

عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية
للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

ميساء عدنان موسى سلامة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م

دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية
للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

إعداد:

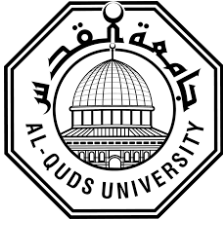
ميساء عدنان موسى سلامة

بكالوريوس - اللغة العربية - الجامعة الإسلامية

إشراف الدكتورة: تهاني حسين محمد جفال

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
معهد التنمية المستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

2023 م / 1444 هـ



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة
بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

إجازة الرسالة

دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية
بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالبة: ميساء عدنان موسى سلامة
الرقم الجامعي: ٢٢٠١٢٠٤٧

إشراف: الدكتورة/ تهاني حسين محمد جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/7/3 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1- رئيس لجنة المناقشة: الدكتورة/ تهاني جفال
التوقيع:

2- ممتحنًا داخليًا: الدكتور/ إياد لافي
التوقيع:

3- ممتحنًا خارجيًا: الدكتور/ محمد اشتيوي
التوقيع:

القدس - فلسطين

2023/هـ1444م

إهداء

إلى وطني الذي يحرس أجنحتي ، وسمائي تحت السماء والذي حفظه الله.

إلى من بيتها في الفؤاد مكانه أحمي حماها بروحي والعينان إلى جميع الحنان أُمي

لريحانة قلبي التي لا تموت جدتي رحمها الله .

للسند الثابت الذي لا يميل . . للأمان والساعد والوتين إخوتي " محمد ، عبد المجيد،
موسى ، محمد "

لفريادات الحب وفانتات القلب من شابهن الورد حسناً فكن له أصلاً وكان لهن فرعاً
أخواتي " حنين ، عنان ، صابرين " .

لمن ظفرت بهن هدية الأقدار صديقاتي الرائعات .

لأسرتي جمعية الثقافة والفكر الحر ، وأخص أسرتي في أسرتي مركز بناء الغد .

وإلى من أحبهم جميعهم جداً وليس أقل


الباحثة : ميساء عدنان سلامة

إقرار

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

الاسم: ميساء عدنان سلامة

التوقيع:



التاريخ: ٢٠٢٣/٧/٣

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

" ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه " [لقمان: ١٢]

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى:

من سطوروا من محبرة علمهم، مداداً لعقلي أساتذتي في معهد التنمية المستدامة - كلية الدراسات العليا- وأخص بالشكر الدكتورة الفاضلة / تهاني جفال التي أشرفت على هذه الرسالة بنفس طويل وعلم وفير .

إلى من أفاضوا علماً ورفعة ومعرفة وتحملوا عبء الاطلاع والمناقشة أعضاء لجنة المناقشة الكرام :

الدكتور / إياد لافي مناقشاً داخلياً

الدكتور / محمد اشتيوي مناقشاً داخلياً

• من وزنوا الكلمات بخبرة فكان لهم النصح والتوجيه بعلمهم الأساتذة الأفاضل محكمي الاستبانة .

الباحثة : ميساء عدنان سلامة

مصطلحات الدراسة

- الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات: سلسلة من القرارات والخطط والإجراءات التي تتبعها الإدارة العليا في المنظمة للتعامل الأحداث الطارئة من خلال الاختيار الأفضل لطبيعة الأزمة ونوعها (مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢).
- الريادة المجتمعية: الوسائل التي تسهم في إبراز رسالة المجتمع وتتضمن آليات مستدامة لعملية دمج فئاته، و تلبية احتياجاته وإيجاد حل لمشكلاته وتحسين مشاريعه المجتمعية ، وصنع تغييرات عن طريق إيجاد حلول مبتكرة. (Beugre, 2017).
- المنظمات الثقافية: جزء أساسي من المنظمات الأهلية، وهي عبارة عن منظمات ذات مصلحة عامة وهيئة مستقلة، غير هادفة للربح، تقوم بتقديم خدماتها الثقافية المتنوعة إلى جميع فئات المجتمع ،ولا تتبع لإدارة الحكومة (حجازي، 2016).
- المحافظات الجنوبية الفلسطينية: هي المحافظات التي تقع جنوب فلسطين، والتي تم تقسيمها بعد إعلان المجلس الفلسطيني في دورته المنعقدة في الجزائر عام 1988 عن قيام دولة فلسطين على حدود الرابع من حزيران عام 1967، وإقامة السلطة الوطنية كخطوة على طريق الدولة المستقلة، وتشمل خمس محافظات، وهي: محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خانينونس، ومحافظة رفح (وكالة وفا، 2022) .

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (٢١٦) موظف بالوظائف الإشرافية (مدير، نائب مدير، مشرف برامج، منسق) بالمنظمات الثقافية، واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (١٦٥) استبانة بنسبة (٧٦.٣٨٪)، و استخدمت الدراسة المقابلة والاستبانة لجمع البيانات، و برنامج (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات للمنظمات الثقافية بنسبة (٧٨.٨٪). و وجود مستوى مرتفع من الريادة المجتمعية بأبعادها (الابداع، تحمل المخاطر، الرسالة المجتمعية، القيمة المجتمعية، الفرص المجتمعية للمنظمات الثقافية بنسبة (٧٩.٨٪) وأيضاً وجود دور ايجابي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بينما خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق في متوسط استجابة الباحثين حول الاستراتيجيات الحديثة والريادة المجتمعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

وفي ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي: ضرورة اعتماد معايير ومؤشرات عالمية لقياس الأداء الكلي ومدى نجاح الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بالمنظمات الثقافية، والسعي المتواصل لتطوير الاستراتيجيات في إدارة الأزمات والانتفاع من الممارسات العالمية في مجالها بما يتناسب مع متطلبات المجتمع، إضافة إلى ضرورة أن تتبنى المنظمات الثقافية مشاريع ثقافية تسهم في التخفيف من حدة البطالة، وبما يشمل الفئات الهشة بالمجتمع. والعمل على إعداد بروتوكول واضح لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف، ولكل قسم بغرض المساهمة في التفاعل الإيجابي مع أحداث الأزمة ومراحلها.

Title: The role of modern strategies for crisis management in developing the community entrepreneurship of cultural organizations in the southern Palestinian governorates

Supervisor: Dr. Tahani Jafaal.

By: Maysaa Salama

Abstract

The study aimed to identify the role of modern strategies for crisis management in developing the community entrepreneurship of cultural organizations. The descriptive analytical method was used. The study population consisted of (216) employees in supervisory

positions in these organizations, and the researcher followed the comprehensive enumeration method, and (165) questionnaires were retrieved at a rate of (76.38%). The SPSS program was used to analyze the data.

The study reached a set of results, the most important of which are: There is a high level of application of modern strategies for crisis management for cultural organizations, with a rate of (78.8%). And the presence of a high level of community leadership in its dimensions (creativity, risk tolerance, community mission, community value, community opportunities) for cultural organizations by (79.8%), and also the presence of a positive role for modern strategies for crisis management in developing community leadership for cultural organizations, while the study concluded that there is no Differences in the average response of the respondents about modern strategies and community leadership due to personal and functional variables (gender, age group, educational qualification, years of service, job title).

Among the most important recommendations are: the need to adopt global standards and indicators to measure the overall performance and the success of strategies in cultural organizations, and the continuous pursuit of developing strategies in crisis management and benefiting from international practices in their field in line with the requirements of society, in addition to the need for cultural organizations to adopt cultural projects that contribute In alleviating unemployment, including vulnerable groups in society. And work on preparing a clear protocol to define the powers and responsibilities of each employee and each department in order to contribute to the positive interaction with the events and stages of the crisis.

الفصل الأول

خلفية الدراسة

١.١ مقدمة الدراسة

المنظمات الثقافية في عصرنا الحديث لم تعد مستقرة وثابتة كلياً فهي في تفاعل مستمر، حيث تُواجه العديد من الأحداث غير المُتوقعة و الأزمات التي تطرأ على صعيد بيئتها الداخلية والخارجية، مما يشكل تهديداً على فاعلية أدائها، و يتطلب منها وجود استراتيجيات تسهم في استشراف المستقبل ووضع الخطط والآليات المناسبة لتحقيق تناسقاً بين أعمالها، وتنسيقاً سريع في الاستجابة المناسبة لمواجهة الأزمات في حال حدوثها، واستنباط العبر منها، وإدارتها بطريقة تضمن فيها استدامة أنشطتها، و تأخذ بعين الاعتبار استمرار الأجيال المستقبلية، وهذا يعني أن المنظمة الثقافية الريادية مهتمة بالاستدامة، مدفوعة بمسؤولية اجتماعياً، ومدافعة بقيمها وإبداعها .

وتُعد الإستراتيجيات الحديثة منهجية إدارية حديثة لإدارة الأزمات، وأسلوب مطور في التعامل مع المستجدات البيئية والتغيرات غير المتوقعة، وتسهم في تعزيز استقرار المنظمة، والارتقاء بأدائها (مطر، ٢٠٢٢) إضافة إلى أنها أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الخطط الإستراتيجية التي تتبناها المنظمات المعاصرة، والتي تسعى بشكل حثيث إلى التفوق، والتميز في ميدان العمل (أبو درويش، ٢٠٢٢).

وتشير إدارة الأزمات إلى الإجراءات الإدارية التي تهدف للسيطرة على الأحداث الخطيرة التي تُواجه المنظمات والحفاظ على بقاء واستمرارية ونمو الأعمال في المنظمة، كما وتُسعى الإدارة لإيجاد حلول وتفاذي أضرارها (أبو فارة، ٢٠١٩).

و مما لا شك فيه أن وعي المنظمات بالمشكلات والأزمات التي تحل بها وضرورة السعي للحد منها يزداد يوماً بعد يوم، للحفاظ على رشاقته في مواجهة الأحداث وقدرتها على الاستجابة بشكل دائم ويعد هذا توافقاً مع الهدف السامي الذي وجدت من أجله الريادة المجتمعية.

حيث تعتبر الريادة المجتمعية من الأدوات التي تسهم في النهوض والارتقاء بالمجتمع، وتعمل على تحسين مستوى حياة المستفيدين، من خلال إسهامهم طوعاً في جهود التنمية، سواء بالرأي أو بالعمل أو بالتمويل، وحث الآخرين على المشاركة المجتمعية، وعدم وضع العراقيل أمام الجهود المجتمعية، والتي تؤدي إلى تنمية المجتمع وتحقيق أهدافه، كما تسهم في التحديد الأفضل للاحتياجات والمطالب، وزيادة الكفاءة في التنفيذ، وتعزيز الاستدامة والانسجام الاجتماعي (أبو صبحه، ٢٠١٥).

كما وتقدم برامج الريادة المجتمعية حلاً للمشكلات التي تواجه المنظمات، بحيث تسهم في إحداث التوازن بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات المستفيدين من خدماتها (Scott & Nandan, 2013)، حيث يُشار إليها بمدى الاستجابة للتغيرات في بيئة عمل المنظمة، وعليه فقد برزت الريادة المجتمعية كاتجاه من الاتجاهات الحديثة للمنظمات (زيدان، ٢٠٢١).

٢.١ مشكلة الدراسة

إن المجتمعات لا تخلو من وجود مشكلات في الريادة المجتمعية، حيث تشكل عائقاً أمام تلبية احتياجات المواطن ورفاهيته، وتُعدّ باعثاً أساسياً لابتنكار حلول تستوجب البحث عن أفكار مبدعة خلاقية قابلة للتطبيق، وحلولاً جديدة تكسر الأنماط التقليدية وتُغير في النظم السائدة، باستخدام الموارد المتوفرة لتحقيق أقصى استفادة لها، هذه الأفكار الإبداعية ينبغي ألا تكون حبيسة أدراج العقل، فتنفيذها يتطلب تغييرات ملموسة.

وبعد اطلاع الباحثة على عدد من الدراسات والبحوث السابقة والنظريات والنماذج المهنية في طريقة تنظيم المجتمع فإن الريادة المجتمعية تفرض نفسها في ظل الظروف الراهنة لمجتمعنا الفلسطيني كأحد المجتمعات النامية.

وبحسب ما أطلقته الهيئة الاستشارية لتطوير المؤسسات غير الحكومية (PCS، 2021) بمشاركة (٥٠) مؤسسة أهلية وشركة خاصة ومؤسسات تدعم القطاع الريادي إضافة إلى حاضنات الأعمال، موزعة على الضفة الغربية ومدينة القدس وقطاع غزة إضافة إلى الناصرة والجليل والمثلث، في النسخة الثالثة لمؤشر الريادة في حاضنات الأعمال الفلسطينية (٢٠٢١) حيث أظهر أن التمويل الخارجي ما زال هو الأكبر لقطاع الريادة في فلسطين بمعدل ٨٠٪، مقابل ٢٠٪ للتمويل المحلي.

