الصدفة، بل كان نتيجة لوجود تنمية مستدامة حقًا شامل جميع الأبعاد، كمت أثبتت الصين أهمية التنمية المستدامة في مواجهة الأزمات خلال جائحة COVID-19 ، حيث تمكنت في وقت قياسي من إحراز تقدم في احتواء الوباء من خلال تسخير عناصر تنميتها المستدامة لاحتواء هذا الوباء والقضاء عليه.، واوصت الدراسة يجب على جميع صناعات القرار في دول العالم أن يعملوا بجد ويصدق ليكونوا قادرين على تحقيق التنمية المستدامة الفعلية لأنها تمثل المفتاح الرئيسي لاحتواء حدوث الأزمات الناشئة، ويجب تحسين الاستخدام الطبيعي للموارد والطاقات الطبيعية والبشرية واستثمارها بالطريقة المثلى وعدم إهدارها، وضرورة الاستفادة من التجربة التنموية الصينية التي حولت الصين إلى نقلة نوعية وحولتها من دولة نامية تعاني من مشاكل وأزمات كثيرة إلى دولة متقدمة قادرة على مواجهة الأزمات واحتوائها من جهة وتقديم المساعدة لها. دول أخرى في العالم من أجل تخليصها من مشاكلها وأزماتها من ناحية أخرى كما كان الحال خلال جائحة كوفيد -19، كما إن احتواء فيروس COVID-19 والسيطرة عليه أمر يمكن تحقيقه إذا تم اتباع خطط الاستجابة بجدية ودقة، وكل هذا يتطلب في النتيجة النهائية توافر المكونات ومتطلبات التنمية المستدامة.

3. دراسة (Jones,2020) بعنوان: " The COVID-19 Crisis, Tourism and Sustainable Development، أزمة COVID-19 والسياحة والتنمية المستدامة"

هدفت الدراسة الى التعرف على أزمة COVID-19 والسياحة والتنمية المستدامة، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الكيفي، ومن خلال هذا المنهج تم مراجعة عدد من الادبيات ومن خلال مراجعتها توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: إلى أن أزمة COVID-19 لم تطرح فقط مجموعة من التحديات الرئيسية لصناعة السياحة ولكنها أشارت أيضًا إلى بعض التغييرات البيئية التي قد تكون أساسية للانتقال إلى مستقبل أكثر استدامة، وسلطت الضوء على بعض التناقضات الكامنة. والتعقيدات في مفهوم التنمية المستدامة، واقترح بعض الحلول الجذرية لتحديات الإستدامة، واوصت الدراسة بضرورة توضيح العلاقة بين جائحة كوفيد 19 (كورونا) والتنمية المستدامة.

4. دراسة (Srivastava,2020) بعنوان: " Impact of Covid-19 on Sustainable Development Goals، تأثير Covid-19 على أهداف التنمية المستدامة "

هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير COVID-19 على أهداف التنمية المستدامة لعام 2030 وبعض التدابير للتغلب عليها، لذا يجب أن يكون التركيز على معالجة العوامل الأساسية من خلال أهداف التنمية المستدامة. لا يمكن أن تكون التنمية المستدامة بدون البشر: فهي تحدث مع التعايش بين الحفاظ على التنوع البيولوجي وتنمية المجتمع البشري من خلال تلبية احتياجات العدالة المختلفة. اليوم ، هناك اضطراب في الهدف 16 ، الذي يتحدث عن السلام والعدالة والمؤسسات القوية. على الرغم من قيام جميع الحكومات في مختلف البلدان بإصدار حزم إنقاذ لإنعاش اقتصاداتها ، إلا أن هناك تهديدًا كبيرًا يكمن في طريقها بسبب تزايد وفيات مواطنيها. التحدي التالي لا يزال هو عدم وجود لقاح. لذا الآن ، على غرار الدول الأخرى ، ستعمل الهند أيضًا على تعزيز اقتصادها من خلال زيادة ميزانيتها لجميع الركائز الخمس التي تساعدهم على تحقيق أهداف التنمية المستدامة أيضًا.

5. دراسة (Zarei,2015) بعنوان: " Emergency preparedness of hospitals in Tehran and its relation with crisis management measures الاستعداد للطوارئ في المستشفيات في طهران وعلاقته بإجراءات إدارة الأزمات "

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة الاستعداد للطوارئ في المستشفيات في طهران وعلاقته بإجراءات إدارة الأزمات، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، ومن خلال هذا المنهج تم تطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، اذ طبقت على عينة مقدارها(80) عامل في مستشفى

طهران ، وبعد تحليل البيانات احصائيا توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها: لم يكن التأهب لحالات الطوارئ في المستشفيات في حالة جيدة (بلغ المتوسط الكلي 3.6 من 5 في مقياس ليكيرت)، ومن بين أبعاد الحصول على الموارد أخذت أقل درجة، وأخذت القضايا الأخلاقية على أعلى الدرجات. كما بلغ المتوسط الكلي لتدابيري إدارة الأزمات في المستشفيات المدرسية 75.5 في المائة، وبلغ معامل الارتباط مع المستشفيات الاستعداد للطوارئ 0.64، واوصت الدراسة بضرورة تنفيذ معايير إدارة المخاطر لما لها من دور في تحسين حالة التأهب للكوارث في المستشفيات.

6. دراسة (Hvelplund, 2012), بعنوان: " The economic crisis and sustainable development: The design of job creation strategies by use of concrete institutional economics، الأزمة الاقتصادية والتنمية المستدامة: تصميم استراتيجيات خلق فرص العمل باستخدام اقتصاديات مؤسسية ملموسة"

هدفت الدراسة الى التعرف على الاقتصاد المؤسسي الملموس كنموذج اقتصادي لفهم كيف يمكن استخدام الرغبة في الطاقة المستدامة في أوقات الأزمات الاقتصادية لتوليد الوظائف وكذلك النمو الاقتصادي. في معظم البلدان ، بما في ذلك البلدان الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية والصين ، يتضمن تنفيذ حلول الطاقة المستدامة استبدال الوقود الأحفوري المستورد باستثمارات كبيرة في الحفاظ على الطاقة والطاقة المتجددة (RE). في مثل هذه الحالة ، يصبح من الضروري بشكل متزايد تطوير التفكير الاقتصادي والنماذج الاقتصادية التي يمكنها تحليل المؤسسات الملموسة التي يخطط فيها السوق. تقدم هذه الورقة الأدوات والمنهجيات وتطبيقها في حالة قطاع التدفئة الدنماركي. توضح الحالة كيف يمكن الاستثمار في تقليل الوقود الأحفوري وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون بطريقة يكون لها تأثير إيجابي على خلق فرص العمل والتنمية الاقتصادية وكذلك النفقات العامة.

2.2.3. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة في إدارة الازمات واستدامة الأداء المؤسسي، لاحظت الباحثة وجود توافق في الآراء بشأن واقع إدارة الازمات وأثرها في استدامة الأداء المؤسسي، بالرغم من اختلاف مجتمعات الدراسة والمؤسسات والباحثين، ومن حيث منهجية الدراسة فقد استخدم الباحثين المنهاج الوصفي، واعتمدوا على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات مع اختلاف العينات ومجتمعات

الدراسة، قد توافقت الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تهتم في دراسة واقع إدارة الازمات واستدامة الأداء، بالإضافة إلى استخدامها للمنهج الوصفي، وللاستبيانات كأدوات لجمع البيانات، كما اتضح من استعراض الدراسات السابقة الى وجود اثر لادارة الازمات على استدامة الأداء.

يمكن تلخيص أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة بأنها: ساعدت في بناء التصورات الأولية لهذا البحث كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيمية ومنهجية، كما أسهمت في تكوين تصور كامل ودقيق عن متغيرات الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمنهجية، كما ساهمت في إثراء الإطار النظري كما أن أكثر الدراسات اعتمدت على المنهج الوصفي وعلى الإستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم الإستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت اليها الدراسات السابقة من خلال بيان مدى اتفاقها او اختلافها مع الدراسة الحالية.

وبناء على نتائج الدراسات والتوصيات السابقة، قامت الباحثة بهذه الدراسة لاكتشاف واقع إدارة الازمات واثرها على استدامة الأداء في بلديات جنوب الضفة الغربية.

وتميزت هذه الدراسة بأنها إحدى الدراسات النادرة في فلسطين، التي اهتمت بموضوع إدارة الازمات وخاصة في ظل أزمة كوفيد 19 ومرافقها من اثار على جميع مناحي الحياة، وعلى حدّ الخصوص أثرها على استدامة الأداء في بلديات جنوب الضفة الغربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومنها: تعريف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وقياس المتغيرات، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت.

1.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا ما يناسب أغراض الدراسة، وهو ما عرّفه: (الحراوي، 2019) بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة أو الظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

2.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من (162) منهم جميع المدراء في بلديات جنوب الضفة الغربية، والبالغ عددهم (128) بالإضافة الى رؤساء البلديات البالغ عددهم 34، وفق احصائيات الحكم المحلي لعام 2021م.

3.3 عينة الدراسة

بغرض إجراء الدراسة تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية قوامها 128 على مستوى بلديات جنوب الضفة الغربية، إذ تم استرداد 127 استبانة. وبعد مراجعة الاستبانات المستردة وجد ان هنالك استبانتين فيهما الكثير من القيم المفقودة وقد تم استبعادهما وعليه فقد بلغت نسبة الاسترداد 78.3%.

4.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

فيما يأتي توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، والمتمثلة بكل من: متغير الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، وعدد مرات التدوير.

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	113	90.4
	أنثى	12	9.6
	المجموع	125	100.0

جدول 2:

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 28-38 سنة	20	16
	من 39 - 48 سنة	46	36.8
	أكثر من 48 سنة	59	47.2
	المجموع	125	100.0

جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	11	8.8
	بكالوريوس	79	63.2
	دراسات عليا	35	28
	المجموع	125	100.0

جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	27.2
	من 5 - أقل من 10 سنوات	46	36.8
	أكثر من 10 سنوات	45	36
	المجموع	125	100.0

جدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير بلدية	22	17.6
	مدير دائرة	42	33.6
	مدير اداري	8	6.4
	مدير	25	20
	رئيس البلدية	28	22.4
	المجموع	125	100.0

5.3 أدوات الدراسة

اعتمدت الباحثة في جميع البيانات على أداتين:

أداة المقابلة: قامت الباحثة بإجراء مقابلة غير مهيكلة بهدف رصد المعلومات الأولية حول واقع أزمة كوفيد 19 في الحكم المحلي بشكل عام والبلديات على وجه الخصوص، ومن خلال المقابلة مع السيد يوسف الجعبري نائب رئيس بلدية الخليل بتاريخ 2020/9/21، تم رصد خطط التدخل لمواجهة جائحة كوفيد 19 (كورونا) وتطور هذه الخطط بعد توافر معلومات حول الأزمة، إذ تم الاستفادة من هذه المقابلة في وضع تصور أساسي حول شكل الدراسة الحالية، والاستبانة.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، وقد تم صياغة الأسئلة الفردية لهذه الاستبانة بطريقتين، وهي: أسئلة فردية تم اختيارها، خاصة بالدراسة، وأسئلة فردية تم أخذها من الدراسات السابقة، وهي (دراسة الحريايوي 2019، ودراسة مساعدي 2020، ودراسة جعفر 2017، ودراسة مشبكي 2020) تم تحويلها وتعديلها بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة، لاكتشاف واقع إدارة الازمات واثرها على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية، حيث تم تصميم استبانة تقي بالغرض، وتم تعديلها بناء على توجيهات أربعة من المحكمين، والتي تكونت من أسئلة عامة ترتيبية، إضافة إلى (40) فقرة لقياس إدارة الازمات و (18) لقياس استدامة الأداء، وتندرج الإجابة على الفقرات من الإجابة (أوافق بشدة) إلى الإجابة (لا أوافق بشدة)، تم تطوير الاستبانة بعد تحكيمها، وتكونت من قسمين هي:

القسم الاول: يتضمن خصائص عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة من المؤشرات الديمغرافية الخاصة بالمبحوثين، (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدائرة التي يعمل بها المدير، المسمى الوظيفي)، لتحديد صفات الأفراد المشمولين في عينة الدراسة.