وقد برزت مشكلة الدراسة بشكل جليّ من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مجموعة من مدراء المنظمات الثقافية؛ حيث أشارت مدير عام جمعية الثقافة والفكر الحر (٢٠٢٢/١٢/٢٥) إلى أن المنظمات تواجه تحديات في مجال الريادة المجتمعية، لعل من أبرزها قلة الفرص المالية لاستقطاب أصحاب الأفكار الريادية والمدربين، وقلة التمويل في المنظمات الأهلية فهي تعجز عن سد الثغرات المالية للمشاريع جميعها رغم قوة الأفكار، كذلك فالتهميش الثقافي في بعض الأحيان وخصوصاً للفتيات، وذوات الإعاقة يعتبر تحدي أمام المنظمة، ويضعف من رعايتهم ويؤطر مبادراتهم وطموحهم، فالمنظمة بكل أنشطتها وأهدافها الإستراتيجية على مدار سنوات عملها تخلق بيئة مشجعة وحاضنة لدى الرياديين المجتمعيين .

بينما أكدت مديرة بناء الغد (٢٠٢٣/١/٣٠) ، بأن الريادة المجتمعة تواجه تحديات كبيرة في البيئة الفلسطينية، وأن سياسات الاحتلال المجحفة ضد المواطن الفلسطيني من أكبر العوائق في أي مشروع أو فكرة ريادية مجتمعية، كما أن الانقسام وعرقلة التعديل أو الوصول إلى التشريعات المحفزة بالإضافة الى تحديات الاحتلال الخاصة بالهوية الريادية الفلسطينية للمنظمات.

وفي الجزئية المتعلقة بالهوية الريادية في فلسطين أظهر مؤشر الريادة في حاضنات الأعمال الفلسطينية (PCS، 2021) ، أن ٦٠٪ فقط من حاضنات الأعمال والمؤسسات العاملة في القطاع متخصصة في مجالات معينة.

أما عن دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التي تتبناها المنظمات الأهلية في تنمية الريادة المجتمعية، ترى مدير عام جمعية الثقافة والفكر الحر (٢٠٢٢/١٢/٢٥) بأن المنظمات من خلال الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تعمل على التمكين وتنمية المهارات، وتحسين التواصل،

وإنشاء شبكة من الدعم المجتمعي لأفرادها، وتمكين قاعدة من الموارد لهم، وبالنظر إلى أهمية الاستدامة كجزء رئيسي من نظام المنظمات الناجحة تتوجه إلى عالم الريادة بصورة ممنهجة ومنظمة لتحقيق أفضل النتائج، والسعي الدائم لتطوير استراتيجياتها للوصول إلى أفضل أنماط الريادة المجتمعية.
(pcs-palestine.org)

ومن خلال عمل الباحثة في المجال المجتمعي والثقافي، لاحظت وجود دور للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية، حيث تُعد المنظمات الثقافية حاضنة آمنة ومشجعة وبيئة خصبة للمجتمع الريادي، و مكان فاعل لتقديم استراتيجيات أساسية لأي ريادي أو ريادية، وتؤسس علمياً ومهارياً للمشاريع الريادية فمثلاً: التدريبات الخاصة بإعداد أوراق سياسات وحقائق ومشاركتها مع الجهات المختصة، في إطار تحليل الواقع والتحديات في النظم والإجراءات، لتحديد خارطة احتياجات قبل البدء بالمشاريع والحلول والتأكيد على فاعليتها، وأيضاً من خلال التدريب والمناصرة والمطالبة ضمن المنصات التفاعلية التي تمهد لجسر من الأفكار الريادية المجتمعية ولأسيما في ظل الأزمات التي تعصف بنا في المحافظات الجنوبية من فلسطين ، وأيضاً الاستراتيجيات المستخدمة في التأهيل والدمج المجتمعي لتبادل الخبرات واستعراض المشاريع الجديدة، إلى جانب دعم الأفكار المبتكرة، وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتطبيق والنماذج كثيرة في ظل الأزمات الراهنة.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

٣.١ أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما مستوى تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
- ما مستوى تنمية الريادة المجتمعية في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ؟

- هل توجد علاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟
- هل يوجد دور للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بأبعادها (تغير المسار، فرق العمل، تقنيات الأزمة، احتواء الأزمة، الاحتياط التعبوي) في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟
- هل توجد فروق في متوسط استجابات العينة حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟
- هل توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة حول الريادة المجتمعية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

٤.١ أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات للمنظمات الثقافية.
- التعرف على واقع تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.
- توضيح طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.
- بيان دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بأبعادها (تغير المسار، فرق العمل، تقنيات الأزمة، احتواء الأزمة، الاحتياط التعبوي) في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.
- الكشف عن الفروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) .
- الكشف عن الفروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الريادة المجتمعية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

٥.١ أهمية الدراسة

ينطوي موضوع الدراسة على أهمية كبرى سواء من الناحية النظرية أو الناحية التطبيقية والتي تتمثل في النقاط التالية:

الأهمية النظرية:

١. تعد هذه الدراسة إثراء للمعرفة النظرية لمجموعة البحوث حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والريادة المجتمعية.

٢. تعتبر من الدراسات الأولى -حسب علم الباحثة- التي تناولت دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية فمن خلال البحث والاستقصاء عن موضوع الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات واجهت الباحثة ندرة في الأدبيات المنشورة.

٣. توضح الدور الذي يمكن أن تؤديه الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات المتبعة في تنمية التوجهات المجتمعية الريادية، فهي قوة لا يمكن إهمالها أو الاستغناء عنها.

٤. التعامل مع الظواهر الاجتماعية بالدراسة والتحليل، يمثل محوراً مهماً من الاستراتيجية البحثية للنهوض بالمجتمع وريادته مجتمعياً بشكل يسهم في استدامة المجتمعات.

الأهمية التطبيقية:

١. تنفيذ المسؤولين والقائمين في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية لتحديد أهم الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات الأكثر أهمية في تحقيق التنمية المستدامة ضمن برامج ريادية للمجتمع.

٢. تنفيذ برسم السياسات العامة المتعلقة ببرامج التدريب لتنفيذها في المنظمات الثقافية بكفاءة وفعالية أكبر.

٣. تنفيذ المهتمين والعاملين في المنظمات الثقافية وخصوصاً أن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين، وما تعانيه من أبعاد عدة وانعكاساته من مشكلات تستدعي حلولاً ريادية.

٤. تبرز الأهمية بارتباط موضوع هذه الدراسة بعمل المنظمات الثقافية التي تشكل جزءاً أصيلاً من المجتمع الفلسطيني ورافداً مهماً يقدم الخدمات له، كما تتمحور الدراسة حول دور الاستراتيجيات في المنظمات الثقافية المقدمة لخدمات مختلفة المجالات والتي تتميز بدورها الفعال في الوقت الحالي والتي تسعى للتطور الدائم وتقديم خدمات نوعية.

٦.١ متغيرات وأنموذج الدراسة

المتغير المستقل: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

جدول (١.١): أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

الاحتياط التعبوي	احتواء الأزمة	تفريغ الأزمة	تفتيت الأزمة	فرق العمل	تغير المسار	الدراسة
✓	✓		✓	✓	✓	(بنات، ٢٠٢٢)
✓	✓	✓	✓	✓	✓	(العجلة، ٢٠٢٢)
✓	✓		✓	✓	✓	(مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢)
✓	✓	✓	✓		✓	(خبابة، ٢٠٢١)
✓	✓		✓	✓	✓	(عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)
	✓		✓		✓	(صالح، ٢٠١٨)
✓	✓		✓	✓	✓	(محمود، ٢٠١٧)
	✓	✓	✓	✓	✓	(عياد، ٢٠١٥)
٦	٨	٣	٨	٦	٨	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المصادر المذكور.

المتغير التابع: الريادة المجتمعية

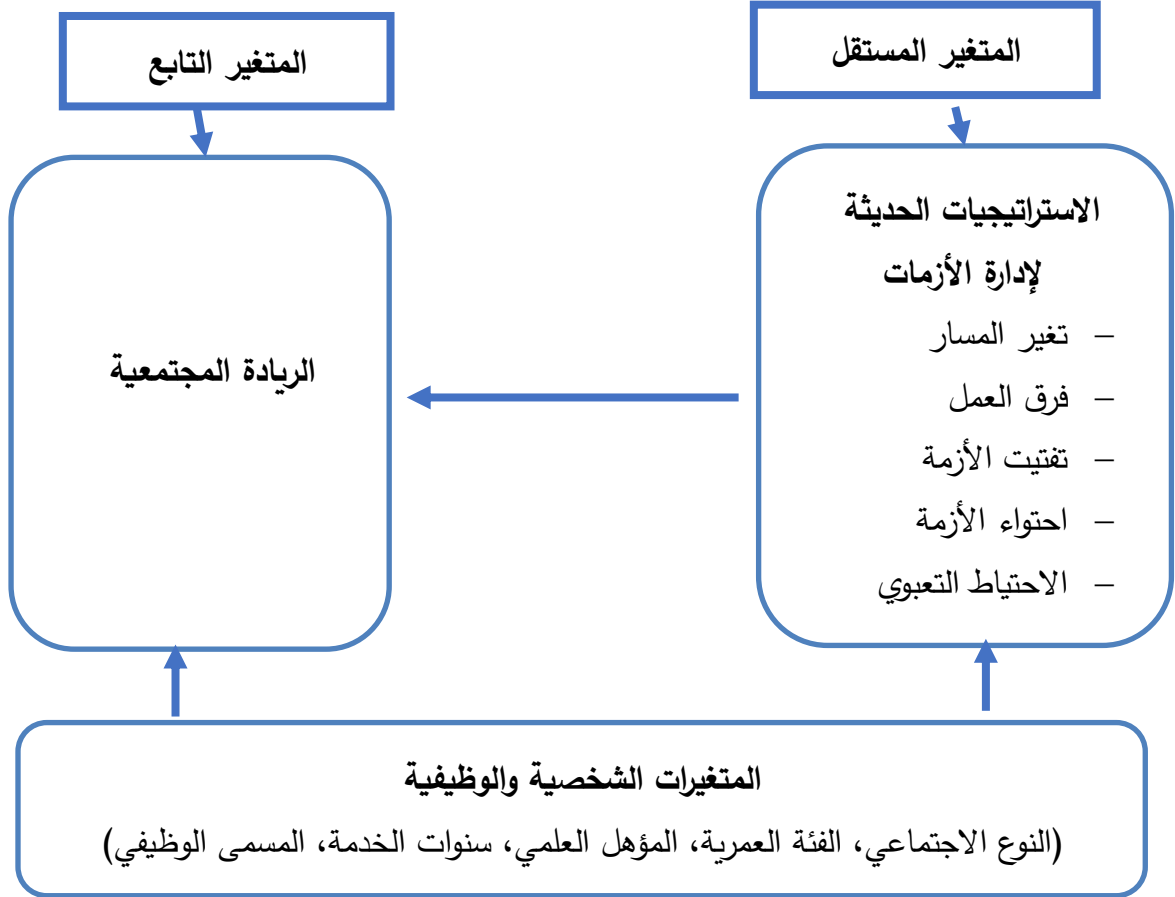
جدول (٢.١): أبعاد الريادة المجتمعية

الدراسة	الفرص	الإبداع	استباقية	مخاطر	استدامة	رسالة	بيئة	سلوك	توجه	انغماس	قيمة
Crisan & Borza, 2012	✓					✓				✓	
Nicholls & Huybrechts, 2012		✓						✓	✓		
Srif, 2013										✓	✓
Alsaaty, et.al, 2014	✓	✓		✓				✓			
Rahim & Lajin, 2015		✓	✓	✓							
Wood, 2015						✓	✓				
Bosma, et.al, 2015	✓	✓				✓			✓		✓
التميمي، ٢٠١٦	✓			✓							✓
Burucu, 2016	✓			✓							✓
Mort, 2016	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				
الطلباني، ٢٠١٧		✓		✓							
سامرة، ٢٠٢٠		✓				✓					✓

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المصادر المذكورة

المتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

شكل (١.١): أنموذج الدراسة
المصدر: من إعداد الباحثة



٧.١ فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات و تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تغيير المسار في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية فرق العمل في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تقويت الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية احتواء الأزمة في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
 - يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاحتياط التعبوي في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الريادة المجتمعية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

٨.١ حدود الدراسة

طبقت الدراسة وفق الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** التعرف على دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- **الحد البشري:** طبقت الدراسة على أصحاب المناصب الإشرافية بالمنظمات الثقافية " مدير، نائب مدير، منسق ، مدير برامج"
- **الحد المؤسسي:** طبقت الدراسة في المنظمات الثقافية.

- الحد المكاني: طُبقت الدراسة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- الحد الزمني: طُبقت الدراسة خلال الفترة الزمنية للعام الجامعي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

٩.١ معيقات الدراسة

- ندرة المراجع التي تناولت الريادة المجتمعية، خاصة وأن الريادة المجتمعية تُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة.
- صعوبة في توضيح العلاقة النظرية بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية، وذلك لندرة المراجع التي تناولت العلاقة بين المتغيرين.
- المعوقات المتعلقة بحصر مجتمع الدراسة بشكل دقيق، حيث تندمج المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية بعملها مع المنظمات الاجتماعية والإغاثية والتعليمية.

١٠.١ هيكلية الدراسة

- تكونت هيكلية الدراسة من خمسة فصول قُسمت على النحو الآتي:
- **الفصل الأول:** يشمل خلفية الدراسة، وإطارها العام؛ حيث يتضمن عرضاً لمقدمة الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها ومن ثمَّ عرض النموذج والمتغيرات التي ارتكزت عليها الدراسة، وهيكلية الدراسة .
- **الفصل الثاني:** يتضمن الإطار النظري والإطار المفاهيمي للدراسة ويستعرض المباحث الآتية:
- المبحث الأول حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والمتمثلة بالاستراتيجيات التالية: (تغير المسار، فرق العمل، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، الاحتياط التعبوي) ، والمبحث الثاني يتضمن الريادة المجتمعية أما المبحث الثالث المنظمات الثقافية، إضافة إلى الدراسات السابقة وأهم الجهود والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة كما ستقوم الباحثة بالتعقيب على أهم ما جاء في هذه الدراسات بهدف بيان الفجوة البحثية للدراسة الحالية.
- **الفصل الثالث:** المنهجية والإجراءات بحيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وأهم المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

- **الفصل الرابع:** التحليل الإحصائي وعرض النتائج ومناقشتها الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات والتعقيب عليها .
- **الفصل الخامس:** الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت لها الدراسة .
- الملاحق والمصادر والمراجع..

الفصل الثاني

الإطار النظري

١.٢ المبحث الأول: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

تمهيد

تواجه المنظمات المعاصرة أزمات عدة، تأثراً بالتحديات العديدة التي تطرأ على محيطها، والأحداث غير المتوقعة، بحيث تُشكل تهديداً على فاعلية أدائها، وذلك الأمر يتطلب منهجية تتسم بالوضوح في مواجهة المنظمة للأزمة.

إذ إن إستراتيجيات إدارة الأزمات تهتم برصد الأزمات المحتمل حدوثها، وكذلك المتغيرات التي تؤدي إلى حدوثها، وتعبئة جميع موارد وإمكانيات المنظمة للتعامل معها بكفاءة وفاعلية هي التي تضمن صمود المنظمة واستدامتها .

وتطرقت الباحثة في هذا المبحث إلى ماهية الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وأهدافها، وأهميتها، كذلك تسليط الضوء على خصائصها، وأبرز هذه الإستراتيجيات، وعوامل نجاحها والصعوبات التي تواجهها.

١.١.٢ ماهية الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

تشير الدراسات إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين حول الأزمة، إلا أنّ سمات مشتركة بين التعريفات، حيثُ عرّفها العجرمي (2019) بأنها تأثيرات الحالة المضطربة على أداء المنظمة ومهام عملها، بحيثُ تقف عائقاً في سبيل إنجازها لخططها، وفي هذه الحالة قد يتطلب من إدارتها اتخاذ قرارات تسهم في احتواء الأزمة والحد من سلبياتها.

وبناءً على ما سبق فالأزمة هي موقف يتصف بالفجأة وتُحدث خللاً وتهديداً لإدارة المنظمات، مما يؤدي إلى غياب الاستقرار في عملها وأداء مهامها، وتعطل مسيرة إنجاز أهدافها الآنية أو المستقبلية على حدّ سواء.

من أجل التعامل مع أي أزمة لا بُدّ من الاستعانة بجملة من البدائل والإستراتيجيات، التي تعدّ مُتطلب إداري مهم للتعامل مع الأزمات وفهم طبيعتها ومجالها (المية، ومنصف، 2018) وتتعدد إستراتيجيات التعامل مع الأزمات، والتي قد تَطرأ على مُستوى المنظمة، وهناك نوعان من إستراتيجيات إدارة الأزمات، ومن أمثلتها ما يلي (محمود، 2021):

– الإستراتيجيات التقليدية: هي استراتيجية إنكار الأزمة، وكبت الأزمة، وإخماد الأزمة، وتنفيس الأزمة، وعزل قوى الأزمة.

– الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات: إستراتيجية تغيير المسار، واستراتيجية تفرغ الأزمة، وإستراتيجية تغتيت الأزمة، وإستراتيجية احتواء الأزمة، وإستراتيجية فرّق العمل، وإستراتيجية الاحتياطي التعبوي.

هذا وقد ظهرت الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات استجابة للتطور في الأساليب الإدارية، لا سيّما في اختلاف نوع الأزمات، وشكلها، وطبيعتها، بحيث تعد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات أكثر فاعلية وملائمة لروح العصر، ومتوافقة مع متغيراته (الناجي، 2012).

والإستراتيجيات الحديثة هي منهجية إدارية حديثة لإدارة الأزمات، وأسلوب مطور في التعامل مع المستجدات البيئية والتغيرات غير المتوقعة، وتسهم في تعزيز استقرار المنظمة، والارتقاء بأدائها (مطر، 2022)، إضافة على أنّها أصبحت جزء لا يتجزأ من الخطط الإستراتيجية التي تتبناها

المنظمات المعاصرة، والتي تسعى بشكل حثيث إلى التفوق، والتميز في ميدان العمل (أبو درويش، 2022).

والإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات هي عبارة عن مجموعة من القرارات والخُطط التي تتبعها الإدارة العليا في المنظمة لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال الاختيار الأفضل لطبيعة ونوع الأزمة (مطابس، وآخرون، 2022).

وهي معالجة الأزمات وفق إدارة علمية رشيدة، عبر سلسلة من القرارات الجماعية ومجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتخذها المنظمة للاستجابة للأزمة، باستخدام وسائل عملية حديثة خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها، لتلافي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وذلك يتم تحليل كل التهديدات ونقاط الضعف الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمة (العجلة، 2022).

وفي ضوء ذلك، تعرف الباحثة من وجهة نظرها الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بأنها نهج إداري حديث لمعالجة الأزمات ومواجهتها، من خلال اتباع مجموعة من الإستراتيجيات التي تشكل آلية فعالة للتعامل مع مختلفة الأزمات بغض النظر عن شدتها، أو نوعها، أو حجم تأثيرها.

٢.١.٢ أهداف الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات

تسعى المنظمات لتطبيق إدارة الأزمة لتفادي حدوثها وإنجاز أهدافها المستقبلية، فقد وضّح (Alzatari & Ramzani 2019) الأهداف كما يلي:

- تفادي الأضرار قبل حدوثها.
- توعية وتوجيه موظفي المنظمة بمخاطرها وتوضيح كيفية التعامل معها أثناء وقوعها.
- وصف بشكلٍ دقيق أسبابها ومُحدداتها.
- تقديم التقارير الدورية للإدارة العليا، ووضع خُططها المستقبلية للتعامل مع هذه الأحداث.

وقد ذكر الحريبي (2010) أبرز أهدافها كما يلي:

- تدريب الموظف على السلوك الأمثل لمواجهة أحداث غير مُستقرة على صعيد المؤسسة.
- معاملة المُتضررين وأسرهم بأفضل الأساليب وتقديم المساعدة لهم.

- التعامل الحكيم للإدارة مع مختلف الظروف بأساليب وطرق تعتمد على المبادرة وليس بردود الأفعال.

- المحافظة على الصورة الذهنية أمام المجتمع والمنظمات الأخرى.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأن الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تسعى لتحقيق ما يلي:

- تحديد المشكلة والأسباب التي أدت لوقوع الأزمات في المنظمة.
- اتخاذ الإجراءات والقوانين اللازمة لمواجهة الأزمات في المنظمة.
- إجراء عمليات الارتقاء بنظم المنظمة والإصلاح وتحسين طرق مواجهتها على الأمد البعيد.
- وضع آليات لاستشعار الأزمة وتحديد آلية مواجهتها علمياً وعملياً.

٣.١.٢ أهمية الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

تعتمد أهمية الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الاستجابة الفعالة للأزمات ، والاستجابة لحالات الطوارئ، والحفاظ على سلامة موظفي المنظمة، وطبيعة الأزمات وأسبابها في المنظمة، وكيفية إدارتها. (القرني، ٢٠٢١).

وقد ذكرَ الشيخ (٢٠٢٠) بعض النقاط التي تُوضح أهميتها في المنظمة:

- الحدّ من الأضرار والآثار السلبية الناجمة عنها في المنظمة.
- تنفيذ الإجراءات اللازمة لمواجهتها وتقليل الخسائر إلى أقلّ منسوب.
- اتخاذ القرارات لمنع حدوثها في المنظمة.
- توضيح وتفسير الأحداث والاستفادة من العبر لتجاوز أي أحداث مُشابهة.
- العمل على تبني تفسيرات واقعية للمعطيات، والتنبؤ بوقوع الكارثة قبل حدوثها وتفاذي مخاطرهما. في السياق نفسه أشارَ (Mwaiwa & Odiyo (2015) بعض النقاط التي تُوضح أهميتها وهي كالآتي:
- توفير مُناخ جيد وذلك من خلال تنسيق الجهود، وتنظيم العمل، وتوجيه أداء العاملين بصورة فعّالة للحدّ من آثارها.
- تُسهم في مواجهة الأحداث الطارئة وكيفية إيجاد السبل المناسبة للتعامل معها.
- وضع إجراءات ضرورية لمنع حدوثها والتقليل من تداعياتها السلبية.

وبناءً على ما سبق يتضح أنّ أهميتها تتمثل فيما يلي:

١. وضع خطط ناجحة وإجراءات فاعلة لرفع حالة التأهب في حال وقوع حالات غير متوقعة.
٢. تُساعد على تدريب المستويات الإدارية للتحديات الجمة في النظم والإجراءات، وعلى مُواجهتها، والحفاظ على مستويات سلامة الموظفين.
٣. تُسهم في توظيف الوسائل الحديثة بالإدارة، وذلك من خلال التواصل الفعال أثناء وقوع حالات طارئة على صعيد العمل.

٤.١.٢ معيقات تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

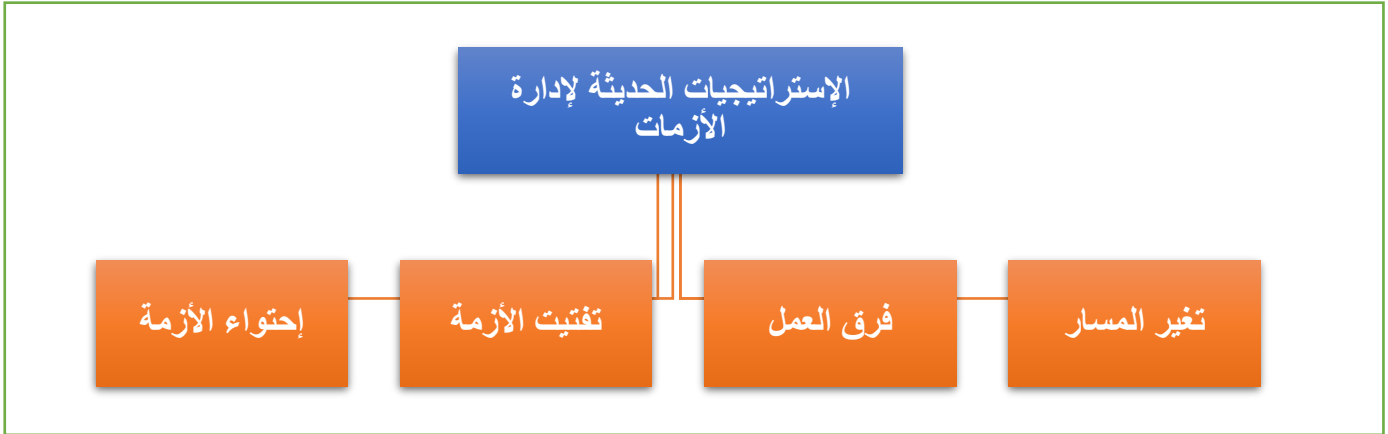
توجد سلسلة من المعوقات أثناء اعتماد الاستراتيجيات الحديثة، فقد ذكر مسلم (٢٠٢٢) هذه المعوقات وهي كالتالي:

- التحديات المتعلقة بنظم التواصل بين مستويات المنظمة الإدارية، وفرق العمل على حد سواء وعدم الاعتماد على الأدوات التكنولوجية.
 - التحدي الزمني والتحديات الجمة في النظم وإهمال الجدولة في مراحل معالجة الأزمة.
 - غياب الاستقرار بين إدارات المنظمة.
 - ضعف بنية فرق العمل، وضعف آليات التنسيق للتعامل مع هذه الحالات.
- كما وتتمثل هذه المعوقات كما أشارَ (عبد الخالق، ٢٠١٣) في الآتي:
- توتر القيادة المؤسسية: وذلك بسبب الرغبة في الخروج من الأزمة بسرعة لأنها خطر يُهدد كيان المؤسسة.
 - عدم القدرة على اتخاذ القرار وتحديدا في الأزمات الشديدة وغير المتوقعة.
 - عدم توافر نظام معلوماتي عن الأزمات: مما يصعب من فعالية إدارة الأزمات.
 - قصور التخطيط أثناء الأزمات: بسبب اختلاف الأهداف والسياسات والثقافات، وفي ضوء افتراضات خطط الطوارئ والإمكانات.
- وبناءً على ما سبق يتضح أنّ أهم الصعوبات والتحديات التي تُعرقّل تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بإجمال هي:
- عدم توفر وسائل تكنولوجية حديثة غالباً لتشخيص حدوث الأزمة وأيضاً لمعالجتها .