القسم الثاني: إذ تم تجزئته إلى محورين رئيسيين، كل محور يتكوّن من مجالات عدّة، تحتوي على عدد من الأسئلة المغلقة، وقد تركّزت في الاختيار من سلّم رباعي على سلّم ليكرت (Likert Scale) بدرجاته الخمسة (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، حيث تم إعطاء قيم للدرجات على النحو التالي: (أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، غير متأكد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1)، وكانت هذه المجالات تتعلق بالفرضيات التي تم ذكرها سابقاً، وكانت كما يلي:

- **المحور الأول:** إدارة الازمات، وتضمنت (40) فقرة، تهدف للتعرف على واقع إدارة الأزمة موزعة على ثلاث مجالات وهي: التخطيط للازمات وخطط الطوارئ وتمثل من فقرة (1-16)، اما المجال الثاني فكان يقيس الممارسات المستخدمة اثناء الأزمة وتمثل من الفقرة (17-29)، والمجال الثالث يقيس واقع تطبيق خطط إدارة الازمات والطوارئ ما بعد حدوث الأزمة وتمثل من الفقرة (30-40).

- **المحور الثاني:** شمل ثلاثة مجالات، بحيث تضمن المجال الأول على (9) فقرات لقياس استدامة الأداء الاجتماعي، واحتوى المجال الثاني على (4) فقرات لقياس استدامة الأداء الاقتصادي، أما المجال الثالث فتضمن على (5) فقرات لقياس استدامة الأداء البيئي، وبالتالي اكتشاف واقع إدارة الازمات واثرها على استدامة الاداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية.

1.5.3 صدق أداة الدراسة

تمّ التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بصورتها الأولية، وذلك من خلال عرضها على (5) من المحكمين - مرفق قائمة بأسماء المحكمين-ملحق رقم (2.3)، وذلك للتأكد من مدى ملاءمة وصلاحيّة كل فقرة من فقرات أداة الدراسة للمجال الذي وضعت فيه، وملاءمة الصياغة اللغوية ووضوحها، وملاءمة فقراتها لمستوى المبحوثين (عيّنة الدراسة)، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وتمّ إجراء التعديلات اللازمة بموجب الإرشادات والتوجيهات التي أبداها المحكمون، كما تمّ الاتفاق على صلاحية إدارة الرسالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتّع المقياس بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في مقياس واقع إدارة الازمات وأثرها على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا) من وجهة نظر العاملين فيها.

ومن ناحية أخرى، تمّ التحقق من الاتساق الداخلي بحساب مصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية، والتي أشارت إلى أنّ جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل فقرة دالة إحصائياً، مما يشير إلى تمتّع أداة الدراسة بالصدق العاملي، وأنها تشترك معاً في التعرف على واقع ادارة الازمات واثرها على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية. وفيما يأتي نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات المحاور مع الدرجة الكلية.

جدول 6: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الازمات في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

رقم الفقرة	نص الفقرة	قيمة R	الدلالة الإحصائية
1.	هناك اهتمام من قبل إدارة البلديات بالمشكلات في أداءها	.389**	0.000
2.	يوجد فريق مختص للتخطيط للآزمات المحتملة	.360**	0.000
3.	هناك نظم ولوائح تؤمن السلامة والوقاية من الاخطار لتوفير عنصر الأمان	.352**	0.000
4.	توضح الإدارة العليا في البلدية أهداف ومهمات فريق إدارة الازمات	.537**	0.000
5.	هناك تعليمات واضحة لتحديد الجهة المخولة بإدارة الأزمة	.390**	0.000
6.	تقدم إدارة البلدية برامج تدريبية لفريق إدارة الأزمات	.431**	0.000
7.	تهتم الإدارة العليا بوضع خطط مسبقة لإدارة الطوارئ والأزمات	.442**	0.000
8.	هناك ميزانية خاصة بفريق إدارة الازمات	.361**	0.000
9.	ترصد إدارة البلدية ميزانيات خاصة للتعامل مع الازمات والطوارئ	.507**	0.000
10.	تضع إدارة البلدية الخطط البديلة اثناء الأزمات للحد من الأضرار الناتجة عنها	.490**	0.000
11.	هناك مراجعة وتحديث لخطط إدارة الأزمات بشكل دوري	.440**	0.000
12.	هناك صيانة دورية للأجهزة والمعدات داخل البلدية استعداداً لأي طارئ	.514**	0.000
13.	هناك قدرة لفريق إدارة الازمات على رصد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث الأزمة	.496**	0.000
14.	هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالبلدية لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة	.480**	0.000
15.	يتم تقديم برنامج تنقيفي حول الازمات المحتملة في البلدية	.392**	0.000
16.	يتم إشراك المتطوعين من خارج البلدية في فريق الازمات	.447**	0.000
17.	تراعي البلدية الاحتياجات العامة للأفراد وظروفهم العامة عند التعامل مع الازمات	.541**	00.00
18.	إدارة الفريق تضبط الممارسات الخاطئة من قبل العاملين والمتطوعين بسرعة وكفاءة	.314**	0.000
19.	تقدم إدارة البلدية والجهات المساندة المقترحات للأزمة للحد من تفاقم الأزمة	.509**	0.000
20.	يتم اعتماد أساليب تقوم على الفهم والإقناع في حل الازمات من قبل إدارة البلدية والفريق	.297**	10.00
21.	تحرص إدارة البلدية على تقديم الحقائق للأزمة حول الازمات بشفافية عالية	.396**	0.000
22.	تتم صياغة أهداف محددة لمواجهة الأزمة من قبل فريق إدارة الازمات والجهات المخولة	.405**	0.000

0.000	.331**	23. تحرص البلدية على التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع
700.0	.162	24. يتم إصدار القرارات المتعلقة بالأزمة وتبنيها في الوقت المناسب
0.000	.341**	25. يستقبل فريق الأزمات المساعدة والمشورة من الجهات الداعمة أثناء الأزمة
0.000	.424**	26. يتم حصر العوامل المسببة للأزمة والتحكم بها خلال فترة زمنية قصيرة
0.000	.524**	27. يتقيد الموظفون بمهامهم خلال عمليات الإخلاء من البلدية
0.000	.498**	28. يتم التأكد من سلامة العاملين والمراجعين أثناء الطوارئ
0.000	.498**	29. تقوم إدارة البلدية بالاستعانة بخبرات المختصين في مجال الأزمات المشابهة
0.000	.367**	30. تحرص إدارة البلدية على تخفيف اثار الأزمة
0.000	.357**	31. تعمل البلدية وفريق إدارة الأزمة على استخلاص العبر من الأزمة بعد انتهائها
010.0	.424**	32. تعمم الدروس المستفادة من الأزمات على العاملين
0.000	.299**	33. تتم إعادة الأمور الى وضع ما قبل الأزمة بسرعة
000.0	.397**	34. تعمل إدارة البلدية على تحسين برامج وخطط إدارة الأزمات بشكل مستمر
0.000	.357**	35. تحتفظ إدارة البلدية بسجل للازمات التي مرت بها
0.000	.386**	36. صياغة الخطط للأزمة لإنجاز المهام المنوطة بالبلدية ما بعد الأزمة
0.000	.405**	37. تقوم الإدارة العليا بالبلدية بتحليل الأزمة بعد انتهائها
0.000	.369**	38. يتم مراجعة الخطط المعدة للأزمات في ضوء المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية
0.000	.390**	39. يتم تقييم إدارة الأزمات لتحسين أداء الفريق وتطويره
0.000	.441**	40. تجري إدارة البلدية مراجعة مستمرة في إدارة الأزمة

يوضح الجدول رقم (7) معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات المحور الأول، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أنّ معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى الدلالة (0.5) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

جدول 7: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

رقم الفقرة	نص الفقرة	قيمة R	الدلالة الإحصائية
1.	تسعى البلدية إلى خلق وظائف محلية للمجتمع.	.252**	0.004
2.	تركز البلدية على تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تناسب المجتمع المحلي.	.261**	30.00
3.	تنظم البلدية برامج تدريبية بشكل مستمر للمجتمع المحلي.	.397**	0.000
4.	تسعى البلدية الى وضع خطط تشغيلية طوعية للموظفين.	.310**	0.000
5.	تحرص البلدية على المشاركة في مشاريع التنمية الاجتماعية.	.313**	0.000
6.	تساهم البلدية على رفاهية المجتمع المحلي.	.516**	0.000
7.	تشارك البلدية في برامج اجتماعية لحفظ السلم الاهلي	.661**	0.000
8.	تدرب البلدية الموظفين على متطلبات الصحة والسلامة العامة في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا)	.562**	0.000
9.	تساهم البلدية في تحسين الظروف المعيشية لموظفيها.	.724**	0000.
10.	يساعد الموقع الإلكتروني للبلدية على تحقيق القيمة الاقتصادية المرجوة خاصة في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا)	.647**	0.000
11.	يسمح نموذج إدارة الأزمة المستخدم في البلدية بتخفيض التكاليف من خلال تنفيذ أنظمة إدارة سلسلة التوريد بكفاءة عالية.	.687**	0.000
12.	يسمح نموذج إدارة الأزمة في البلدية ببناء قنوات اتصال مع الموظفين	.647**	0.000
13.	استغلال الموارد المتاحة وتحسين العلاقات المتبادلة بين أقسام البلدية	.626**	0.000
14.	تعمل البلدية على إعادة تدوير المواد بالبيئة	.419**	0.000
15.	تعمل البلدية على تحسين إدارة النفايات وتدويرها.	.568**	0.000
16.	تحرص البلدية الى منع إقامة المصانع بقرب من التجمعات السكنية	.627**	0000.
17.	تتبنى البلدية خطط لحماية المساحات الخضراء	.650**	0.000
18.	تقوم البلدية على إعداد برامج توعوية للحفاظ على البيئة	.521**	0.000

يوضح الجدول رقم (8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، والدرجة الكلية للمجال الذي يدل على أنّ معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى الدلالة (0.5) وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع من أجله.

2.5.3 ثبات أداة الدراسة

تمّ التحقق من ثبات أداة الدراسة بعد توزيعها على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم (127) فرداً، وذلك عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ الفا، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لإدارة الازمات (0.870)، والثبات الكلي لاستدامة الأداء المؤسسي (0.852)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات، وفي أغراض الدراسة، والجدول الآتي يوضح معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة.

جدول 8: نتائج معامل كرونباخ الفا لمحاور الاستبانة

المجال	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة الازمات	التخطيط للازمات وخطط الطوارئ	16	0.899
	الممارسات المستخدمة أثناء الأزمة	13	0.899
	واقع تطبيق خطط إدارة الازمات والطوارئ ما بعد حدوث الازمات	11	0.727
		40	0.870
الإستدامة	الأداء الاجتماعي	9	0.752
	الأداء الاقتصادي	4	0.852
	الأداء البيئي	5	0.779
		18	0.852
	الدرجة الكلية	58	0.916

3.5.3 كيفية توزيع الإستبانة

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قامت الباحثة بتوزيع 138 استبيان على مجموع المدراء في بلديات جنوب الضفة الغربية حسب العينة المطلوبة في الدراسة.
2. قام المستجيبين بتعبئة الإستبيان كما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها منهم وقد بلغت الإستبانات المسترجعة (127) استبيان.
3. قامت الباحثة بإدخال الإستبانات الى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

6.3 متغيرات الدراسة

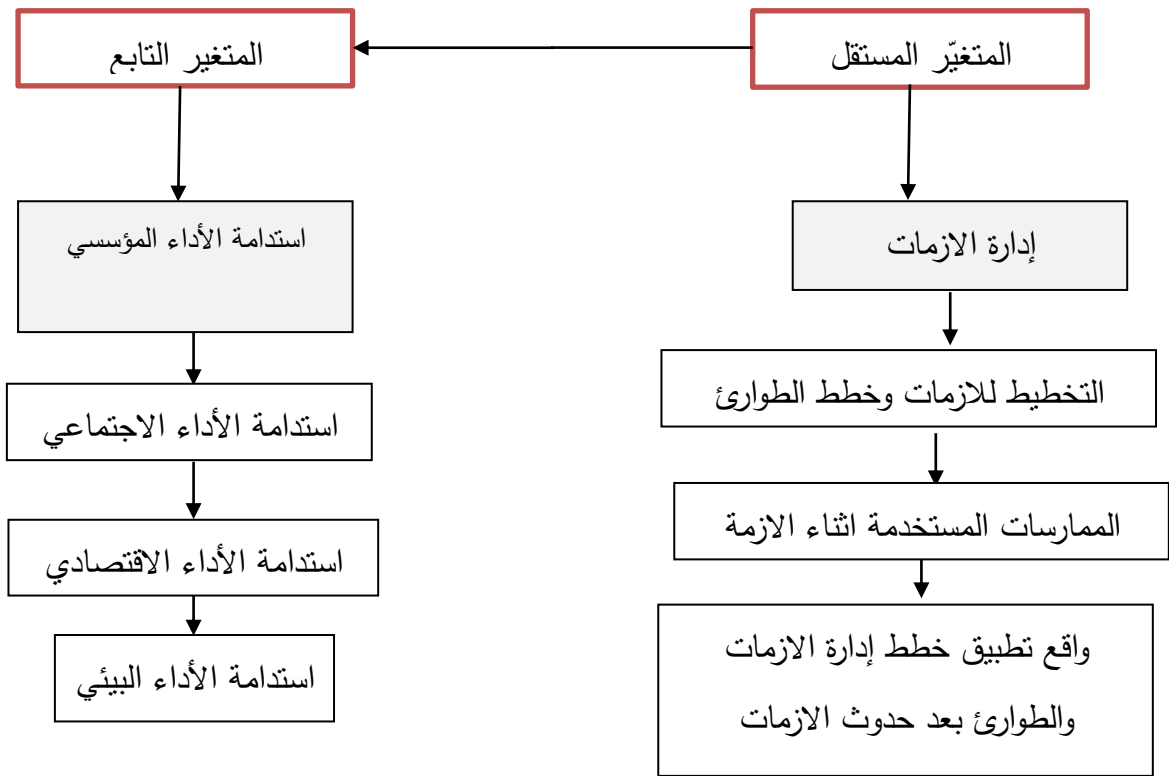
في هذا القسم من الدراسة، سنعرض تعريف المتغيرات حسب ما تمّ تطبيقه في الاستبانة، من أجل تحليلها ونقاشها بما يخدم تحقيق أهداف الرسالة، وتتمثل متغيرات الدراسة بما يأتي:

1.7.3 المتغير المستقل: إدارة الازمات

2.7.3 المتغيرات التابعة: استدامة الأداء المؤسسي

3.7.3 المتغيرات المعدلة (الضابطة): وهي تلك المتغيرات متعلقة بالمعلومات الديمغرافية، وقد اشتملت على: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الدائرة، المسمى الوظيفي.

ويوضح الشكل (1.3) نموذج الدراسة:



الشكل 1: نموذج الدراسة

7.3 مصادر جمع البيانات

-المصادر الأولية: التي تعتبر بيانات غير معالجة، وجمعت من مصادرها الأصلية، ولمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة والاستبانة، كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة الأصلي.

-المصادر الثانوية: البيانات التي تجمع من الجهات الرسمية، ولمعالجة الإطار النظري للبحث تمّ اللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في تجميع المعلومات عن واثع إدارة الازمات واثرها على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية بظل جائحة كوفيد 19 (كورونا)، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والكتب العلمية، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية المحلية والخارجية، كما تمّ الاعتماد على المقالات والدوريات والتقارير المنشورة على المواقع الإلكترونية العلمية المتخصصة، وذلك من أجل وضع الدراسة في إطارها ومساعدة القارئ على فهمها.

8.3 المعالجة الإحصائية للبيانات

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تمّ ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي، لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمّت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعياريّة لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package For Social Sciences).

الفصل الرابع

نتائج تحليل بيانات الدراسة

1.4 تمهيد

تضمّن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "واقع إدارة الازمات وأثرها على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا) من وجهة نظر العاملين فيها" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العيّنة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تمّ الحصول عليها. وحتى يتمّ تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عيّنة الدراسة، تمّ اعتماد الدرجات كما هو مبين في الجدول (9):

جدول 9: تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	(1.80-1)	(2.60-1.81)	(3.40-2.61)	(4.20 - 3.41)	(5-4.21)
التقييم	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

2.4 تحليل فقرات الاستبانة

1.2.4 نتائج محور ادارة الازمات

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبّر عن أهمية ادارة الازمات للعاملين في وزارة الحكم المحلي (البلديات)، من وجهة نظر المدراء، والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات محور ادارة الازمات:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
مرتفعة	17.57%	.601	3.42	1 التخطيط للالتزامات وخطط الطوارئ
متوسطة	19.65%	.666	3.39	2 الممارسات اثناء الأزمة
مرتفعة	14.23%	.488	3.43	3 واقع تطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ بعد حدوث الأزمة
عالية	11.50%	.392	3.41	الدرجة الكلية

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى ان درجة استجابة افراد العينة كانت مرتفعة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.41) بانحراف معياري (0.39)، اذ كانت اعلى درجات الاستجابة عند المجال الذي يبحث في واقع تطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ بعد حدوث الأزمة بمتوسط حسابي (3.43) بانحراف معياري (0.488)، في حين كانت درجة الاستجابة مرتفعة عند المجال الذي يبحث في التخطيط للالتزامات وخطط الطوارئ بمتوسط حسابي (3.42) وبانحراف معياري (0.601) وكان عند الممارسات اثناء الأزمة متوسطة بمتوسط حسابي (3.39) وبانحراف معياري (0.666).

وبحساب معامل الاختلاف لاجابات افراد العينة حول إدارة الازمات كان اعلى معامل اختلاف بنسبة (19.65%) عند المجال الذي يبحث في الممارسات اثناء الأزمة، واقل معامل اختلاف بنسبة (14.23%) عند المجال الذي يبحث في واقع تطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ بعد حدوث الأزمة، وبالتالي هو أكثر تشتتاً من الممارسات اثناء الأزمة.

وتفسر هذه النتيجة بان الاستجابة لتعامل مع الأزمة التي خلفتها جائحة كوفيد 19 (كورونا) كانت مرتفعة عند وزارة الحكم المحلي، الفلسطيني وان البلديات سعت لاخذ دورها بالكامل للحد من هذه الأزمة. الا ان الممارسات كانت متذبذبة، وذلك لضعف المعلومات لدى فرق إدارة الازمات في بلديات جنوب الضفة الغربية، و فقر المعلومات يعود الى حادثة الفايروس وغموض ابعاده لدى كافة الجهات على مستوى العالم، وهذا ماكدده السيد يوسف الجعبري خلال المقابلة الغير مهيكلة ان عنصر المفاجئة وغموضها كان سبب رئيسي في تعثر الحد من ازمة كوفيد 19 ببداية الامر، الا ان متابعة التطورات العلمية حول الفايروس وكيفية الوقاية لعب دور كبير في إعادة النظر بخطة احتواء الازمة.

وكانت هذه النتيجة تتفق مع دراسة سماعنة وخدام 2016، بالإضافة الى ان اغلب الدراسات الحديثة اشارت الى ان إدارة الازمات في ظل جائحة كوفيد 19 (كورونا) مرتفع الا ان احتواء الأزمة والتعامل معها كان متذبذب وهذا ما اشارت اليه دراسة احمد 2020، اذ رجح ذلك الى عنصر المفاجئة التي يلتفها الغموض حول آلية التعامل معها.

وفيما يلي توضيح لابعاد المجور الأول من الاستبيان المتمثل في إدارة الازمات:
جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التخطيط للازمات وخطط الطوارئ للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
7	تهتم الإدارة العليا بوضع خطط مسبقة لإدارة الطوارئ والأزمات	3.78	.884	23.39%	عالية
8	هناك ميزانية خاصة بفريق إدارة الازمات	3.69	.878	23.79%	عالية
15	يتم تقديم برنامج تنقيفي حول الازمات المحتملة في البلدية	3.65	1.002	27.45%	عالية
16	يتم إشراك المتطوعين من خارج البلدية في فريق الازمات	3.50	.999	28.54%	عالية
9	ترصد إدارة البلدية ميزانيات خاصة للتعامل مع الازمات والطوارئ	3.47	.923	26.60%	عالية
12	هناك صيانة دورية للأجهزة والمعدات داخل البلدية استعداداً لأي طارئ	3.42	.930	27.19%	عالية
14	هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالبلدية لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة	3.39	.885	26.11%	متوسطة
13	هناك قدرة لفريق إدارة الازمات على رصد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث الأزمة	3.38	.939	27.78%	متوسطة
10	تضع إدارة البلدية الخطط البديلة اثناء الأزمات للحد من الأضرار الناتجة عنها	3.35	1.022	30.51%	متوسطة
2	يوجد فريق مختص للتخطيط للأزمات المحتملة	3.34	.914	27.37%	متوسطة
4	توضح الإدارة العليا في البلدية أهداف ومهام فريق إدارة الازمات	3.34	1.019	30.51%	متوسطة
1	هناك اهتمام من قبل إدارة البلديات بالمشكلات في أداءها	3.31	1.074	32.45%	متوسطة
3	هناك نظم ولوائح تؤمن السلامة والوقاية من الاحطار لتوفير عنصر الأمان	3.28	.989	30.15%	متوسطة
5	هناك تعليمات واضحة لتحديد الجهة المخولة بإدارة الأزمة	3.24	.980	30.25%	متوسطة
6	تقدم إدارة البلدية برامج تدريبية لفريق إدارة الأزمات	3.24	.821	25.34%	متوسطة

متوسطة	31.45%	1.019	3.24	11	هناك مراجعة وتحديث لخطط إدارة الأزمات بشكل دوري
عالية	17.57%	.601	3.42		الدرجة الكلية

تشير النتائج في الجدول السابق الى ان التخطيط للازمات وخطط الطوارئ كانت بدرجة استجابة كلية عالية اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.42) وانحراف معياري (0.601)، اذ كانت اعلى درجات الاستجابة عند الفقرات الاتية: الفقرة رقم (7) والتي تنص على: تهتم الإدارة العليا بوضع خطط مسبقة لإدارة الطوارئ والأزمات اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) وانحراف معياري (0.884)، وعند الفقرة رقم (8) والتي تنص على: هناك ميزانية خاصة بفريق إدارة الازمات اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) وانحراف معياري (0.878)

وكانت اقل درجات الاستجابة عند الفقرات الاتية: الفقرة رقم (11) والتي تنص على: هناك مراجعة وتحديث لخطط إدارة الأزمات بشكل دوري اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (1.019)، وعند الفقرة رقم (6) والتي تنص على: تقدم إدارة البلدية برامج تدريبية لفريق إدارة الأزمات اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.821)، وعند الفقرة رقم (5) والتي تنص على: هناك تعليمات واضحة لتحديد الجهة المخولة بإدارة الأزمة اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.24) وانحراف معياري (0.980)، وعند الفقرة رقم (3) والتي تنص على: هنالك نظم ولوائح تؤمن السلامة والوقاية من الاخطار لتوفير عنصر الأمان اذ بلغ المتوسط الحسابي (3.28) وانحراف معياري (0.989).

وبحساب معامل الاختلاف لفقرات الاستبيان، اشارت النتائج الى ان اعلى معامل اختلاف كان بنسبة (32.45%) عند الفقرة رقم (1) والتي تنص على: " هناك اهتمام من قبل إدارة البلديات بالمشكلات في أداءها"، وكان اقل معامل اختلاف بنسبة (23.39%) عند الفقرة رقم (7) والتي تنص على: " تهتم الإدارة العليا بوضع خطط مسبقة لإدارة الطوارئ والأزمات"، وبالتالي هي الأعلى تشتت بين فقرات المجال الذي يبحث في التخطيط للازمات وخطط الطوارئ.