- نقص الموارد المالية في المنظمة وارتفاع تكلفة المواد الخام ومصاريف الصيانة.
- نقص المعلومات أو صعوبة تبادلها أو حجب جزء مهم من البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- عدم إدراك ووعي أفراد المنظمة بطبيعة الأزمة ومخاطرها وعدم تنفيذ برامج تدريبية لهم .
- صعوبة تحديد المهام وتحليلها وعدم تأييد الإدارة العليا بالمنظمة للإجراءات.

٥.١.٢ أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

يجب أن تكون إدارة الأزمات دائما استباقية وليست مبنية على خطوات لاحقة للأزمة، حيث تساعد هذه الوسائل على التنبؤ بحدوث أحداث غير المرضية للمنظمة، وبالتالي تطوير سيناريوهات تعتمد على التوازن والتكيف مع هذه الأحداث، من خلال مراقبة الأحداث والعوامل التي تؤثر على طبيعة عملها من خلال تقييم المخاطر ووضع خطط للتعامل مع الأزمة على المدى الطويل، وعليه يجب أن تكون المنظمة قادرة على النجاح في تخطي الأزمة (مطووع، ٢٠٢٣).



شكل (١.٢): أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

وقد لاحظت الباحثة اتفاق الدراسات السابقة مثل دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، ودراسة (Abed Elaal, et al, 2022) (العجلة، ٢٠٢٢)، ودراسة (مطر، ٢٠٢٢)، ودراسة (القطناني، 2021)، ودراسة (طالب، وكاظم، 2021)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، ودراسة (مريم، ٢٠١٩)، ودراسة (عياد، ٢٠١٥)، ودراسة (الناجي، ٢٠١٢) على خمس استراتيجيات، وهي:

١. تغيير المسار

تعتمد المنظمات على استخدام استراتيجية تغيير المسار في الأزمات شديدة العنف التي يصعب التكيف معها حتى تتمكن الإدارة العليا من إيقاف تصعيد الأزمة (Abed Elaal et al, 2022).

وتعتمد هذه الاستراتيجية على عدة أشكال كما يُشير إليها عياد (2015):

- **الأول:** تحويل الأزمة من سلبية إلى إيجابية: تُركز الإدارة العليا في المنظمة على تحويل الجوانب السلبية في الأزمة إلى جوانب ومناحي إيجابية، قد تؤثر على أداء المنظمة، وتقوية وترابط العلاقة بين أركان المنظمة، وتحفيز وتشجيع الابداع والابتكار لتحقيق الكفاءة والجودة في الأداء، ومشاركة الموظفين في عملية صنع القرار.

- **الثاني:** تصدير الأزمة إلى الخارج: ويُقصد بذلك أنّ المنظمة تسعى لمعالجة الأزمة من خلال تصديرها إلى منظمة أو مجموعة من المنظمات، وذلك من خلال إيجاد مصلحة للمنظمات الأخرى لتسهيل تصدير الأزمة.

- **الثالث:** ركوب موجة الأزمة والانحراف بها: يُقصد بها قدرة المنظمة على تغيير مسار الأزمة إلى مسار جديد بعيد عن المخاطر، وبالرغم من ذلك إنّ اتباع هذا الشكل قد يؤثر على طاقة وقدرة المنظمة، ولذلك قد يتطلب هذا الأمر الدقة في توقيت توجيه الأزمة، وأن تمتلك المنظمة قدرات ومهارات عالية في الصبر والانتظار.

ويتضح أنّ المنظمات تتعرض للأزمات والتي تتمثل بالأحداث والمواقف المفاجئة وقد تتسم بالغموض والاضطراب وقلة المعلومات والوقت، وتُشكل تهديد على بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها، وفي ظلّ هذه الأزمات يتوجب على المنظمات اتخاذ قرارات سليمة تعمل على الحفاظ على المنظمة ومواردها، و التعاطي مع الأزمة بفعالية و البحث عن خيارات متعددة وتوليد بدائل مختلفة للتغلب على الأزمة ومواجهتها.

٢. فرق العمل:

تسعى المنظمات لإيجاد نقاط مشتركة بين موظفيها، عبر فرق العمل وتستخدمها عندما تتشعب طرق ومتطلبات الأزمة، وبالاعتماد على طاقم مدرب علمياً وعملياً (Gilpin & Murphy, 2018). ويتطلب اعتماد هذه الاستراتيجية عدداً كافياً من الخبراء، لمواجهة الأزمة وتحديد أسبابها وعواملها والتعامل معها بأفضل الوسائل والأساليب (طالب وكاظم، ٢٠٢١). كما و تتطلب وجود العديد من المتخصصين من مختلف المجالات لتحديد الإجراءات اللازمة للموظفين (مريم، ٢٠١٩).

وبالتالي فإن الإدارة العليا للمؤسسة تكون مهتمة باختيار فريق إدارة الأزمات ذي الخبرة والكفاءة العالية للتعامل مع الأزمات وتكون قادرة على التنبؤ بكل ما هو جديد وكلما كان فريق الأزمات لديه خبرة أو مهارات أو قدرات أعلى زادت مواجهة الأزمات والتعامل معها داخل المنظمة (فروانة، ٢٠١٩).

وهذه الاستراتيجية من أكثر الاستراتيجيات استخداماً عندما تتعلق الأزمة بالعنصر البشري أو الأفراد، وتتمثل هذه الاستراتيجية بتوضيح الأزمة وبيان خطورتها وكيفية التعامل معها بين الإدارة العليا والموظفين في المنظمة بأسلوب تعاوني وشفاف (أحمد، ورضوان، ٢٠١٢).

ويتضح أنّ بناء فريق مختص يتمتع بالقدرة، وكذلك الخبرة، والإعداد الجيد لهذا الفريق، من حيث المهارة والقدرة والمعرفة، والإسهام في رفع مستواه ، يحد من توسع تداعيات خطيرة ناتجة عن الأزمات.

٣. تفتيت الأزمة:

تقوم هذه الاستراتيجية بدراسة القوى المؤثرة على الأزمات القوية والكبيرة وتحليل العوامل والأسباب التي أدت إلى ظهور الأزمات وتقسيمها إلى أزمات وأجزاء صغيرة للتعامل معها ومواجهتها بأفضل طريقة (موداس ، ٢٠٢١).

وتعتمد الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لإيجاد القوى التي تشكل تحالف الأزمة ، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمصالح المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ، ثم العثور على القادة المبتكرين ومهاجمتهم من خلال إيجاد مصالح هذه الاتجاهات التي تتعارض مع استمرار تحالف الأزمة ، وبالتالي فإن الأزمة الكبيرة تتحول إلى أزمة مجزأة صغيرة. (مريم ، ٢٠١٩).

ولاعتماد استراتيجية تجزئة الأزمات ، يجب أن يتعامل الفريق المختص الذي يتمتع بالمهارات والقدرات العالية داخل المنظمة مع الأزمة بنكاه وحكمة ، ويجب أن يتم تعيين فريق محترف للأزمات للاستمرار في إضعافها والتغلب عليها (طالب، وكاظم، ٢٠٢١).

وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة بأن تفتيت الأزمة كوسيلة مستحدثة في منهج الأزمات تعمل على تصنيفها وتقسيمها إلى أقسام صغيرة، وأجزاء يسهل التعامل معها، من خلال التواصل الفعال مع المسببات لها، وبما يضمن محو آثارها غير الإيجابية يسهم في تجاوزها بحكمة وبأقل الخسائر.

٤. احتواء الأزمة:

إن احتواء الأزمة الاستراتيجية حديثة أثبتت فاعليتها في الحد من الأزمات وتأثيرها السلبي على الكيانات الإدارية (الناجي، 2012). ويُقصد باستراتيجية احتواء الأزمة مُحاصرتها وامتصاص كل الضغوط الناجمة عنها في نطاق ضيق ومحدود، حيث تبذل الإدارة العليا مجهوداتها لاستيعاب كافة الضغوطات والأضرار الناجمة عن الأزمة بعيدا عن العدوانية والتسلط (عياد، 2015)، وقد يتحقق ذلك من خلال إدراك الإدارة لأسباب الأزمة وكيفية مُواجهتها والتغلب عليها والتعامل معها بأفضل الطرق والأساليب (الشاعر، 2018).

وهي استراتيجية لحصر الأزمة بنطاقٍ محدود، وتجميدها عند مرحلة استيعابها وإفقادها قوتها (عبد الله، وعبد الله، 2020).

كما تُؤدي هذه الاستراتيجية إلى أضعاف الأزمة وفقدان قوتها وتأثيرها السلبي على المنظمة، ويُمكن تحويل جانبها السلبي إلى جانب إيجابي بطرق وأساليب لدعم المنظمة، حيث تُمرُّ استراتيجية احتواء الأزمة بعدة مراحل كما يُلخصها أبو فارة (٢٠٠٩):

١. الاصغاء الجيد لقوى الأزمة وتفهم مطالبها، وطلب تقديم المطالب من خلال الجهات الرسمية في المنظمة.

٢. مُطالبة توحيد مطالب قوى الأزمة، مع الأخذ بعين الاعتبار أنَّ تحقيق كافة المطالب مُستحيل، رغم أنَّ ذلك الأمر قد يؤدي إلى تفاقم الأزمة وزيادة حدتها فلذلك يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.

٣. تشكيل لجنة لقوى الأزمة، وذلك من أجل الوصول إلى حل وتحقيق أهداف المنظمة وخطتها الاستراتيجية من خلال التفاوض والحوار الجيد.

كما أنَّ هذه الاستراتيجية تُستخدم لمواجهة الأزمات الكبيرة مثل أزمة الرأي العام والجماهير، بحيثُ تتبع أساليب وطرق معينة للتعامل بحرصٍ وذكاء مع القوى المُسببة للأزمة (خبابة، 2021).

وفي ضوء ذلك، ترى الباحثة من وجهة نظرها بأن إستراتيجية احتواء الأزمة تعني البحث الدقيق في الأسباب التي أدت لتعاظم الأزمة وانتشارها، واتخاذ الإجراءات والقوانين اللازمة لمواجهة الأزمات في المنظمة، والاستفادة من خلال إجراء عمليات التطوير والإصلاح، وتحديد آلية التغلب عليها وتحسين طرق مواجهتها بالمستقبل، والحد من المخاطر الناجمة عنها، من خلال إتباع إجراءات استراتيجية لمنع تكرار هذه الأزمات، ولضمان نجاح هذه الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات تحتاج المنظمة إلى التطوير المستمر للنظام الإداري، وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل للموظفين في مجال الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.

٥. الاحتياط التعبوي

يُقصد باستراتيجية الاحتياط التعبوي تحديد مصادر الأزمة والضعف في المنظمات، وتشكيل احتياط تعبوي وقائي للتمكن المنظمة من استخدامه وقت الأزمات، فقد تستخدم هذه الاستراتيجية في المنظمات الصناعية عند وقوع أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة (عياد، ٢٠١٥).

و تعرف استراتيجية الاحتياط التعبوي بفلسفة "حافة الخطر وحد الأمان" أي معرفة وإمام المنظمة بكافة التفاصيل عن قوى الأزمة ومعرفة نقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات والمخاطر التي قد تواجهها بشكل عام (بنات، ٢٠٢٢) حيث يتم تحديد نقاط الضعف ومصادر الأزمات، ويتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يُمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة (مريم، ٢٠١٩).

وقد تتمكن المنظمة من تحقيق استراتيجية الاحتياط التعبوي من خلال ما يُلخصه أبو فارة (٢٠٠٩) كالتالي:

١. الاحتياط التعبوي في أعضاء المنظمة، بحيث تقوم قيادة المنظمة بتوفير برامج تدريبية للموظفين في المنظمة؛ وتدريب موظفين جدد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

٢. الاحتياط التعبوي المالي الذي يُمكن المنظمة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي ونقادي حدوثها.

٣. الاحتياط التعبوي في بدائل التكنولوجيا، بحيث تتمكن المنظمة من التعامل مع الأزمات التي تُواجه المنظمة لأسبابٍ تكنولوجيةٍ بأفضل الأساليب والطرق، مثل الاستغناء عن عدد من

- الموظفين في المنظمة بسبب اعتماد أساليب وتقنيات تكنولوجية حديثة، ومثل استخدام أدوات وآلات حديثة تُساهم في توفير الوقت والجهد، وتقديم المنتجات بجودة وكفاءة عالية.
٤. الاحتياط التعبوي في المختصين: ويُقصد به توفير المنظمة لاحتياطٍ تعبوي من المختصين في مجال الإدارة وأعمال المنظمة المختلفة لمواجهة كافة الأزمات أو أي نقص مفاجئ أو طارئ.
٥. الاحتياط التعبوي في جودة حياة العمل: ويُقصد بها توفير المنظمة الاحتياط التعبوي الذي يُواجه ضعف أداء المنظمة أو أي حالة تراجع في جودة حياة العمل.
٦. الاحتياط التعبوي في المواد الخام: ويُقصد به مواجهة الأزمات ذات علاقة بنقص مواد الخام، أو الانقطاع الكلي في إمداد المواد الخام المُستخدمة في سلسلة تقديم الخدمة.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة بأنَّ المنظمة الناجحة بحاجة لاعتماد سلسلة من العمليات الإدارية والإجراءات الوقائية لرفع مستوى جودة الخدمات من خلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ومن خلال توفير مخزون احتياطي يلبي احتياجات المنظمة أثناء الأزمة وبما يضمن تقديمها للخدمة دون انقطاع أو تدني مستوى جودتها.

المبحث الثاني: الريادة المجتمعية

تمهيد

تُعد الريادة المجتمعية من المواضيع الحديثة التي نالت اهتماماً واسعاً لدى الباحثين والمهتمين في مجالات التنمية المختلفة، حيث تهتم الريادة المجتمعية بتنمية القدرة على توفير العمل للأفراد، من خلال إقامة مشروعات ريادية تتسم بالإبداع والابتكار، وبما يخدم القضايا المجتمعية المختلفة، وتستعرض الباحثة ماهية الريادة المجتمعية، وأهدافها، وأهميتها، كذلك الخصائص والمتطلبات، وأبعاد الريادة المجتمعية.

١.٢.٢ مفهوم الريادة المجتمعية

إن الريادة مصطلح يطلق على ديمومة النجاح؛ ولا يطلق على أي نجاح، لأنه لتحقيق أي نجاح يجب الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة، ومن ثم التحرك والسعي إلى التوسع، وبما أن بيئة المنظمات في الوقت الحاضر تتصف بدرجة عالية من التعقيد وزيادة حدة المنافسة أدى ذلك إلى أن تكون الريادة لها الدور الأهم في تحقيق هذا النجاح، والوقوف بوجه المنافسة، لذلك اهتمت المؤسسات بهذا المفهوم الحديث، وفتحت أمامه الآفاق، باعتباره الحل الأمثل لتحقيق أهداف المؤسسات في البقاء والنمو والتوسع (العبيدي والتميمي، ٢٠١٧).

وتستعرض الباحثة المفاهيم التي تناولت الريادة المجتمعية، على النحو التالي:

جدول (١.٢): مفهوم الريادة المجتمعية

م	الدراسة	المفهوم
١.	(Mair & Marti, 2006)	هي نوع من الأنشطة والخدمات التي يقدمها في الأصل المهتمون بالمجال المجتمعي، ولهم سمة الريادة والابتكار لإيجاد حلول من خلال مشروعات تتسم بالاستمرارية، ولها صفة الاستدامة والقدرة على تحويل العوائد إلى عوائد اجتماعية قيمة.
٢.	(Zahra, et.al, 2008)	هي العمليات والأنشطة التي يتم القيام بها لاكتشاف وتحديد واستغلال الفرص، من أجل تنمية الثروة الاجتماعية، وذلك من خلال إنشاء المشاريع الجديدة أو إدارة تحديات جمة في النظم والإجراءات.
٣.	(Diochon & Anderson 2009)	هي فرصة لتحسين الرفاهية المجتمعية، ثم اكتساب وتوظيف الموارد المطلوبة للقيام بذلك.
٤.	(Bornstein & Davis, 2010)	هي العمليات التي يقوم المواطنون من خلالها ببناء المؤسسات و تقديم حلول للمشكلات المجتمعية من أجل جعل الحياة أفضل للمواطنين.
٥.	(Hamilton, 2010)	مفهوم عالمي يهدف لتحقيق الرفاهية المجتمعية من خلال المبادرات والمشاريع الريادية في المجتمع.
٦.	(شاهين، ٢٠١٦)	هي العملية التي تمكن المنظمة من مواجهة التحديات المجتمعية والاجتماعية والبيئية بطريقة تتسم بالكفاءة والإبداع، وتتضمن حلولاً غير تقليدية ومستدامة.
٧.	(Mulyaningsih & Ramadani, 2017)	هي ظاهرة لحل المشكلات المجتمعية، وصنع تغيرات مجتمعية عن طريق إيجاد حلول مبتكرة من ناحية الرفاهية والتعليم والصحة وتنمية المجتمع والبيئة.
٨.	(Beugre, 2017)	معالجة حاجة معينة، والتركيز على خلق قيمة اجتماعية، والتأكيد على التأثير الاجتماعي، حيث إن وسائل تحقيق الرسالة الاجتماعية يمكن أن تشمل آليات موجهة نحو العمل.
٩.	(الناجم، ٢٠١٨)	هي إحدى الحلول الابتكارية لتقديم خدمات الرعاية المجتمعية، والتعامل مع قضاياها بأسلوب حديث، يعبر عن حاجات فعلية، ويمكن أن يحقق صفة الاستدامة .
١٠.	(خيري، ٢٠١٩)	منهجية لإحياء المجتمعات وتنميتها ونهضتها، وإيجاد حلول لمشكلاتها.
١١.	(الشميري، المبيريك، ٢٠١٩)	هي الأنشطة والعمليات التي تتم لاكتشاف الفرص وتحديد واستغلالها من أجل التنمية بإنشاء مشروعات جديدة أو إدارة المنظمات القائمة بطريقة مبتكرة وباستخدام المبادئ الريادية لإحداث التغيير الاجتماعي الإيجابي.
١٢.	(السمامرة، ٢٠٢٠)	أي عمل أو استراتيجية تقوم به منظمات المجتمع المدني في خدمة أهداف المجتمع.
١٣.	(العبادي، والجبوري، ٢٠١٩)	هي تركيبة متعددة الأبعاد وتتطوي على تعابير سلوكية فاضلة بهدف تحقيق الرسالة الاجتماعية والتماسك الاجتماعي والأثر الاجتماعي والقدرة على إدراك الفرص لإيجاد القيمة المجتمعية وصنع قرارات مبدعة ومبتكرة وفاعلة ومستدامة.

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى المصادر المذكورة

في ضوء ذلك يمكن تعريف الريادة المجتمعية على أنها أحد عناصر الريادة الاستراتيجية والتي تهتم بإحداث الإبداع والابتكار في المجال المجتمعي، وتركز في مشاريعها ومبادراتها على القضايا المهمة للمجتمع، من خلال وضع الحلول للمشكلات المجتمعية بما يضمن نماء وتنمية المجتمع والحفاظ على موارده .

٢.٢.٢ أهداف الريادة المجتمعية

تهدف الريادة المجتمعية إلى تدريب ورفع قدرات الأفراد في اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ والمشاركة والمساواة لدفع عجلة التنمية (محمد، ٢٠٢٠).

كما وتعتبر الريادة المجتمعية من الوسائل التي تساهم في الارتقاء بعناصر المجتمع وفئاته، من خلال تشجيع المشاركة المجتمعية وعدم وضع العراقيل أمام الجهود المجتمعية (أبو صبحه، ٢٠١٥). بالإضافة إلى تحسين الصورة الذهنية للمستفيدين ، و تبني الحوكمة التي تعمل على تحسين كمية ونوعية ومستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم (جودة ، ٢٠١٥).

وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن أهداف الريادة المجتمعية تتمثل فيما يلي:

- إبراز الدور التنموي الشامل من خلال الاهتمام بالمجال المجتمعي.
- توظيف الموارد البشرية والمالية والتكنولوجية بالاطار الأمثل لإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات المجتمعية .
- تنمية الدور المجتمعي لإحداث تغيير إيجابي فعال .

٣.٢.٢ أهمية الريادة المجتمعية

الريادة ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية نظراً لأهميتها العظمى في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، وللخروج بأجيال يدركون الفرص ويبادرون في تبنيها، ويملكون روح الابتكار، والإبداع، ويستثمرون الموارد المتاحة بطريقة منظمة من أجل الخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهدافهم (الشيخ، وآخرون، ٢٠١٩).

ومن هنا تبرز الحاجة إلى وجود رواد مجتمعيين للمساعدة في إيجاد طرق جديدة نحو التحسين ، والحاجة إلى المزيد من السلوك الريادي المجتمعي، وحاجة المجتمع لأنواع وأساليب قيادية مختلفة (Dees, 2010). فرواد الأعمال المجتمعيين هم أشخاص لديهم قدرة الحفاظ على القيمة وهم وسطاء

التغيير الاجتماعي، وهم ليسوا مقيدون بالموارد المتاحة ولكنهم يسعون وراء فرص جديدة لخدمة المجتمع، وتحمل المخاطر المحسوبة والمشاركة في عملية الابتكار المستمر والتكيف والتعلم (زيدان، ٢٠٢١).

بحيث تسهم البرامج الريادية المجتمعية في إحداث التوازن بين الأهداف والمتطلبات (Scott & Nandan, 2013).

واستجابةً لتلك التغييرات والدعوات فقد برزت الريادة المجتمعية كاتجاه ناجح في مواجهة المشكلات المجتمعية، كما تنامت الدعوات التي نادى ببحث اتجاهات العلاقة بين الريادة المجتمعية والقضايا المعاصرة الأخرى (زيدان، ٢٠٢١).

ويمكن تلخيص أهمية الريادة المجتمعية بالنسبة للتنمية بشقيها (الاقتصادية والاجتماعية) بالنقاط التالية (Nagler, 2007):

- **خلق وتطوير فرص العمل والتوظيف:** حيث تحقق الريادة المجتمعية قيمة اقتصادية في مجال خلق وتطوير فرص العمل والتوظيف، فالمؤسسات الريادية ومشاريع الريادة المجتمعية توفر فرصاً جديدة للعمل والتدريب الوظيفي لشرائح من المجتمع تعاني من البطالة.
- **خدمات جديدة من خلال الابتكار:** تقوم الريادة المجتمعية بخلق وتطوير وتطبيق الابتكار على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وذلك يؤدي إلى إيجاد خدمات ومنتجات جديدة تسهم في معالجة بعضاً من أكبر المشكلات المجتمعية حيث تنطلق روح المبادرة من العقول الواعية التي تشق طريقها آخذة بزمام الأمور.
- **رأس المال الاجتماعي:** تؤدي الريادة المجتمعية إلى خلق رأس المال الاجتماعي ليكون جنباً إلى جنب مع رأس المال الاقتصادي، وهو ضروري لتخفيف وطأة الفقر وتحقيق التنمية البشرية والاقتصادية المستدامة.
- **تعزيز العدالة والإنصاف:** تعزز الريادة المجتمعية من القيمة الاجتماعية، وتجعلها أكثر إنصافاً من خلال معالجتها للقضايا الاجتماعية، وتحقيق تأثير مستدام من خلال المهمة الاجتماعية بدلاً من تحقيق أقصى درجات الربحية.
- وفي ضوء ذلك ترى الباحثة بأن أهمية الريادة المجتمعية تنبع من كونها منهجية إدارية للنهوض بالمجتمع، والارتقاء بجميع مكوناته وشرائحه، وتوظيف إمكانياته من خلال سلوكيات ريادية،

لتحقيق فكرة مبتكرة على أرض الواقع، وتوفير حلولاً اجتماعية أو بيئية أو ثقافية، ووضع البدائل والحلول المناسبة للتغلب عليها و إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع والعالم.

٤.٢.٢ خصائص الريادة المجتمعية

تعد الريادة المجتمعية إحدى المتغيرات المجتمعية والمهنية المهمة، كما أنها نتاج تراكم رأس المال المعرفي والفكري للمجتمع. بغرض تطويره والتحكم في مشكلاته وظواهره، واستشراف مستقبله (زيدن، ٢٠٢١).

وتعتبر منظمات الريادة المجتمعية جزء من منظمات المجتمع المدني من حيث الاستراتيجية والبنية والقواعد والقيم (Tran, 2018).

في السياق ذاته يشير القحطاني (٢٠١٣) إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الريادية المجتمعية عن غيرها ، ومنها ما يلي:

- تحرص على القيم، وخصوصاً الرؤية الأساسية ، التي تؤثر في جودة المخرجات.
- تعتمد المرونة كسمة أساسية لهيكل المنظمة، والنظم التابعة له.
- تتبنى العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتشجع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة.
- تعتمد تنظيم الإدارة، وفلسفة الحوافز ، وتوقعات العاملين، وتعويضاتهم. وتقرب من مستفيديها، وذلك من حيث الجودة والنوعية في الخدمة، مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون.
- تعتمد على الإبداع والابتكار، لإيجاد خدمات وطرق وأسواق ونماذج جديدة.

وتما سبق يتبين أنّ الريادة المجتمعية تنطلق من قيم وعادات وحاجات المجتمع ، فالريادة المجتمعية تعمل على تدعيم قيم المجتمع وتعزيزها في وجدان أفرادها، كذلك تتمثل خصائص الريادة المجتمعية بأنها تعتمد على قاعدة الابتكار المعرفي في مجال التعامل مع فئات المجتمع المختلفة.

٥.٢.٢ مستويات الريادة المجتمعية

يعمل الرواد المجتمعيون كقوى محركة للتقدم، وإحداث التغيير الإيجابي في المجتمع على حد سواء (Volkman, 2012). ويرى العجلة وأبو مدللة (٢٠١٢) انخفاض نسبة الرياديين الشباب، ناتجة عن تفضيل العمل الوظيفي عن الريادي لاعتبارات متعددة وشائكة، مما يتطلب العمل على زيادة وتعزيز الوعي بأهمية الريادة والمشاريع الريادية للشباب والمجتمع.