وتفسر هذه النتيجة الى ان إدارة أزمة كوفيد 19 كانت مفاجئة ولم تكن مدرجة على خطط البلديات، الا ان الخطة استوعبتها بشكل سريع لتعامل معها الا ان هذا لم يكن بشكل فعال ويعود ذلك لعدم وجود مرجعيات تمتلك المعلومات الكاملة عن الأزمة، وافراد الفريق لايمتلكون الخبرة في مواجهه الأزمة وتخطب في اليات التعامل وعدم وضوحها من قبل أي جهة.

وبهذا الصدد أكد السيد يوسف الجعبري من خلال المقابلة ان الاهتمام بأزمة كوفيد 19 كانت على ارفع المستويات وكان هناك تعاون بين جميع الأجهزة الأمنية والمؤسسات وعلى راسها البلديات في عقد اجتماعات دورية لمناقشة الأوضاع والية التخفيف من الاثار السلبية للازمة ومراجعة الخطط وتعديلها وتطويرها، وهذا اسهم في تخفيف حدة الازمة مقارنة مع دول أخرى.

وكانت هذه النتيجة تتشابه مع نتائج دراسة جعفر 2017، والتي اشارت الى ان التخطيط الذي يرافق العمل يسهم بشكل كبير على احتواء الازمات، والتقليل من اثارها الا ان قلة وعي ومعرفة العاملين بتفاصيل هذه الخطط وفقر معلوماتها يؤدي الى قصور أدائهم، اما Al- Dabbagh,2020، والتي اشارت الى الخطة التي تقوم عليها أي منشأة تستطيع احتواء الأزمة وخصصت الدراسة أزمة كوفيد 19 التي واجهت الصين اذ اكدت بنتائجها ان اعتماد الصين على التنمية المستدامة اسهم بشكل واضح في التغلب على الأزمة واحتوائها وهذا يعود الى الخطط المرنة والتي تستوعب التغيرات المختلفة بجميع الابعاد، اما دراسة Zarei,2015. ف اشارت نتائجها الى ان المستشفى لم تكن على استعداد لفقر خططها لاي أزمة او كارثة متوقعة مما جعلها تتأثر بشكل سلبي وعدم قدرتها على استيعاب الأزمة والسيطرة عليها.

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات المستخدمة اثناء الأزمة للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	27.30%	1.010	3.70	ينقيد الموظفون بمهامهم خلال عمليات الإخلاء من البلدية	27
عالية	29.92%	1.089	3.64	تراعي البلدية الاحتياجات العامة للأفراد وظروفهم العامة عند التعامل مع الازمات	17
عالية	27.90%	.996	3.57	يتم اعتماد أساليب تقوم على الفهم والإقناع في حل الازمات من قبل إدارة البلدية والفريق	20
عالية	29.49%	1.038	3.52	تقوم إدارة البلدية بالاستعانة بخبرات المختصين في مجال الازمات المشابهة	29
عالية	28.23%	.974	3.45	تقدم إدارة البلدية والجهات المساندة المقترحات للأزمة للحد من تفاقم الأزمة	19
عالية	30.41%	1.046	3.44	تحرص إدارة البلدية على تقديم الحقائق للأزمة حول الازمات بشفاافية عالية	21

متوسطة	27.79%	.945	3.40	تحرص البلدية على التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع	23
متوسطة	27.98%	.940	3.36	تتم صياغة أهداف محددة لمواجهة الأزمة من قبل فريق إدارة الازمات والجهات المخولة	22
متوسطة	30.99%	1.032	3.33	يستقبل فريق الازمات المساعدة والمشورة من الجهات الداعمة أثناء الأزمة	25
متوسطة	30.18%	.993	3.29	إدارة الفريق تضبط الممارسات الخاطئة من قبل العاملين والمتطوعين بسرعة وكفاءة	18
متوسطة	27.68%	.908	3.28	يتم التأكد من سلامة العاملين والمراجعين أثناء الطوارئ	28
متوسطة	33.63%	1.019	3.03	يتم حصر العوامل المسببة للأزمة والتحكم بها خلال فترة زمنية قصيرة	26
متوسطة	30.98%	.920	2.97	يتم إصدار القرارات المتعلقة بالأزمة وتبنيها في الوقت المناسب	24
متوسطة	19.65%	.666	3.39	الدرجة الكلية	

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى ان درجة الاستجابة الكلية كانت متوسطة حول الممارسات اثناء الأزمة اذ بلغ المتوسط الحسابي لها (3.39) بانحراف معياري (0.666)، وكانت اعلى درجات الاستجابة عند الفقرة رقم (27) والتي تنص على: يتقيد الموظفون بمهامهم خلال عمليات الإخلاء من البلدية بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.01) وكانت بدرجة عالية.

واقل درجات الاستجابة عند: الفقرة رقم (24) والتي تنص على: يتم إصدار القرارات المتعلقة بالأزمة وتبنيها في الوقت المناسب بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (0.92)، وعند الفقرة رقم (26) والتي تنص على: يتم حصر العوامل المسببة للأزمة والتحكم بها خلال فترة زمنية قصيرة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.010)، وعند الفقرة رقم (28) والتي تنص على: يتم التأكد من سلامة العاملين والمراجعين أثناء الطوارئ بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.908)، وعند الفقرة رقم (18) والتي تنص على: إدارة الفريق تضبط الممارسات الخاطئة من قبل العاملين والمتطوعين بسرعة وكفاءة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.99) بدرجة استجابة متوسطة.

وعند احتساب معامل الاختلاف ل فقرات الاستبيان وجد ان اعلى معامل اختلاف كان بنسبة (33.63%) عند الفقرة رقم (26) والتي تنص على: "يتم حصر العوامل المسببة للأزمة والتحكم بها

خلال فترة زمنية قصيرة"، أما اقل معامل اختلاف فلقد كان بنسبة (27.30%) عند الفقرة رقم (27) والتي تنص على: " يتقيد الموظفون بمهامهم خلال عمليات الإخلاء من البلدية"، وبالتالي هي الأكثر تشتتاً في فقرات المجال الذي يبحث في حول الممارسات اثناء الأزمة.

وتفسر هذه النتيجة بان التعامل مع الأزمة لم يكن بالشكل المطلوب نظرا لما حملته الأزمة من عنصر مفاجئ وغامض، فان المعلومات حول الأزمة وطبيعتها لم تكن معلومة لاي جهة كانت مما جعل التعامل معها يحتمل الكثير من التجريب والتغيير، وبهذا الجانب اكد الأستاذ يوسف الجعبري ان فريق إدارة الازمات تمتع بسرعة الاستجابة والتعاون العالي وتكامل الأدوار من فرق طبية وامنية وخدماتية، الا ان فقر المعلومات حول ماهية الازمة جعلت نتائج العمل متذبذبه الى ان اتضحت الأمور باخر المطاف.

وكانت هذه النتيجة تتوافق مع نتيجة دراسة قطب 2017، التي اشارت الى ان المعلومات كانت مؤشر في تحسن الاستجابة بالتعامل مع الأزمة.

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق خطط إدارة الازمات والطوارئ ما بعد حدوث الازمات للعاملين في في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
32	تعمم الدروس المستفادة من الازمات على العاملين	3.91	.849	21.71%	عالية
35	تحتفظ إدارة البلدية بسجل للازمات التي مرت بها	3.68	.858	23.32%	عالية
31	تعمل البلدية وفريق إدارة الأزمة على استخلاص العبر من الأزمة بعد انتهائها	3.61	.952	26.37%	عالية
37	تقوم الإدارة العليا بالبلدية بتحليل الأزمة بعد انتهائها	3.46	.920	26.59%	عالية
30	تحرص إدارة البلدية على تخفيف اثار الأزمة	3.42	.938	27.43%	عالية
40	تجري إدارة البلدية مراجعة مستمرة في إدارة الأزمة	3.42	.926	27.08%	عالية
39	يتم تقييم إدارة الأزمات لتحسين أداء الفريق وتطويره	3.40	.840	24.71%	متوسطة
38	يتم مراجعة الخطط المعدة للأزمات في ضوء المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية	3.31	.919	27.76%	متوسطة
36	صياغة الخطط للأزمة لإنجاز المهام المنوطة بالبلدية ما بعد الأزمة	3.30	.860	26.06%	متوسطة
34	تعمل إدارة البلدية على تحسين برامج وخطط إدارة الازمات بشكل مستمر	3.16	.950	30.06%	متوسطة
33	تتم إعادة الأمور الى وضع ما قبل الأزمة بسرعة	3.03	1.020	33.66%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.43	.488	14.23%	عالية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة المتعلقة بمحور واقع تطبيق خطط الازمات والطوارئ ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.43)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.488).

اذ كانت اعلى درجات الاستجابة عند الفقرة رقم (32) والتي تنص على: تعميم الدروس المستفادة من الازمات على العاملين بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.84)، وعند الفقرة رقم (35) والتي تنص على: تحتفظ إدارة البلدية بسجل للازمات التي مرت بها بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.85)، وعند الفقرة رقم (31) والتي تنص على: تعمل البلدية وفريق إدارة الأزمة على استخلاص العبر من الأزمة بعد انتهائها بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.952)، وعند

الفقرة رقم (37) والتي تنص على: تقوم الإدارة العليا بالبلدية بتحليل الأزمة بعد انتهائها بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.92)

وكانت اقل درجات الاستجابة عند الفقرة رقم (33) والتي تنص على: تتم إعادة الأمور الى وضع ما قبل الأزمة بسرعة بمتوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (1.020)، وعند الفقرة رقم (34) والتي تنص على: تعمل إدارة البلدية على تحسين برامج وخطط إدارة الازمات بشكل مستمر بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.950)، وعند الفقرة رقم (36) والتي تنص على: صياغة الخطط للأزمة لإنجاز المهام المنوطة بالبلدية ما بعد الأزمة بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.860).

وباحتساب معامل الاختلاف وجد ان اعلى معامل اختلاف كان بنسبة (33.66%) عند الفقرة رقم (33) والتي تنص على: " تتم إعادة الأمور الى وضع ما قبل الأزمة بسرعة "، وأشارت النتائج الى ان اقل معامل اختلاف كان بنسبة (21.71%) عند الفقرة رقم (32) والتي تنص على: " تعم الدروس المستفادة من الازمات على العاملين " وبالتالي هي الفقرة الأكثر تشتتاً في مجال الاستبانة الذي يبحث في واقع تطبيق خطط الازمات والطوارئ.

وتفسر هذه النتيجة بان البلديات عملت على تطبيق مجموعة من الخطط لتلافي الاثار السلبية للأزمة واحتوائها، وكانت هذه الخطط تسعى الى إعادة الأمور لطبيعتها من خلال خطط بنائية لسد الثغرات وعلاجها بعد الأزمة.

وكانت هذه النتيجة تتفق مع نتيجة كلا من دراسة الحدراوي 2018 و المصري 2017، وفطب 2017، والعظمت 2016 اذ اشارت هذه الدراسات بنتائجها الى تطبيق خطط لمواجهة الازمات.

2.2.4 نتائج محور استدامة الأداء المؤسسي

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة علمجالات الاستبانة التي تعبر عن مستوى استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول التالي يوضح الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات محور استدامة الأداء المؤسسي.

جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
1	استدامة الأداء الاقتصادي	3.44	.811	23.58%	عالية
2	استدامة الأداء الاجتماعي	3.40	.561	16.50%	متوسطة
3	استدامة الأداء البيئي	3.29	.715	21.73%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.38	.514	15.21%	متوسطة

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لكل مجال من مجالات محور استدامة الأداء المؤسسي مرتبة ترتيبياً تنازلياً حسب درجة الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول أنّ اتجاهات المبحوثين كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.38)، والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.514)، وباحتساب معامل الاختلاف كانت اعلى نسبة عند المجال الذي يبحث في استدامة الأداء الاقتصادي بنسبة (23.58%)، اما اقل نسبة فلقد كانت عند المجال استدامة الأداء الاجتماعي بنسبة (16.50%)، وبالتالي هو الأكثر تشتتاً من بين مجالات استدامة الأداء.