هذا و تصنف الريادة المجتمعية إلى ثلاثة مستويات، (الخصاونة، ٢٠١١) وهي:

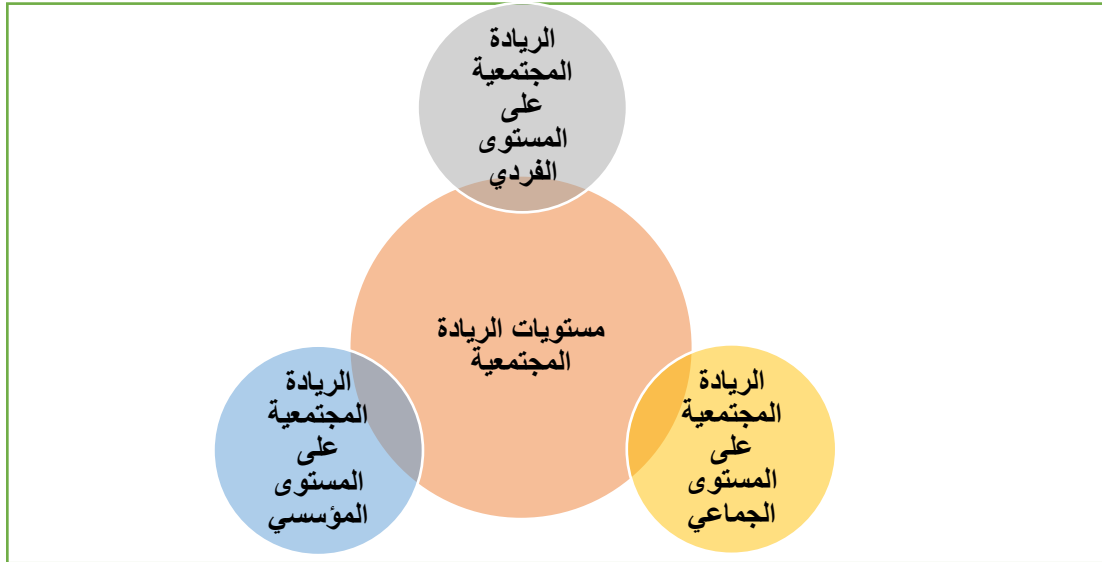
– الريادة المجتمعية على المستوى الفردي: عبارة عن الريادة التي يقوم بها فرد واحد، كأحد العاملين؛ الذين يمتلكون الخصائص الريادية، وتتمثل في الرغبة في معرفة كل ما يحيط بالشخص وبيئته، والقدرات التعليمية، والصفات الوراثية، والثقة بالنفس، والميل نحو الفضول، وحبّ الاستطلاع، والمخاطرة، وقبول الغموض، والمرونة، والمثابرة، والاستقلالية في الفكر والرأي.

– الريادة المجتمعية على المستوى الجماعي: عبارة عن الريادة التي يقوم بها مجموعة من العاملين في المؤسسة، مثل: شعبة، أو قسم، أو دائرة، وتتفاعل وتتناغم في الأهداف والتوجه والرؤية وشمولية المشاركة والالتزام مع الآخرين؛ في السعي للتميز والتفوق في إنجاز الأداء.

– الريادة المجتمعية على المستوى المؤسسي: عبارة عن الريادة التي تقوم بها مؤسسة عامة أو خاصة مثل: جامعة أو وزارة، أو هيئة، أو شركة، ويمكن تحقيق الريادة الاستراتيجية المؤسسية من خلال اهتمام الإدارة العليا بذوي الفكر، والتمسك بهم، وإلحاقهم في برامج ودورات تدريبية، وإشراكهم في الندوات والمؤتمرات وورش العمل، أو ممارسة أي أنشطة إدارية أخرى.

– شكل (٢.٢): مستويات الريادة المجتمعية

– المصدر: جرد بواسطة الباحثة



وترى الباحثة بأن الريادة المجتمعية تنطلق عبر ثلاث مستويات، بشكل يتسم بالاندماج مع بعضها البعض، حيث تركز على الفرد في تحقيق الريادة باعتباره اللبنة الأولى في إحداث التغيير على مستوى المجتمع، إضافة إلى انطلاق الريادة المجتمعية بصورة فرق عمل، وآليات منظمة

ومتشابكة ومتناسقة، بحيث تضاعف جهود الريادة بالمجتمع، وفي السياق نفسه تنطلق الريادة المجتمعية عبر المستوى المنظمي، بحيث تتحقق الريادة المجتمعية عبر منظمات ذات أهداف محددة، وأنشطة وبرامج تغطي الريادة المجتمعية بكافة جوانبها.

٦.٢.٢ مراحل الريادة المجتمعية

للريادة المجتمعية خمس مراحل يشير إليها (Tanabe & Yutaka, 2012) على النحو التالي:

- فهم المشكلة التي يعاني منها النسق أو النظام.
- تخصيص العمل الريادي بنشاط ينفرد به الريادي المجتمعي.
- تدعيم أواصر التواصل الاجتماعي.
- تنظيم العمل الريادي فمن خلاله يتم مشاركة الغايات مع الأعضاء الداخليين في الريادة المجتمعية وأصحاب المصلحة الخارجيين.
- إحداث التغيير المنهجي عبر تغيير جوهري على مستوى الأفكار، والذي يمنع أو يخفف من المشكلة في حد ذاته.

وترى الباحثة بأنّ الريادة المجتمعية تتشكل عبر عدة خطوات ومراحل تبدأ من القراءة الموضوعية لواقع المجتمع، والمشكلات التي تواجهه، والسعي نحو البحث عن الحلول والبدائل المتاحة لهذه المشكلات، وفي السياق الذي يعالجها على نحو فعال، والوصول إلى تحقيق الريادة لمختلف المستويات، والفئات بالمجتمع.

٧.٢.٢ متطلبات الريادة المجتمعية

إن الريادة المجتمعية تحتاج إلى المؤسسات الريادية، وهي قيام المؤسسات بالأعمال الريادية من منظور استراتيجي، ومن خلال اكتشاف الفرص (أبو شمالة، ٢٠٢٠).

ويطلب تحقيق الريادة المجتمعية مشاركة مجتمعية من جميع الأطراف والجهات ذات العلاقة، سواءً على المستوى المؤسسي الجمعي، من مؤسسات حكومية ومانحة وأهلية وخاصة وروابط ولجان اجتماعية فاعلة، أو على المستوى الفردي، من عاملين في المؤسسة نفسها، بالإضافة إلى المواطنين المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المؤسسة (جودة، ٢٠١٥).

فضلاً عن وجود مجموعة كاملة من الأدوات العملية لوضع الريادة والعمل بها في منظمات المجتمع المدني، ومساعدة قادة القطاع الاجتماعي على صقل مهارات الموظفين في تنظيم المشاريع وتنفيذ مهامهم الاجتماعية بشكل أكثر فعالية (Emerson, 2012).

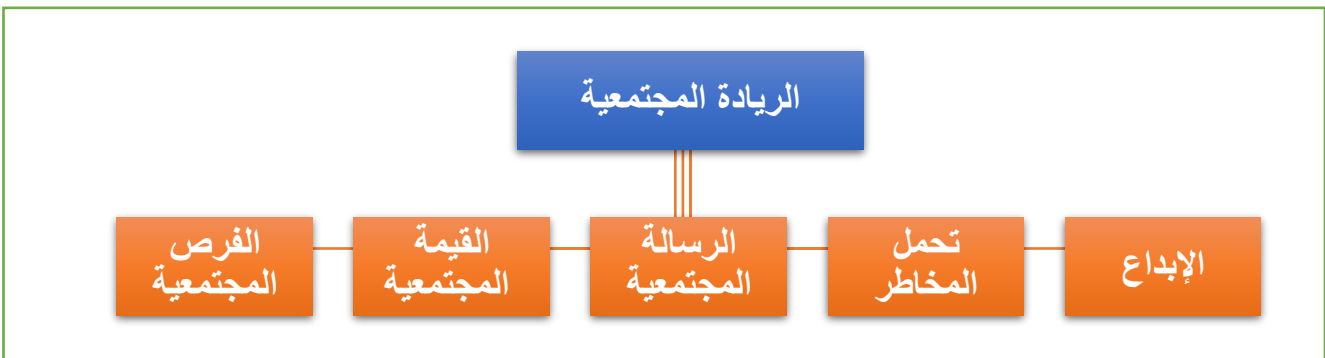
وبناءً على ما سبق، ترى الباحثة بأن الريادة المجتمعية لا يكتب لها النجاح إلا إذا توافرت مقوماتها ، ولعل من أبرز هذه المقومات ما يتمثل بتكاتف العمل المجتمعي، وتوجيه موارد المجتمع البشرية والتكنولوجية والمالية والمادية نحو معالجة المشكلات المجتمعية بصورة تتسم بالشمولية.

٨.٢.٢ أبعاد الريادة المجتمعية

تناولت الدراسات الريادة المجتمعية بأبعاد مختلفة، حسب بيئة الدراسة وأهدافها، وحسب جدول (٢.١)، وبعد مراجعة الباحثة للدراسات والأدبيات السابقة المنشورة تم اعتماد خمسة أبعاد للريادة المجتمعية كالآتي: شكل (٣.٢):

مستويات الريادة المجتمعية

المصدر: جرد بواسطة الباحثة



البعد الأول: الإبداع.

متطلبات النجاح ترتبط بالقدرة على الإبداع، وتقديم شيء مميز ، فمع مرور الوقت، أصبحت الريادة المجتمعية مرتبطة ب الإبداع؛ أي: القدرة على تطوير شيء فريد، أو فكرة، أو ما يمثلها على وجه التحديد.

وبشكل عام الإبداع هو تطوير الأفكار الجديدة أو تجديد أفكار قابلة للتنفيذ والتطبيق، وليس شرطاً أن تكون قيمة هذا الإبداع أو أفكاره مادية (Westly, 2009).

والإبداع هو عمل مستمر من خلال الاستكشاف والتعلم والتحسين وإن المنظمات المجتمعية تسعى إلى تحقيق الإبداع ليس في الطرق الجديدة من التأثير بالقطاع الاجتماعي فقط، ولكن أيضاً من خلال تقديم الخدمات.

ولا يحدث الإبداع المجتمعي داخل المنظمة فقط من خلال توفير الاحتياجات وتمكين العاملين ولكن أيضاً من خلال استعمال موارد جديدة أو من خلال البحث عن تشكيلة جديدة من الموارد القائمة (Mort, 2016).

ويطلب تحقيق ذلك تمكين القدرات الداخلية وإشراك الشركاء المتفانون بالكفاءات والموارد، ولأن كل مشكلة اجتماعية فريدة من نوعها، يصبح الإبداع والابتكار واستنباط الحلول المبتكرة مهمة صعبة تشكل تحدياً بسبب اللاتقليدية في الحلول لإحداث التغيير الجذري (Smith, 2013).
مما سبق يتضح بأن الإبداع يرتبط بصورة وثيقة بالعمل الريادي ودوراً رئيسياً في التنمية وأن الريادة تعتمد على الأساليب الإبداعية والمبتكرة في العمل المجتمعي وتحمل مخاطر ذلك .
البعد الثاني: تحمل المخاطر.

يقصد بتحمل المخاطر القدرة على التنبؤ بالمشكلات والمعوقات المستقبلية بالشكل الذي يؤدي إلى استحداث أفكار ذكية استباقية لمواجهةها قبل وقوعها، مما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتحقيق المزايا المرجوة (Mort, 2016).

ويُعد تحمل الخطر أحد العناصر الجوهرية للريادة إذ لا يمكن الانطلاق من دون أن يتحمل الرائد والمنظمة قدراً معيناً من الخطر وتأثيراته الحالية والمستقبلية، لذا تسعى المنظمات إلى تقليل المخاطر إلى الحد الأدنى، كما يجدر الإشارة إلى أنه لا توجد حدود معينة وإطار محدد لسلوك تحمل المخاطرة بين المنظمات والأفراد على حد سواء ، وتحمل المخاطر يشير إلى القدرة على تنبؤ بالمخاطر الممكن حدوثها والمواجهة النفسية والاقتصادية ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها (التميمي، ٢٠١٦).
ويتضح أن الريادة المجتمعية تعتمد على منهج تحمل المخاطر، لأنها تحتاج إلى خوض مضمار عمل جديد، وغير مألوف أحياناً مما يستوجب وجود مستوى من المخاطرة .

البعد الثالث: الرسالة المجتمعية.

الرسالة المجتمعية هي النقطة الأولية التي تعزز تحقيق الأثر المجتمعي الشامل للمنظمة حيث إن الهدف الصريح للمنظمة المجتمعية ينبغي أن يحقق منفعة للمجتمع وليس تعظيم الأرباح، وبذلك فالرسالة المجتمعية تضيء أهداف المنظمة التي يسعى الرائد المجتمعي إلى تحقيقها (Defourny, 2018).