وتفسر هذه النتيجة بان البلديات سعت الى تطوير خطتها الاستراتيجية لتنمية أدائها الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي وذلك من خلال تقديم خدماتها بما يتناسب والمرحلة الحالية من خلال الشراكة مع مؤسسات المجتمع.

وكانت هذه النتيجة تتشابه مع نتيجة مساعدية 2020، والتي اشارت بنتائجها الى أن استدامة الأداء متطورة في ظل الازمات التي تتعرض لها المؤسسة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لدرجة استجابة افراد العينة حول فقرات كل مجال من مجالات استدامة الأداء المؤسسي وهي بالشكل الاتي:

1.2.2.4 مجال الأداء الاجتماعي

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الاستبانة التي تعبر عن مجال الأداء الاجتماعي، كما هو موضح في الجدول الآتي:
جدول 15 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء الاجتماعي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
7	تشارك البلدية في برامج اجتماعية لحفظ السلم الاهلي	3.64	1.089	29.92%	عالية
6	تساهم البلدية على رفاهية المجتمع المحلي.	3.50	.999	28.54%	عالية
2	تركز البلدية على تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تناسب المجتمع المحلي.	3.47	.947	27.29%	عالية
9	تساهم البلدية في تحسين الظروف المعيشية لموظفيها.	3.45	.974	28.23%	عالية
5	تحرص البلدية على المشاركة في مشاريع التنمية الاجتماعية.	3.38	.878	25.98%	متوسطة
4	تسعى البلدية الى وضع خطط تشغيلية طوعية للموظفين.	3.34	.905	27.10%	متوسطة
1	تسعى البلدية إلى خلق وظائف محلية للمجتمع.	3.29	1.051	31.95%	متوسطة
8	تدرب البلدية الموظفين على متطلبات الصحة والسلامة العامة في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا)	3.29	.993	30.18%	متوسطة
3	تنظم البلدية برامج تدريبية بشكل مستمر للمجتمع المحلي.	3.25	.954	29.35%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	.561	16.50%	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى ان درجة استجابة اقراد العينة حول الأداء الاجتماعي متوسطة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.561) وهي مرتبة تنازليا من اعلى درجة استجابة.

وباحتساب معامل الاختلاف وجد ان اعلى معامل اختلاف كان بنسبة (30.18%) عند الفقرة رقم (8) والتي تنص على: " تدرب البلدية الموظفين على متطلبات الصحة والسلامة العامة في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا)", وأشارت النتائج الى ان اقل معامل اختلاف كان بنسبة (25.98%) عند الفقرة رقم (5) والتي تنص على: " تحرص البلدية على المشاركة في مشاريع التنمية الاجتماعية " وبالتالي هي الفقرة الأكثر تشتتاً في مجال الاستبانة الذي يبحث في استدامة الأداء الاجتماعي.

اذ كانت اعلى درجات الاستجابة عند الفقرة رقم (7) والتي تنص على: تشارك البلدية في برامج اجتماعية لحفظ السلم الأهلي بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.08)، وعند الفقرة رقم

(6) والتي تنص على: تساهم البلدية على رفاهية المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.99)، وعند الفقرة رقم (2) والتي تنص على: تركز البلدية على تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تتناسب المجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.94).

وكانت اقل درجات الاستجابة عند الفقرة رقم (3) والتي تنص على: تنظم البلدية برامج تدريبية بشكل مستمر للمجتمع المحلي بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.95)، وعند الفقرة رقم (8) والتي تنص على: تدرب البلدية الموظفين على متطلبات الصحة والسلامة العامة في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.99)، وعند الفقرة رقم (1) والتي تنص على: تسعى البلدية إلى خلق وظائف محلية للمجتمع بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.05).

وتفسر هذه النتيجة بان البلديات تعاني من ضعف عام يعزى لفقير الموارد والبنى التحتية ويعود ذلك لطبيعة الظروف الخاصة بحالتنا الفلسطينية واعتماد دولتنا على المساعدات وتنغيص الاحتلال الدائم واعاقه أي حركة تطويرية على صعيد المجتمع لذا نجد البلديات ليست فعالة بتبني مشاريع التنمية الاجتماعية على صعيد البيئة التنظيمية للبلدية او المجتمع المحلي.

جدول 16 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء الاقتصادي

الدرجة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	28.05%	.993	3.54	يساعد الموقع الإلكتروني للبلدية على تحقيق القيمة الاقتصادية المرجوة خاصة في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا)	10
عالية	30.35%	1.041	3.43	يسمح نموذج إدارة الأزمة المستخدم في البلدية بتخفيض التكاليف من خلال تنفيذ أنظمة إدارة سلسلة التوريد بكفاءة عالية.	11
متوسطة	27.79%	.945	3.40	استغلال الموارد المتاحة وتحسين العلاقات المتبادلة بين أقسام البلدية	13
متوسطة	27.98%	.940	3.36	يسمح نموذج إدارة الأزمة في البلدية ببناء قنوات اتصال مع الموظفين	12
عالية	23.58%	.811	3.44	الدرجة الكلية	

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى ان درجة استجابة اقراد العينة حول الأداء الاقتصادي عالية بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.811) وهي مرتبة تنازليا من اعلى درجة استجابة.

وباحتساب معامل الاختلاف وجد ان اعلى معامل اختلاف كان بنسبة (30.35%) عند الفقرة رقم (11) والتي تنص على: " يسمح نموذج إدارة الأزمة المستخدم في البلدية بتخفيض التكاليف من خلال تنفيذ أنظمة إدارة سلسلة التوريد بكفاءة عالية."، وأشارت النتائج الى ان اقل معامل اختلاف كان بنسبة (27.79%) عند الفقرة رقم (13) والتي تنص على: " استغلال الموارد المتاحة وتحسين العلاقات المتبادلة بين أقسام البلدية " وبالتالي هي الفقرة الأكثر تشنناً في مجال الاستبانة الذي يبحث في استدامة الأداء الاقتصادي.

وتفسر هذه النتيجة بان البلدية تحتاج الى استغلال الموارد المتاحة في تنمية أدائها الاقتصادي واستدامته، وكانت هذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة **Hvelplund 2012**، والتي اشارت الى أهمية استغلال الموارد المتاحة وترشيد استخدامها والتعامل معها بكفاءة وفعالية.

جدول 17 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء البيئي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة
17	تتبنى البلدية خطط لحماية المساحات الخضراء	3.70	1.010	27.30%	عالية
18	تقوم البلدية على إعداد برامج توعوية للحفاظ على البيئة	3.39	.936	27.61%	متوسطة
15	تعمل البلدية على تحسين إدارة النفايات وتدويرها.	3.33	1.032	30.99%	متوسطة
16	تحرص البلدية الى منع إقامة المصانع بقرب من التجمعات السكنية	3.03	1.019	33.63%	متوسطة
14	تعمل البلدية على إعادة تدوير المواد بالبيئة	2.97	.920	30.98%	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.29	.715	21.73%	متوسطة

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق الى ان درجة استجابة اقراد العينة حول الأداء البيئي متوسطة بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.715) وهي مرتبة تنازليا من اعلى درجة استجابة.

وباحتساب معامل الاختلاف وجد ان اعلى معامل اختلاف كان بنسبة (33.63%) عند الفقرة رقم (16) والتي تنص على: " تحرص البلدية الى منع إقامة المصانع بقرب من التجمعات السكنية "، وأشارت النتائج الى ان اقل معامل اختلاف كان بنسبة (27.30%) عند الفقرة رقم (17) والتي تنص على: " تتبنى البلدية

خطط لحماية المساحات الخضراء " وبالتالي هي الفقرة الأكثر تشدداً في مجال الاستبانة الذي يبحث في استدامة الأداء البيئي.

وتقس هذه النتيجة الى طبيعة وتصنيف المناطق الواقع تحت نطاق البلديات فمنها يصنف A، او B، او C، وهذا التصنيف يعني ان البلدية لاتستطيع ان تمارس صلاحياتها الا بالمناطق المصنفة A وباقي المناطق واقعة تحت سيطرة الاحتلال مما يعيق عمل البلديات بالمجال البيئي.

3.4 عرض تحليل اسئلة الدراسة

ما تأثير إدارة الازمات على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟

تمّ الإجابة عن السؤال السابق باستخدام معادلة الانحدار المتعدد لقياس تأثير ادارة الازمات على استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 18 معادلة الانحدار المتعدد لقياس تأثير ادارة الازمات على استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

المتغيرات	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
تأثير إدارة الازمات على الأداء المستدام	-1.192-	-0.857-	0.397

تشير النتائج الى أنّ قيمة الدالة الاحصائية (0.397)، وهي غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أعلى من 0.05)، مما يؤكد ان عدم وجود تأثير جوهري لادارة الازمات على استدامة الأداء في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة لم نجد أي تشابه او اختلاف وذلك لان الدراسات السابقة لم تربط بين إدارة الازمات واستدامة الأداء وهذا ماميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة.

ما أثر التخطيط للازمات وخطط الطوارئ على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟

تم الإجابة عن السؤال السابق باستخدام معادلة الانحدار المتعدد لقياس تأثير التخطيط للالتزامات وخطط الطوارئ على استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 19 معادلة الانحدار المتعدد لقياس تأثير التخطيط للالتزامات وخطط الطوارئ على استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

المتغيرات	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
تأثير التخطيط للالتزامات والطوارئ على الأداء المستدام	0.878	1.033	0.304

تشير النتائج الى أنّ قيمة معامل Beta (0.878)، وقيمة الدالة الإحصائية (0.304) وهي غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، مما يؤكد عدم وجود تأثير جوهري لعملية التخطيط للالتزامات وخطط الطوارئ على استدامة الأداء البيئي في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

ما أثر الممارسات اثناء الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟

تم الإجابة عن السؤال السابق باستخدام معادلة الانحدار المتعدد لقياس تأثير الممارسات اثناء الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 20 معادلة الانحدار المتعدد لقياس تأثير الممارسات اثناء الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

المتغيرات	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
تأثير الممارسات اثناء الأزمة على الأداء المستدام	1.526	1.982	0.050

تشير النتائج الى أنّ قيمة معامل Beta (1.526)، وقيمة الدالة الإحصائية (0.050) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة يساوي 0.05)، مما يؤكد وجود تأثير جوهري للممارسات اثناء الأزمة على استدامة الأداء البيئي في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

ما أثر خطط إدارة الأزمة والطوارئ بعد حدوث الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا)؟

تم الإجابة عن السؤال السابق باستخدام معادلة الانحدار المتعدد لقياس تأثير خطط إدارة الأزمة و الطوارئ على استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 21 معادلة الانحدار المتعدد لقياس تأثير تطبيق خطط إدارة الأزمة و الطوارئ على استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها

المتغيرات	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
تأثير تطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ على الأداء المستدام	0.627	1.363	0.176

تشير النتائج الى أنّ قيمة معامل Beta (0.627)، وقيمة الدالة الإحصائية (0.176) وهي غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، مما يؤكد عدم وجود تأثير جوهري لتطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ على استدامة الأداء البيئي في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

تحليل فرضيات الدراسة

1.3.4 تحليل فرضية الدراسة الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء الاقتصادي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. تمّ فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون، والدلالة الإحصائية بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء الاقتصادي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 22معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية لاختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء الاقتصادي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
استدامة الأداء الاقتصادي	.453**	0.000

يلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.453)، وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يؤكد صحة هذه الفرضية، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، ويستنتج أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستوى ادارة الازمات، واستدامة الأداء المؤسسي (الاقتصادي) للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء الاجتماعي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

تمّ فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون، والدلالة الإحصائية بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء الاجتماعي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 23 معامل ارتباط بيرسون والدلالة الإحصائية لاختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء الاجتماعي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
استدامة الأداء الاجتماعي	.736**	0.000

يلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.736)، وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يؤكد صحة هذه الفرضية، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، ويستنتج أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستوى ادارة الازمات، واستدامة الأداء المؤسسي (الاجتماعي) للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء البيئي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

تمّ فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون، والدلالة الإحصائية بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء البيئي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول 24معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية لاختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء البيئي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

المتغيرات	معامل بيرسون	مستوى الدلالة
استدامة الأداء البيئي	.646**	0.000

يلاحظ من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.646)، وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يؤكد صحة هذه الفرضية، وبالتالي يتم قبول الفرضية السابقة، ويستنتج أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستوى ادارة الازمات، واستدامة الأداء المؤسسي (البيئي) للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

1.5 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أهم نتائج الدراسة ، وما خلصت إليه الباحثة بعد عملية تحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، والوقوف على واقع ادارة الازمات واثرها على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية، بعد ذلك تقدم الباحثة توصياتها المقترحة، في ضوء نتائج الدراسة التي توصلت إليها ، لتحقيق غاية البحث، المتمثلة في واقع إدارة الازمات وأثرها على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا) من وجهة نظر العاملين فيها، وينقسم هذا الفصل إلى المحاور التالية:

2.5 استنتاجات الدراسة

1.2.5 استنتاجات أسئلة الدراسة

بعد إجراء هذه الدراسة، والتي هدفت دراسة واقع ادارة الازمات وأثرها على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية، توصلت الباحثة إلى النتائج والاستنتاجات التالية:

1. من خلال الدراسة نستنتج ان المناصب الإدارية الأولى في بلديات جنوب الخليل مقتصره على الذكور.

2. الدراسة استنتجت سرعة استجابة البلديات في جنوب الضفة الغربية لازمة كوفيد19.

3. خلال تطبيق الدراسة اتضح ان هناك تعاون بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسة الأمنية والصحية مع البلديات لاحتواء الازمة والتخفيف من اثارها على المجتمع.

4. عنصر المفاجئة والغموض الذي أحاط بأزمة كوفيد19 سبب تعثر في الية احتواء الازمة، الا ان المراجعة الدورية للخطط وتحديثها وفق المعلومات العلمية الواردة من الجهات المختصة اسهم في تطوير الخطط الخاصة باحتواء الازمة.

5. ونستنتج ان بلديات جنوب الضفة الغربية سعت جاهدة لاحتواء أزمة كوفيد 19(كورونا)، وكانت الاستجابة بتشكيل لجان الطوارئ، ومتابعة حثيثة من اعلى المستويات الإدارية في

البلديات لهذه اللجان واسنادها من خلال تسهيل مهامها لتطبيق الخطط، التي كانت تتحدث بشكل دوري من خلال التقييم الدوري وجمع البيانات، الا ان الأداء اثناء الأزمة لم يكن بالشكل المطلوب ويعود الى عدم توفر المعلومة والرؤية الكاملة عن الأزمة.

6. ومن خلال نتائج الدراسة نستنتج ان بلديات جنوب الضفة الغربية تحاول جاهدة في تحقيق الإستدامة الا ان الحالة السياسية وخصوصيتها جعلت أدائها محدود في ظل تحكم الاحتلال والقيود المفروضة على الشعب الفلسطيني ومؤسساته، فالبلديات لا تستطيع تنفيذ أي برامج مجتمعية او اقتصادية او بيئية ويعود ذلك الى شح الموازنة وعجزها.

7. من خلال النتائج الى تشير الى أن قيمة الدالة الاحصائية (0.397)، وهي غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أعلى من 0.05)، مما يؤكد ان عدم وجود تأثير جوهري لادارة الازمات على استدامة الأداء في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، وعلى هذا نستنتج بان أزمة كوفيد 19 (كورونا) تأثيرها ضعيف وغير جوهري على استدامة الأداء من وجهة نظر العاملين وبالتالي فان البلديات استمرت في تقديم خدماتها.

8. من خلال النتائج التي تشير الى أن قيمة معامل Beta (0.878)، وقيمة الدالة الإحصائية (0.304) وهي غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، مما يؤكد عدم وجود تأثير جوهري لعملية التخطيط للازمات وخطط الطوارئ على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، وعلى هذا نستنتج بان عملية التخطيط التي قامت بها بلديات جنوب الضفة الغربية لم تؤثر بشكل مباشر وعميق على الإستدامة، فهي تأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاستمرار بتقديم الخدمات على الصعيد المجتمعي والاقتصادي والبيئي، لان الإستدامة هي سبب رئيسي في تخفيف حدة الأزمة التي تسببها جائحة كورونا.

9. من خلال النتائج التي تشير الى الى أن قيمة معامل Beta (1.526)، وقيمة الدالة الإحصائية (0.050) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة يساوي 0.05)، مما يؤكد وجود تأثير جوهري للممارسات اثناء الأزمة على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، وعلى ذلك نستنتج بان الممارسات اثناء جائحة كوفيد 19 (كورونا) كان لها اثر واضح على استدامة الأداء وهذا نتيجة عدم وجود رؤية واضحة حول مسارات وتطورات الحالة الوبائية واليات مواجهتها.

10. من خلال النتائج التي تشير الى أن قيمة معامل Beta (0.627)، وقيمة الدالة الإحصائية (0.176) وهي غير دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أكبر من 0.05)، مما يؤكد عدم وجود تأثير جوهري لتطبيق خطط إدارة الأزمة والطوارئ على استدامة الأداء المؤسسي في بلديات

جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين، وعلى ذلك نستنتج بان الخطط وتطبيقها في إدارة أزمة كوفيد 19 (كورونا) لم تؤثر بشكل مباشر وجوهري على الإستدامة، وذلك لان عملية التخطيط لمواجهة الازمات هي جزء من خطة الإستدامة التي تتبناها البلديات في جنوب الضفة الغربية.

1.2.5 نتائج فرضيات الدراسة

1. يستنتج أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستوى ادارة الازمات، واستدامة الأداء المؤسسي (الاقتصادي) للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.
2. يستنتج أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستوى ادارة الازمات، واستدامة الأداء المؤسسي (الاجتماعي) للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.
3. يستنتج أنّ هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين مستوى ادارة الازمات، واستدامة الأداء المؤسسي (البيئي) للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

3.5 التوصيات

وفقا للنتائج والتوصيات التي تمّ التوصل إليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، يمكننا الخروج بالتوصيات الآتية:

1. زيادة اهتمام الإدارة العليا في بلديات جنوب الضفة الغربية بفريق إدارة الازمات وتطوير امكانياته، والعمل على تذليل العقبات امامه، بالإضافة تحديد صلاحيات الفريق، ومراجعتة بشكل دوري.
2. التعامل مع الازمات على انها فرص لمراجعة وتحسين وتصويب الأوضاع داخل البلديات، وذلك من تحديد اهداف محددة واضحة المعالم تسعى الى تحقيقها الجهات ذات العلاقة، وتعزيزها بتوسيعها بضم ذوي الخبرة والكفاءة لضبط الممارسات وتعديلها لتحقيق الهدف.
3. رفع مستوى متابعة فريق إدارة الأزمة لحصر العوامل والأسباب والمسببات للأزمة بفترة قصيرة للسيطرة عليها ومنع امتدادها من خلال اصدار قرارات واضحة وتبنيها.
4. تقييم ومراجعة خطط الطوارئ والأزمات بالإضافة الى أداء فريق إدارة الأزمة لإجراء التحديثات للأزمة لتحقيق الهدف باحتواء الأزمة من قبل الجهات المعنية في بلديات جنوب الضفة الغربية العمل على
5. اهتمام بلديات جنوب الضفة الغربية بفتح المجال لخطط تشغيلية طوعية للعاملين فيها، وخلق شواغر وظيفية في المجتمع.
6. زيادة اهتمام بلديات جنوب الضفة الغربية في زيادة الوعي المجتمعي من خلال عقد ورشات توعوية بشكل مستمر، بالإضافة الى استخدام وسائل الاتصال والتواصل بين العاملين فيها ولعموم افراد المجتمع حول الصحة والسلامة المهنية في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا)
7. العمل على حصر الموارد المتوفرة ودراستها واستغلالها بالشكل الأمثل من قبل إدارة البلديات من خلال إيجاد قنوات اتصال بين الأقسام المختلفة لتعاضد جهد وخبرات العاملين مع بعضها البعض في مواجهة أي طارئ او أزمة.

8. زيادة اهتمام بلديات جنوب الضفة الغربية في إعداد برامج توعوية تسعى الى تعزيز ثقافة الحفاظ على البيئة.

9. تبي برامج خاصة في إدارة النفايات وإعادة تدويرها بما يخدم الصالح العام.

10. منع إقامة المصانع في المناطق السكنية وعلى الأراضي الزراعية وعدم اعطاءهم التراخيص وامدادهم بالكهرباء والماء ..الخ

كما وتقدم الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات العامة، وهي:

1. تنفيذ عدد من الدراسات، للوقوف على أهمية ادارة الازمات في القطاع الحكومي بشكل عام، ودراسات تختص بادارة الازمات، وعلاقته باستدامة الأداء المؤسسي بشكل خاص.

2. الاستمرار في تدريب ورفع الكفاءات بادارة الازمات بكافة الأقسام والإدارات، لما له من تأثير إيجابي على استدامة الأداء.

3. ضرورة تعزيز التكنولوجيا في بلديات جنوب الضفة الغربية لما لها من أثر إيجابي في إدارة الازمات.

4. إنشاء وحدات لإدارة الأزمات في البلديات عن طريق تحديد ميزانية خاصة لهذه الوحدات وتوظيف أشخاص ذوي خبرة وكفاءة في مجال إدارة الأزمات.

5. ضرورة اهتمام الإدارة العليا للبلدية بتوفير خصائص الثقافة التنظيمية الايجابية الداعمة لجاهزية واستعداد البلدية للازمات المحتملة والقدرة على إدارتها .

6. ضرورة تشجيع العمل الجماعي وحرية التعبير والإفصاح عن الأخطاء وضرورة ضمان التواصل بين كافة أجزاء الحكم المحلي، بالإضافة الى تقوية الاتصالات بين البلدية وبين الشعب ومؤسسات المجتمع المدني .وذلك عن طريق تفعيل دور العلاقات العامة في هذا المجال وضرورة الأخذ بعين الاعتبار تجارب الآخرين.

7. عمل دورات متخصصة للعاملين، لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم وإزالة اللبس والغموض حولها؛ حيث يتم التعامل مع خبراء في مجال إدارة الأزمات وتكون هذه الدورات إجبارية لكافة الموظفين.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو الفتوح، السيد. (2021). العوامل المؤثرة في صناعة القرارات الاستراتيجية في مواجهة فيروس كورونا وأثارها على الحد من تفشي الفيروس. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية 307-255، (1)22،

أبو حجر، نسرين(2016): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة لإدارة الازمات وعلاقتها بالثقافة التنظيمية السائدة لديهم، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين.

أبو ماضي، عبد الفتاح أحمد. (2017). تقييم أداء البلديات الفلسطينية في تنفيذها لخططها الإستراتيجية. رسالة ماجستير. جامعة القدس- فلسطين.

أحمد. عبد العزيز (2020). " مقترح لإدارة الكوارث والأزمات: دراسة وصفية مطبقة على مسؤولي الأطراف المعنية بالكوارث والأزمات في الرياض وجد"، المجلة الاجتماعية، ع11.

أم الخير، ربوح. (2020). دور الأداء التسويقي في تحقيق استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حالة مؤسسة المشروبات الغازية والمياه المعدنية القولية بالمنبعة ولاية غرداية. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. 58-46، (1)6،

بالاطرش، حورية ومسروق، فطيمة. (2020). إدارة الأزمات في المستشفى محمد بوضياف في ظل جائحة كورونا-دراسة ميدانية لعينة من الإداريين، الأطباء والممرضين. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 74-57، (2)16،

التقيرة، أحمد محمود و البردان، فوزى أمين. (2020). دور ممارسات سلاسل الإمداد العكسية في تدعيم استدامة الأداء (دراسة تطبيقية على صناعة البلاستيك في مصر). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية 1، (العدد الثاني-الجزء الثاني)، 735-822.

الجبوري، عدنان عزيز جواد والحاكم، علي عبدالله. (2019). تأثير عملية اتخاذ القرارات في الأداء المؤسسي " دراسة تحليلية للجامعات الحكومية-محافظة

بغداد"، <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/24772>

جعفر، يونس إبراهيم. (2017). اثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد الحادي والعشرون، العدد الأول، ص 293-324.