وتتضمن الرسالة المجتمعية الشعور بالمسؤولية والاتصال بالقضايا الاجتماعية ضمن بيئة عادلة، وهو ما يدفع الأفراد والمنظمات إلى محاولة إيجاد فرص بديلة وطويلة ومستدامة لإحداث التغيير الحقيقي في المجتمع ؛ والرسالة المجتمعية هي ما ينمي ويعمق الشعور بالمساءلة لدى الأفراد في كافة مجالات عملهم كما ويعززها القنوات الأخلاقية الرامية إلى إعادة التوزيع الاجتماعي العادل، و صون

العدالة؛ هذه القناعات التي شكلتها الأحداث والخبرات التي مرت في حياة الفرد ، والتي تؤدي إلى تطوير قدراته وإمكاناته وتوجيهها نحو التغيير للأفضل بالنسبة للمجتمع؛ ويمكن القول إن الرسالة المجتمعية هي ما يعزز الثقة بالريادة المجتمعية لأن الهدف منها يكون لتغيير المجتمع نحو الأفضل وليس لدوافع مادية أو ربحية (Wood, 2012).

وبناءً على ما سبق يتضح بأن الرسالة المجتمعية ضرورية في سبيل الوصول إلى ريادة مجتمعية حقيقية، تتناسب مع الغايات السامقة التي يسعى المجتمع لتحقيقها.

البعد الرابع: القيمة المجتمعية.

هي السعي لتحسين المجتمع من خلال إزالة العوائق التي تعرقل الاندماج مع أفراد المجتمع ومساعدة الضعفاء وتخفيف الآثار الجانبية غير المرغوبة (Seitanidi, 2013).

حيث تعمل الريادة المجتمعية على مساعدة المجتمع على بناء قيمة بطريقة مبدعة؛ ولذلك فإن المنظمات المجتمعية متواجدة لتقديم خدمات للمجتمع، وهي الرابط بين كيفية تطوير المجتمع وتحقيق المزايا المتنوعة (Sarif, et.al, 2013).

مما ورد يتبين بأن القيم المجتمعية هي قاعدة تُبنى عليها الريادة المجتمعية، لأنه لا يمكن تصور وجود ريادة مجتمعية في ظل غياب القيم الواضحة والصريحة للمجتمع، وعليه فإن القيم المجتمعية تُعد من الدعائم الأساسية للحصول على المزايا الناتجة عن تطبيق الريادة المجتمعية.

البعد الخامس: الفرص المجتمعية.

أكدت البحوث على أهمية إدراك الفرص واستغلالها إضافة إلى الاستعداد لتقبلها لتحقيق نجاح الريادة، وهي لا تترك دائماً بنفس الطريقة لذلك فإن كيفية اكتشاف الفرص وكيفية الاستفادة منها تعتبر حاسمة للمنظمة، وبالتالي فإن الإدراك الإيجابي للفرص الريادية يعتبر شرطاً ضرورياً للنجاح الريادي (Ruperto, et.al, 2013).

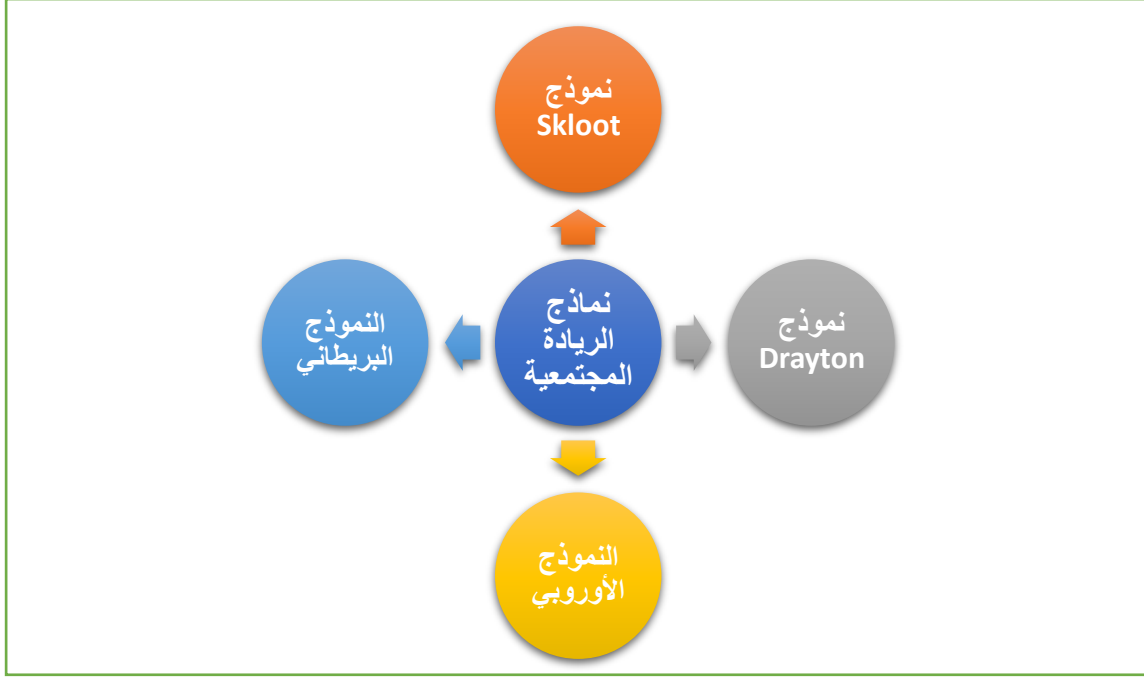
وتظهر أهمية الريادة المجتمعية عندما يقوم الرائد المجتمعي بتحويل الفرص إلى منافع اجتماعية؛ فالريادة المجتمعية مكرسة للمساعدة في حل المشكلات الاجتماعية والتطوعية وهي من المواضيع الفارقة عن الريادة للأعمال التجارية (Burcu, 2016).

في ضوء ما ورد يتضح بأن الريادة المجتمعية تترجم إلى مجموعة من الفرص التي تظهر في بيئة العمل المجتمعي للمنظمات والأفراد، وبالتالي يجب الاستفادة منها، واستثمارها بالطريقة التي تُلبي حاجات المجتمع، وتعالج المشكلات المجتمعية.

٩.٢.٢ نماذج الريادة المجتمعية

تستعرض الباحثة أبرز النماذج التي تناولت الريادة المجتمعية، وتسلط الضوء على نشأتها وعلى أهم أهدافها، وذلك على النحو التالي:

شكل (٤.٢): مستويات الريادة المجتمعية
المصدر: من إعداد الباحثة



- **نموذج Skloot:** قام بتأسيس أول منظمة استشارية للمنظمات غير الهادفة للربح، حيث يركز هذا النموذج بشكل أساسي على المؤسسة بوصفها مشروع تجاري خيري ربحي يولد دخلاً يستفاد منه في خدمة مهمة مجتمعية، ويكون هذا الدخل رافداً لاستمرارية تقديم الخدمة وتحقيق هذه المهمة، وتعتمد هذه المدرسة في أفكارها على أن يكون للمؤسسة المجتمعية مصادر دخل مستقلة وبعيدة عن الإعانات والمنح والتبرعات، كما أنها تتبنى فكرة أن تطوير أساليب العمل هي الوسيلة الأنجح لتحسين فعالية المنظمات غير الهادفة للربح وجعلها أكثر تنظيماً (Tran, 2018).
- **نموذج Drayton:** يركز هذا النموذج في أفكاره على الاستفادة من المعرفة في تقييم واستغلال الفرص في المجالات التجارية، واستخدام هذه المعرفة في زيادة الأعمال الاجتماعية، وترتكز في أفكاره وتوجهاته على الريادي المجتمعي كفرد يعالج المشكلات الاجتماعية ويلبي الاحتياجات الاجتماعية بالطرق المبتكرة، وفي أدبيات هذه المدرسة فإن التركيز ينصب في إنشاء وإيجاد

الطرق الجديدة والأفضل في معالجة المشكلات الاجتماعية وتلبية الاحتياجات (Sarif, et.al,) (2013).

– **النموذج الأوروبي:** تشكل من علماء يتعاونون لأجل التحقيق في ظاهرة المؤسسات المجتمعية وصياغة تعريف واسع لها يسمح بالاختلافات الوطنية في داخل الاتحاد الأوروبي، ويعتمد خصائص المؤسسة المجتمعية ضمن منهجها.

– والوحدة الرئيسية فيها للريادة المجتمعية هي المؤسسة الاجتماعية التي تتشكل من قبل مجموعة من المواطنين ويكون هدفها واضح في خدمة وإفادة المجتمع، وتتمتع المؤسسة المجتمعية وفقاً لهذا النهج بالاستقلالية ولا تستند سلطة اتخاذ القرار فيها على ملكية رأس المال، ومن أشكالها الجمعيات والتعاونيات والمنظمات المتبادلة (Hamilton, 2010).

– **النموذج البريطاني:** اختلف النموذج البريطاني في الريادة المجتمعية عن النموذج الأوروبي، حيث في التسعينات تم انشاء وحدة المشاريع الاجتماعية داخل وزارة التجارة البريطانية، وقد عرفت هذه الوحدة بالمؤسسة المجتمعية وتتكون من شركات ذات أهداف اجتماعية يتم إعادة استثمار عائداتها وفوائضها بشكل رئيسي لهذا الهدف، ووفقاً لهذا النموذج فإن الخدمات التي تقدمها المؤسسة المجتمعية قد تكون مرتبطة أو غير مرتبطة بالغرض والهدف العام للمؤسسة (Tran, 2018).

وفي ضوء ذلك يتضح أنّ الريادة المجتمعية يمكن تطبيقها من خلال عدة نماذج، ووفقاً للبيئة التي تعمل بها المنظمة، إضافة إلى خصائص المجتمع، وأهدافه التي يسعى لتحقيقها على الأمد القريب والبعيد، وبالتالي نلاحظ تعدد نماذج الريادة المجتمعية تبعاً للبيئة وخصائص المجتمع.

المبحث الثالث: المنظمات الثقافية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

تمهيد

تقوم المنظمات الثقافية بدور أساسي وفعال في دعم التوجهات الثقافية ومساندتها وتوفير متطلبات نجاحها، وتؤدي دوراً ايجابياً ومنتوعاً في أهدافها ووسائل عملها، ومصادر تمويلها، مما يمكنها من تحقيق نتائج وإنجازات كبيرة في سبيل الاهتمام بالثقافة ، التي تشكل قوة محركة للتنمية، ليس على مستوى النمو الاقتصادي فحسب بل أيضاً كوسيلة لعيش حياة فكرية وعاطفية ومعنوية وروحية أكثر اكتمالاً. كما تساهم في تأصيل الهوية الخاصة بالمجتمع.

ولذلك سيركز هذا المبحث على المنظمات الثقافية من حيث الماهية والخصائص ومتطلبات النجاح، إضافة إلى التحديات التي تواجه المنظمات الثقافية، وتسلط الضوء على واقع هذه المنظمات بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

١.٣.٢ مفهوم المنظمات الثقافية

م	الدراسة	المفهوم
٠١	(حجازي، ٢٠١٦)	تعد المنظمات الثقافية جزء أساسي من المنظمات الأهلية، والتي هي عبارة عن منظمات ذات مصلحة عامة وهيئة مستقلة، غير هادفة للربح، تقوم بتقديم خدماتها الثقافية إلى جميع فئات المجتمع، ولا تتبع لإدارة الحكومة.
٠٢	(Coppola, 2015)	مُنظمات مستقلة مهمتها الأساسية غير ربحية، وتركز على القضايا الاجتماعية أو الثقافية أو البيئية أو التعليمية.
٠٣	(بركة، ٢٠١٨)	والمُنظمات الثقافية هي المنظمات التي تعمل في المجال الثقافي بصورة مستقلة عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة.
٠٤	أبو عوض، ٢٠١٩	منظمات تسعى لتحقيق أهداف غير شخصية، وتعتمد غالباً على المنح والهبات في تمويلها، وعلى المتطوعين في تنفيذ نشاطاتها الثقافية المتعددة ، بما يخدم المصالح العامة للمجتمع.

وفي ضوء يتضح أنّ المنظمات الثقافية هي المنظمات الأهلية العاملة في مجال الثقافة، والتي تقدم خدماتها الثقافية لكافة شرائح المجتمع وغير هادفة لتحقيق أرباح بشكل أساسي، وإنما لرفع مستوى الجانب الثقافي لأفراد المجتمع، وذلك من خلال تقديم الخدمات بشكل ذاتي أو تعاوني مع المنظمات والقطاعات الأخرى.

٢.٣.٢ خصائص المنظمات الثقافية

إن خصائص المنظمات الثقافية تعكس طبيعة أنشطتها، وبرامجها وتركيزها على الجانب الثقافي، حيث يمكن الإشارة إلى خصائصها على النحو التالي (محمود، 2020):

- الاستقلال، والتنظيم التلقائي، وروح المبادرة الفردية والجماعية، والعمل التطوعي، والحماسة من أجل خدمة الآخرين، والدفاع عن الفئات المهمشة.
- تجسد في منظمات تطوعية، وتشكل في مجموعها القاعدة الأساسية التي تركز عليها مشروعية الدولة، ووسيلة المحاسبة من جهة أخرى، بمعنى أنها تتبع أنظمة محاسبة.
- لا تهدف للربح، وهي عامل مساعد في تحقيق التقارب المطلوب بين طبقات المجتمع، وتدافع عن حقوق الأقليات، وتسعى لتغذية الجانب الثقافي.
- احترام النظام والقانون القائم في حال قيام مجتمع مدني حقيقي يقابله وجود دولة قادرة على حماية الحقوق التي يقرها الدستور بالنسبة للجماعات والأفراد .
- التغيير والتنافس بالوسائل السلمية يجب أن يظل المجتمع ملتزماً بالوسائل والقنوات السلمية في ممارسة نشاطه، كالتعبير عن الرأي، والمطالبة بالتغيير، والاشتراك الفعلي في عملية التغيير.
- الانتماء والمواطنة تعد من أهم الخصائص لتحقيق الترابط والتماسك، ليشعر الأفراد بأنهم قادرون على الدفاع عن هويتهم المشتركة، وحمايتها مقابل التزامهم بأداء واجباتهم.