جمعه، محمود علي الحاج إبراهيم. (2019). التخطيط الاستراتيجي وفاعلية الأداء المؤسسي في الاتحادات الرياضية الوطنية في السودان ، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

الحدراوي، حامد كريم و أبو طبيخ، ليث و طع، عدنان. (2018). "تكنوستراتيجية المعلومات ودورها في فاعلية إدارة الازمات في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة"، دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، الجزائر.

الحرابوي، فراس" محمد هشام". (2019). دور التنظيم الإداري في تحقيق استدامة الشركات العائلية في مدينة الخليل. رسالة ماجستير. جامعة الخليل - فلسطين.

حسن ، محمد علي. (2021). دور ممارسي العلاقات العامة في مستشفيات الجامعات المصرية في إدارة مراحل أزمة جائحة فيروس كورونا "دراسة تطبيقية في منطقة القاهرة الكبرى / جمهورية مصر العربية. مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، 5 (7)، 164-179.

حماد. حسام (2020). دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تحسين الأداء المستدام للمنظمة: بالتطبيق على شركة ميناء القاهرة الجوية المقالة 20، المجلد 21، العدد الرابع- الجزء الثاني - الرقم المسلسل للعدد 4، الخريف 2020، الصفحة

الحدراوي، راقد حميد و الجنابي، سجاد محمد و الميالي، حاكم لحسوني. (2018). دور القيادة المستدامة في تحقيق التفوق التنظيمي دراسة تحليلية في مطار النجف الاشراف الدولي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد49، جامعة الكوفة.

خلف، محمود. (2018). العلاقات العامة وإسهاماتها في التعامل مع الأزمات والصورة الذهنية وصناعة الزعامة. دار أسامة للنشر والتوزيع، ونبلاء للنشر والتوزيع في الأردن
الخنساء، حنان يوسف. (2018). أثر البلديات في تنمية المجتمع المحلي.رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت- فلسطين.

داود، محمد علي و عبد المقصود، محمد. (2020). فقه إدارة الأزمات والنوازل (دراسة مقارنة). مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بدمهور. 843-913، (9)5،

دعاس، غسان، و الكوني، سائد. (2018). مدى استعداد البلديات الفلسطينية لتبني النظام المتكامل للشؤون المالية والإدارية وفق أساس الاستحقاق المعدل رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية- فلسطين .

رزق، إيمان صلاح إبراهيم. (2020). دور المرونة الاستراتيجية في ظل جائحة كورونا في تحقيق التنمية المستدامة لمؤسسات رياض الأطفال. مجلة التصميم الدولية، مج. 10، ع. 3، ص ص. 99-115. سلامة، إيمان محمد السعيد. (2020). أثر الإفصاح عن أداء الإستدامة على قيمة الشركة والقيود المالية لها و دور كل من نفوذ المدير التنفيذي وهيكل الملكية-دراسة تطبيقية. الفكر المحاسبي، (1)24، 68-158.

السماعنة، سمير عبد الله، والخدام، حمزة خليل. (2016). أساليب الأزمة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي في وزارة الداخلية الأردنية، كلية الملك فهد للعلوم والأبحاث، المملكة العربية السعودية. السيد، مي جمال عباس. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء أسلوب المحاسبية التعليمية. مجلة البحث العلمي في التربية 20، (الجزء الثالث)، 1-28. العابدي ، علي رزاق و الجبوري، قاسم هادي. (2017). الاستراتيجيات الموجهة بالإستدامة ودورها في التطوير التنظيمي لمحافظة النجف الأشرف (دراسة ميدانية في ديوان المحافظة). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية. (2)14،

عبد القادر ، حسين و علاونه. مروان. (2013). مدى ملاءمة تطبيق نظام الحكم المحلي أو الإدارة المحلية في الواقع الفلسطيني من وجهة نظر مدراء وزارة الحكم المحلي. مجلة جامعة فلسطين التقنية خضوري للأبحاث. 66-83، (1)1،

عبد المتعال، شريف أحمد ابراهيم، و حمزة، عبد القادر. (2020). دور المشروعات في تحقيق استراتيجية الإستدامة للمؤسسات. <http://repository.inp.edu.eg/xmlui/handle/123456789/4906>

عبدالح، إسلام حسن قطب. (2021). تصور مقترح لتفعيل وحدة إدارة الأزمات بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة بني سويف. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية. 126-141، (8)4،

عبيدو، امجد سعدي. (2018). إشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل ومقترحات لتطويره. رسالة ماجستير. جامعة الخليل- فلسطين.

عساف، محمود. (2019). متطلبات استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الأهلية (التموية) بالمحافظات الجنوبية لفلسطين .

<https://hdl.handle.net/20.500.11888/14214>

العصار، محمد جاسم سالم. (2015). البلديات والتنمية المحلية المستدامة في قطاع غزة الواقع والمعوقات الاكاديمية. رسالة ماجستير. فلسطين.

العظامات، حماد خلف (2016). اثر التمكين الإداري في دارة الازمات للمجالس البلدية في المفرق، رسالة ماجستير، الأردن.

علي، هشام فوزي عباس. (2018). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 31-70، (1)2 ,
عوادي، مصطفى (2018). إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني، جامعة الشهيد حنة لخضر الوادي، الجزائر.

الغباشي، محمد (2020). تقرير أممي يرصد مستقبل الأهداف العالمية للتنمية المستدامة في ظل تفشي فيروس كورونا. مأخوذ من <https://www.csregypt.com/d9%b1%d8%82%d9%aa%d8>

الغول، سامر. (2015). استراتيجيات الاستجابة للازمات المحتملة الناجمة عن حوادث المدارس الخطيرة في ضوء نظرية الاتصال الموقفية للازمات، رسالة ماجستير. جامعة بيرزيت فلسطين.

الفضلي، خليل جوده، و الشمري، محمد هبر. (2021). إدارة الأزمات المبكرة في ظل وباء (كوفيد-19) بالشركات الكويتية. مجلة البحوث التجارية. 253-275، (2)43 ,

قاووق. فراس جمال(2019): الدور الوسيط للقدرة التنافسية في اثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي، دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

القطب، محيي الدين و الخشالي، شاعر جار الله. (2017). فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1.

لوكال، مريم. (2020). مكافحة منظمة الصحة العالمية للطوارئ الصحية العابرة للحدود: فيروس كورونا نموذجا. مجلة العلوم القانونية و السياسية. 382-401، (2) 11 ,
مثنائي، بلال أحمد و القضاة، نضال فواز و ذيابات، خالد محمد. (2021). دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات في شركة كهرباء محافظة اربد. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. (2) 29 ,

محسن ، منتهى عبد الزهرة. (2019). إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين، مجلة كلية التربية ، جامعة واسط، -518، (34) 1
548.

محمد، جمال محمد عبدالهادي. (2021). أثر القدرات الدينامية علي تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي الشركات الصناعية. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة. 83-142، (1) 51 ,
مداس، أحمد و داسة، مصطفى. (2021). إدارة الأزمات في المنظمات مدخل تنظيمي، مجلة التمكين الاجتماعي. 278-289، (1) 3 ,

مساعدية، عماد. (2020). أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية في تحسين الأداء المستدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، <http://dspace.univ-setif.dz:8888/jspui/handle/123456789/3669>

مشيكي، سمير. (2020). واقع إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الجزائرية المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة المسيلة-أنموذج. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

المصري، نضال حمدان. (2017). إطار مقترح لتنمية رأس المال العاطفي لإدارة الأزمات في بلديات جنوب قطاع غزة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. (7) 2 ,

معهد اريج (2021): أثر جائحة فيروس كورونا على الواقع المالي للبلديات الفلسطينية. <http://www.arij.org/ar/latest-news-ar/975>

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

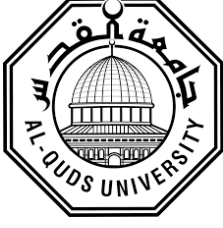
- Al- Dabbagh, Z. S. (2020). Sustainable development and its role in containing crises: Corona virus pandemic crisis (COVID- 19) in China as a model. *Journal of Public Affairs*, 20(4), e2339.
- Benabo, B. (2020). *Downloading the SDGs in the time of COVID-19*. Iraq. Retrieved from <http://bayanealyaoume.press.ma/>
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis, tourism and sustainable development. *Athens Journal of Tourism*, 7(2), 75-86.
- Lund, H., & Hvelplund, F. (2012). The economic crisis and sustainable development: The design of job creation strategies by use of concrete institutional economics. *Energy*, 43(1), 192-200.
- Mahdi. M. (2020). Out of the Pandemic...Scenario of China's dealing with the corona virus outbreak. *Scientific American*, Retrieved from <https://www.scientificamerican.com/arabic/articles/news/out-of-pandemic-scenario-of-china-dealing-with-spread-of-COVID-19virus>
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. A. S., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*, 12(15), 5981.
- Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, M. A. S., & Jakhongirov, I. (2020). Sustaining enterprise operations and productivity during the COVID-19 pandemic: "Enterprise Effectiveness and Sustainability Model". *Sustainability*, 12(15), 5981.
- Rizk, E. S. I. (2020). Role of Strategic Flexibility in Light of the Corona Pandemic in Achieving Sustainable Development of Kindergarten Institutions. *International Design Journal*, 10(3), 99-115

Srivastava, A., Sharma, R. K., & Suresh, A. (2020). Impact of Covid-19 on sustainable development goals. *Int. J. Adv. Sci. Technol*, 29, 253–258.

Zarei, V. (2016). Emergency preparedness of hospitals in Tehran and its relation with crisis management measures. *Int J Med Res Health Sci*, 5(9S), 471–478.

–

ملحق رقم (1): رسالة طلب تحكيم اداة الدراسة (الاستبيانة)



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة

بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية

حضرة الدكتور..... المحترم

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "واقع إدارة الازمات وأثرها على الإستدامة في بلديات جنوب الضفة الغربية في ظل انتشار وباء كوفيد 19 (كورونا) من وجهة نظر العاملين فيها"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وإدارة الموارد البشرية.

أرجو التكرم بتحكيم أداة الدراسة، لما عهدناه فيكم من الخبرة والمعرفة العلمية في البحوث العلمية. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

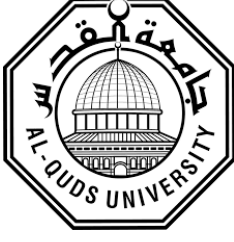
الدكتور المشرف: د.

إعداد الطالبة:

ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	د. فضل إبراهيم عيدة	جامعة فلسطين الاهلية
2	د. محمد عبادي	جامعة القدس
3	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
4	د. عبد القادر الدراويش	جامعة القدس المفتوحة
5	د. غسان شاهين	جامعة بوليتكنك

ملحق رقم (3): الاستبانة (اداة الدراسة)



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية المستدامة

السادة المحترمون:

الموضوع: (تعبئة استبانة)

بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير تخصص تنمية مستدامة برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، فإنني أقوم بإجراء دراسة بعنوان:

ادارة الازمات وعلاقته باستدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من
وجهة نظر العاملين فيها

يرجى منكم تعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية، ووضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به. علما بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتتوقف على صحة النتائج التي تتوصل إليها الدراسة.

شكرا لحسن تعاونكم

الباحثة: سجي مروان زلوم

القسم الأول: معلومات عامة، الرجاء وضع إشارة (x) في جانب الملائم لحالتك:

1. الجنس : أنثى ذكر
2. الفئة العمرية: اقل من 28 سنة من 28-38 سنة من 39-48 سنة اكثر من 48 سنة
3. المؤهل العلمي: دبلوم واقل بكالوريوس دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات اكثر من 10 سنوات
5. مكان العمل: حدد الدائرة التي تعمل بها:
6. المسمى الوظيفي:

الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك حول:

إدارة الازمات: هي تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة البلدية للتخفيف من حدة حدث سلبي مفاجئ لم يتنبأ به من قبل أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث ، مما يستدعي أن تتخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي تحتمل ان تشكل خطرا على البلدية، مع تحديد شخص ليكون مديرا للأزمة في حال حدوثها.

الرقم	الفقرات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أولاً - التخطيط للازمات وخطط الطوارئ						
1.	هناك اهتمام من قبل إدارة البلديات بالمشكلات في أداءها					
2.	يوجد فريق مختص للتخطيط للازمات المحتملة					
3.	هناك نظم ولوائح تؤمن السلامة والوقاية من الاخطار لتوفير عنصر الأمان					
4.	توضح الإدارة العليا في البلدية أهداف ومهمات فريق إدارة الازمات					
5.	هناك تعليمات واضحة لتحديد الجهة المخولة بإدارة الأزمة					
6.	تقدم إدارة البلدية برامج تدريبية لفريق إدارة الازمات					
7.	تهتم الإدارة العليا بوضع خطط مسبقة لإدارة الطوارئ والازمات					
8.	هناك ميزانية خاصة بفريق إدارة الازمات					
9.	ترصد إدارة البلدية ميزانيات خاصة للتعامل مع الازمات والطوارئ					
10.	تضع إدارة البلدية الخطط البديلة اثناء الازمات للحد من					

					الأضرار الناتجة عنها
					11. هناك مراجعة وتحديث لخطط إدارة الأزمات بشكل دوري
					12. هناك صيانة دورية للأجهزة والمعدات داخل البلدية استعداداً لأي طارئ
					13. هناك قدرة لفريق إدارة الأزمات على رصد مؤشرات الإنذار المبكر لحدوث الأزمة
					14. هنالك اهتمام من قبل الإدارة العليا بالبلدية لاكتشاف مؤشرات حدوث الأزمة
					15. يتم تقديم برنامج تثقيفي حول الأزمات المحتملة في البلدية
					16. يتم إشراك المتطوعين من خارج البلدية في فريق الأزمات
ثانياً - الممارسات المستخدمة أثناء الأزمة					
					17. تراعي البلدية الاحتياجات العامة للأفراد وظروفهم العامة عند التعامل مع الأزمات
					18. إدارة الفريق تضبط الممارسات الخاطئة من قبل العاملين والمتطوعين بسرعة وكفاءة
					19. تقدم إدارة البلدية والجهات المساندة المقترحات للأزمة للحد من تفاقم الأزمة
					20. يتم اعتماد أساليب تقوم على الفهم والإقناع في حل الأزمات من قبل إدارة البلدية والفريق
					21. تحرص إدارة البلدية على تقديم الحقائق للأزمة حول الأزمات بشفافية عالية
					22. تتم صياغة أهداف محددة لمواجهة الأزمة من قبل فريق إدارة الأزمات والجهات المخولة
					23. تحرص البلدية على التعامل مع الأزمات على أنها فرص لتحسين الأوضاع
					24. يتم إصدار القرارات المتعلقة بالأزمة وتبنيها في الوقت المناسب
					25. يستقبل فريق الأزمات المساعدة والمشورة من الجهات الداعمة أثناء الأزمة
					26. يتم حصر العوامل المسببة للأزمة والتحكم بها خلال فترة زمنية قصيرة
					27. يتقيد الموظفون بمهامهم خلال عمليات الإخلاء من البلدية
					28. يتم التأكد من سلامة العاملين والمراجعين أثناء الطوارئ
					29. تقوم إدارة البلدية بالاستعانة بخبرات المختصين في مجال الأزمات المشابهة

ثالثاً - واقع تطبيق خطط إدارة الازمات والطوارئ ما بعد حدوث الازمات					
					30. تحرص إدارة البلدية على تخفيف اثار الأزمة
					31. تعمل البلدية وفريق إدارة الأزمة على استخلاص العبر من الأزمة بعد انتهائها
					32. تعمم الدروس المستفادة من الازمات على العاملين
					33. تتم إعادة الأمور الى وضع ما قبل الأزمة بسرعة
					34. تعمل إدارة البلدية على تحسين برامج وخطط إدارة الازمات بشكل مستمر
					35. تحتفظ إدارة البلدية بسجل للازمات التي مرت بها
					36. صياغة الخطط للأزمة لإنجاز المهام المنوطة بالبلدية ما بعد الأزمة
					37. تقوم الإدارة العليا بالبلدية بتحليل الأزمة بعد انتهائها
					38. يتم مراجعة الخطط المعدة للآزمات في ضوء المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية
					39. يتم تقييم إدارة الآزمات لتحسين أداء الفريق وتطويره
					40. تجري إدارة البلدية مراجعة مستمرة في إدارة الأزمة

الأداء المستدام

الرقم	الفقرات	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق بشدة
أولاً - الأداء الاجتماعي						
1.	تسعى البلدية إلى خلق وظائف محلية للمجتمع.					
2.	تركز البلدية على تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تناسب المجتمع المحلي.					
3.	تنظم البلدية برامج تدريبية بشكل مستمر للمجتمع المحلي.					
4.	تسعى البلدية الى وضع خطط تشغيلية طوعية للموظفين.					
5.	تحرص البلدية على المشاركة في مشاريع التنمية الاجتماعية.					
6.	تساهم البلدية على رفاهية المجتمع المحلي.					
7.	تشارك البلدية في برامج اجتماعية لحفظ السلم الاهلي					
8.	تدرب البلدية الموظفين على متطلبات الصحة والسلامة العامة في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا)					
9.	تساهم البلدية في تحسين الظروف المعيشية لموظفيها.					

ثانياً - الأداء الاقتصادي					
					10. يساعد الموقع الإلكتروني للبلدية على تحقيق القيمة الاقتصادية المرجوة خاصة في ظل وباء كوفيد 19 (كورونا)
					11. يسمح نموذج إدارة الأزمة المستخدم في البلدية بتخفيض التكاليف من خلال تنفيذ أنظمة إدارة سلسلة التوريد بكفاءة عالية.
					12. يسمح نموذج إدارة الأزمة في البلدية ببناء قنوات اتصال مع الموظفين
					13. استغلال الموارد المتاحة وتحسين العلاقات المتبادلة بين أقسام البلدية
ثالثاً - الأداء البيئي					
					14. تعمل البلدية على إعادة تدوير المواد بالبيئة
					15. تعمل البلدية على تحسين إدارة النفايات وتدويرها.
					16. تحرص البلدية الى منع إقامة المصانع بقرب من التجمعات السكنية
					17. تتبنى البلدية خطط لحماية المساحات الخضراء
					18. تقوم البلدية على إعداد برامج توعوية للحفاظ على البيئة

أقبلوا مع فائق الاحترام

ملحق رقم (4): قائمة بأسماء بلديات الجنوب

أسماء بلديات محافظة بيت لحم	أسماء بلديات محافظة الخليل
الخصر	الظاهرية
الدوحة	الكرمل
العبيدية	السموع
بتير	الشيخ
بيت جالا	بني نعيم
بيت فجار	الياسرية المشتركة
بيت ساحور	بيت أولا
بيت لحم	بيت امر
جناتا	دورا
تقوع	ححول
زعترة	الخليل
	اذنا
	خاراس
	نوبا
	سعير
	صوريف
	تفوح
	ترقوميا
	يطا

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
94	رسالة طلب تحكيم اداة الدراسة (الاستبيانة).....	ملحق رقم (1):
95	قائمة بأسماء المحكمين.....	ملحق رقم (2):
96	الاستبيانة (اداة الدراسة).....	ملحق رقم (3):
101	قائمة بأسماء بلديات الجنوب.....	ملحق رقم (4):

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الملحق
62 نموذج متغيرات الدراسة	الشكل 1:

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس 55
- جدول 2: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 55
- جدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 55
- جدول 4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة 55
- جدول 5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدائرة التي تعمل بها 55
- جدول 6: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي 55
- جدول 7: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات إدارة الازمات في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. 58
- جدول 8: نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات استدامة الأداء المؤسسي في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. 60
- جدول 9: تفسير المتوسطات الحسابية 64
- جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها 65
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى إدارة الازمات للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين 66
- جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الممارسات المستخدمة اثناء الأزمة للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين 68
- جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق خطط إدارة الازمات والطوارئ ما بعد حدوث الازمات للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين 71
- جدول 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى استدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها 73

جدول 15 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء الاجتماعي74

جدول 16 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء الاقتصادي75

جدول 17 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الأداء البيئي76

جدول 18 معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقتين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء المؤسسي

للعاملين في بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها78

جدول 19 معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية لاختبار الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ادارة الازمات واستدامة الأداء المؤسسي للعاملين في بلديات

جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.79

فهرس المحتويات

الإهداء.....	3
إقرار.....	أ
شكر وعرهان.....	ب
مصطلحات الدراسة.....	ج
الملخص.....	د
Abstract.....	و
الفصل الاول.....	8
الإطار العام للدراسة.....	8
1.1 المقدمة.....	8
2.1 مشكلة الدراسة.....	10
3.1 أسئلة الدراسة.....	10
4.1 أهداف الدراسة.....	11
5.1 أهمية الدراسة.....	12
6.1 فرضيات الدراسة.....	13
7.1 حدود الدراسة.....	13
8.1 هيكلية الدراسة.....	13
الفصل الثاني.....	15
الإطار النظري والدراسات السابقة.....	15
تمهيد.....	15
1. إدارة الازمات.....	15
2.1 مفهوم الأزمة.....	15
1.1.1 أسباب الأزمة.....	17
1.1.2 مراحل الأزمة.....	19

20	1.1.3 .مناهج تشخيص الأزمة
20	1.2 .إدارة الازمات
22	1.2.3 .متطلبات إدارة الأزمة
22	1.2.4 .المنظور الإداري للأزمات:
23	1.2.5 .استراتيجيات مواجهة الأزمات
24	1.2.5 .نظريات ادارة الأزمات
26	1.2.6 أبعاد إدارة الأزمة
27	2. استدامة الأداء
27	2.1 .الإستدامة
28	2.1.2 .مفهوم الإستدامة
29	2.1.3 .متطلبات الإستدامة
30	2.2 .الأداء
31	2.2.1 .خصائص الإستدامة
31	2.2.2 .أهمية الأداء المستدام
32	2.2.3 .مكونات الأداء
34	2.3.2 .أهمية الإستدامة
35	2.3.3 .ابعاد الأداء الإستدامة
36	2.4 علاقة إدارة الازمات بالاستدامة
38	2.5 .البلديات في فلسطين
41	2.2 .الدراسات السابقة
41	2.2.1 .الدراسات العربية
49	2.2.2 .الدراسات الأجنبية
52	2.2.3 .التعقيب على الدراسات السابقة
54	الفصل الثالث
54	الطريقة والإجراءات
54	1.3 منهج الدراسة
54	2.3 مجتمع الدراسة

54	3.3 عينة الدراسة
54	4.3 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
56	5.3 أدوات الدراسة
57	1.5.3 صدق أداة الدراسة
61	2.5.3 ثبات أداة الدراسة
61	3.5.3 كيفية توزيع الإستبيان
62	6.3 متغيرات الدراسة
63	7.3 مصادر جمع البيانات
63	8.3 المعالجة الإحصائية للبيانات
64	الفصل الرابع
64
64	نتائج تحليل بيانات الدراسة
64	1.4 تمهيد
64	2.4 تحليل فقرات الاستبانة
77	3.4 عرض تحليل أسئلة الدراسة
79	تحليل فرضيات الدراسة
82	الفصل الخامس
82	النتائج والتوصيات
82	1.5 تمهيد
82	2.5 استنتاجات الدراسة
82	1.2.5 استنتاجات أسئلة الدراسة
84	1.2.5 نتائج فرضيات الدراسة
85	3.5 التوصيات
87	المصادر والمراجع
94	ملحق رقم (1): رسالة طلب تحكيم اداة الدراسة (الاستبيان)
95	ملحق رقم (2): قائمة بأسماء المحكمين
96	ملحق رقم (3): الاستبيان (اداة الدراسة)
101	ملحق رقم (4): قائمة بأسماء بلديات الجنوب

102.....	فهرس الملاحق
103.....	فهرس الأشكال
104.....	فهرس الجداول
106.....	فهرس المحتويات