ومن خلال استعراض الخصائص التي تتميز بها المنظمات الأهلية، ترى الباحثة بأن المنظمات الثقافية تمتلك خصائص المنظمات الأهلية، إلا أنها تتميز بأنها تقدم خدماتها بصورة مركزة بالجوانب الثقافية، من خلال برامجها وأنشطتها المختلفة.

٣.٣.٢ مقومات نجاح المنظمات الثقافية

تعد عناصر نجاح المنظمات الثقافية هي ذات العناصر لنجاح أي مُنظمة أخرى، إضافة إلى بعض العناصر الخاصة بها، ومن هذه العناصر كما يذكرها (أبو عوض، ٢٠١٩) على النحو التالي:

- القيادة: كفاءة القائد ومهارته عنصر أساسي في نجاح أي مُنظمة.
- المجتمع: مدى تقبل المجتمع للمُنظمة وتعاونه معها.
- الحكومة: طبيعة العلاقة بينها وبين الحكومة ودرجة المساندة والحرية التي تمنحها لها الحكومة.
- فريق العمل: اختيار فريق العمل من أصحاب الكفاءات، وتنمية قدراتهم، والعمل بروح الفريق.
- التمويل: يؤدي دوراً أساسياً في تنفيذ ونجاح المشاريع والأنشطة التي تنفذها المُنظمات.

وتتفق الباحثة مع هذه العناصر لتحقيق نجاح المنظمات الثقافية، إلا أنها تضيف عنصراً سادساً لها، ويتمثل بالتخصيصية للمنظمات الثقافية، حيث إن المنظمات التي تسعى للريادة، هي منظمات تعمل بصورة حثيثة على التركيز في مجال محدد، وتوجيه الطاقات والموارد والقدرات في المنظمة نحو تنفيذ أنشطة محددة ولفئات مستهدفة بصورة دقيقة.

٤.٣.٢ التحديات التي تواجه المنظمات الثقافية

تواجه المنظمات الثقافية العديد من التحديات والعقبات الإدارية والمالية والتكنولوجية، حيث يمكن الإشارة إلى بعض التحديات كما تناولها (القدرة، ٢٠١٨)، على النحو التالي:

- جلب التمويل للمُنظمة يُعد أكبر عائق تمر به المُنظمات، حيث إن العجز في جلب التمويل يحد المُنظمة عن تحقيق أهدافها، والمهام المطلوبة منها.
- قلة الاهتمام بالتنسيق بين المنظمات الثقافية والمنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، والذي يقلل من خدمة الجودة المقدمة والازدواجية في العمل.
- عدم إدراك أصحاب القرار لدورهم بالشكل المطلوب.
- عدم وضوح أهدافها لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.
- ربط الممولين الخارجيين في بعض الأحيان تمويلهم للمُنظمة بأهداف لا تتفق مع حاجات المجتمع، ولا أهداف المُنظمة.

– عدم توفر الكادر المتخصص بالقدر الكافي في بعض المجالات التي تحتاجها المنظمات، وقلة كفاءة بعض المديرين في المنظمات الثقافية سواء على الصعيد الإداري، أو التغيرات التي تطرأ على الساحة، والقرارات المطلوب اتخاذها.

٥.٣.٢ واقع المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية .

تعمل المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية في بيئة تتسم بأنها غير مستقرة، نظراً لحالة عدم الاستقرار في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وبسبب تأثر الحالة الثقافية بمجموعة من المتغيرات في بيئة عمل المنظمات الثقافية.

ويبلغ عدد المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية (٥٤) منظمة فاعلة بمختلف المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتقدم خدماتها لشرائح المجتمع الفلسطيني بكافة مراحلهم العمرية ، وبمختلف مستوياتهم المعرفية والثقافية (الإدارة العامة للشؤون العامة والمنظمات الأهلية بوزارة الداخلية، ٢٠٢٣).

و ترى الباحثة أهمية قطاع المنظمات الثقافية في المجتمع الفلسطيني، وأهمية الدور المناط بهذه المنظمات في رفع مستوى الثقافة الفلسطينية، والإسهام في الحفاظ على الهوية الفلسطينية، وتعزيز ريادتها على المستوى المحلي والدولي.

ومما لا شك فيه أن لهذه المنظمات مهمة تحقيق التمكين الفردي والمجتمعي، فكثر من المشكلات لها بعدها الثقافي في جذورها ويتمثل في البشر وممارساتهم.

كما تنحاز معظم نماذج التنمية والتمكين المعاصرة للبعد الاقتصادي، ولكن الواقع يقول، إنها لن تحقق أهدافها المرجوة دون تضمين الثقافة بمعناها الواسع، والفنون في قلبها، ودون أن يضع صانعو السياسات في المنظمات تعزيز الثقافة نصب أعينهم كعنصر فاعل في المجتمع .

جدول (٢.٢): المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

المصدر: (الإدارة العامة للشؤون المنظمات غير الحكومية، ٢٠٢٣).

المحافظة	اسم المنظمة	م.
محافظة خانيونس	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	١.
محافظة الشمال	جمعية التغيريد للثقافة والتنمية	٢.
محافظة الوسطى	جمعية الكرمل الثقافية بالنصيرات	٣.
محافظة الوسطى	جمعية مركز العلم والثقافة الخيرية	٤.
محافظة الوسطى	إشراقة أمل للتنمية والتطوير	٥.
محافظة خانيونس	جمعية التجمع الوطني للفكر والثقافة	٦.
محافظة غزة	جمعية فكره للفنون التربوية	٧.
محافظة الوسطى	جمعية مركز المغازي الثقافي	٨.
محافظة الشمال	هيئة دار الشباب للثقافة والتنمية	٩.
محافظة غزة	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	١٠.
محافظة الشمال	الجمعية الفلسطينية للتنمية وحماية التراث	١١.
محافظة رفح	جمعية المتحدين الثقافية الاجتماعية	١٢.
محافظة رفح	هيئة مجمع الكرامة للثقافة والتنمية	١٣.
محافظة غزة	الهيئة الفلسطينية للثقافة والفنون والتراث	١٤.
محافظة غزة	جمعية أبناؤنا للتنمية	١٥.
محافظة الوسطى	جمعية منتدى اليريج الثقافي	١٦.
محافظة غزة	جمعية المكتبات والمعلومات الفلسطينية	١٧.
محافظة غزة	جمعية بيت القدس للدراسات والبحوث الفلسطينية	١٨.
محافظة خانيونس	جمعية المركز السعودي للثقافة والتراث	١٩.
محافظة غزة	جمعية مركز غزة للثقافة والفنون	٢٠.
محافظة غزة	جمعية ملتقى الابداع الفكري-ابحار	٢١.
محافظة الشمال	جمعية المنارة للتنمية والتطوير	٢٢.
محافظة غزة	جمعية بسمة للثقافة والفنون	٢٣.
محافظة غزة	جمعية صناعات الحياة	٢٤.
محافظة غزة	جمعية مركز ريادة للتدريب والتنمية	٢٥.
محافظة الشمال	جمعية عطاء الخير	٢٦.
محافظة غزة	جمعية فلسطين الغد للتنمية المجتمعية	٢٧.
محافظة غزة	جمعية طموح لتنمية المهارات	٢٨.
محافظة الشمال	الجمعية الوطنية لإدارة الأزمات	٢٩.

المحافظة	اسم المنظمة	م.م
محافظة رفح	جمعية راصد للتنمية المجتمعية	.٣٠
محافظة غزة	جمعية ابداعات شابه	.٣١
محافظة غزة	جمعية منتدى الأمة للتنمية في فلسطين	.٣٢
محافظة الوسطى	جمعية التبيان للتنمية والعلوم الإنسانية	.٣٣
محافظة غزة	جمعية مركز بلدنا الخيرية للثقافة والفنون	.٣٤
محافظة غزة	جمعية إبداع للتنمية والثقافة والتطوير	.٣٥
محافظة غزة	جمعية مراكز غزة الثقافية	.٣٦
محافظة رفح	جمعية نظير للتنمية	.٣٧
محافظة غزة	جمعية رابطة الكتاب الأدباء الفلسطينيين	.٣٨
محافظة غزة	جمعية رابطة الفنانين الفلسطينيين الخيرية بقطاع غزة	.٣٩
محافظة غزة	جمعية رواحل	.٤٠
محافظة غزة	جمعية حكاوي للثقافة والفنون	.٤١
محافظة الوسطى	جمعية نوى للثقافة والفنون	.٤٢
محافظة غزة	جمعية مركز حيدر عبدالشافي للثقافة والتنمية	.٤٣
محافظة غزة	جمعية نساء من أجل فلسطين	.٤٤
محافظة غزة	جمعية السنونو للثقافة و الفنون الخيرية	.٤٥
محافظة غزة	جمعية المداد للثقافة والعلوم	.٤٦
محافظة رفح	جمعية الأيدي الكريمة لإحياء التراث	.٤٧
محافظة الوسطى	جمعية التقنية للتنمية والتطوير	.٤٨
محافظة خانينوس	جمعية أول منازل الأخرى الخيرية	.٤٩
محافظة غزة	جمعية مسرح بذور للثقافة والفنون	.٥٠
محافظة غزة	جمعية ببادر للمسرح والفنون	.٥١
محافظة غزة	الجمعية الفلسطينية لفنون الطهي الشعبي الخيرية	.٥٢
محافظة خانينوس	جمعية مياسم للثقافة والفنون	.٥٣
محافظة غزة	جمعية افواج الثقافية للأدب و الفنون	.٥٤

٦.٣.٢ نماذج ناجحة من المنظمات الثقافية في مجال تنمية الريادة المجتمعية

بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية:

يمكن تسليط الضوء على بعض النماذج الناجحة والمميزة للمنظمات الثقافية في مجال تنمية الريادة المجتمعية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ، التي تم اختيارها بتنوع مع مراعاة سنوات التأسيس وذلك على النحو التالي:

- جمعية الثقافة والفكر الحر

منظمة قائمة على المعرفة، تعمل في خان يونس والمخيمات الوسطى في قطاع غزة منذ عام ١٩٩١. ينطلق العمل الحالي لجمعية الثقافة والفكر الحر من مبادرة تُعد الأولى من نوعها، وهي "مركز الشروق والأمل" ١ للأطفال، والذي تم إنشاؤه خلال الانتفاضة الأولى. وتتكون جمعية الثقافة والفكر الحر من سبعة مراكز، والتي تقدم مجموعة واسعة من الخدمات للأطفال (من سن ٦ إلى ١٦ عامًا) والشباب (من سن ١٨ إلى ٣٥ عامًا) والنساء والرجال (١٦ وأكثر) من المناطق الأكثر هشاشة في خان يونس ومعسكرات المنطقة الوسطى. تدير جمعية الثقافة والفكر الحر سبعة مراكز مجتمعية تخدم حاليًا الأطفال والمراهقين والشباب والنساء بالإضافة إلى دعم مؤسسات القاعدة.

الرؤية: مجتمع يتمتع فيه كل فلسطيني بالعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان على النحو المنصوص عليه في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمعاهدات الدولية الأخرى لحقوق الإنسان. الرسالة: تساهم في تمكين وتقوية صمود المجتمع الفلسطيني من خلال التنمية التشاركية والتدخلات الإنسانية والبرامج القائمة على مبادئ العدالة الاجتماعية والنهج القائم على حقوق الإنسان (جمعية الثقافة والفكر الحر، ٢٠٢٣)

- "مياسم" للثقافة و الفنون

جمعية غير ربحية، تأسست في عام ٢٠٢١ م، من قِبَل مجموعة من الشباب، و الشابات لاهتمامهم بالفنون، و الموروث الثقافي، حيث يسعون من أجل الحفاظ على الإرث الوطني الفلسطيني من الاندثار، و النهوض بالثقافة الفلسطينية، و تخليدها، و المساهمة في توثيق التاريخ الفلسطيني في القرون المعاصرة، و من أهم برامجها: تنمية، و حفظ التراث الثقافي، و المشاركة المجتمعية لتُجسّد بذلك مشروع متحف القرارة الثقافي.

تأسس متحف القرارة الثقافي في مطلع ٢٠١٦ م، للمساهمة المجتمعية لبلدة القرارة لما لها من أهمية تراثية، و حضارية، وإبراز الهوية الوطنية للبلدة من خلال تعريف العالم الخارجي، و الجمهور المحلي بالتراث الفلسطيني العريق، حيث تم تجميع المقتنيات التراثية، و الأثرية الموجودة في بلدة القرارة من خلال القيام بجولات البحث، و الاستكشاف، و التوثيق، بالإضافة إلى تبرعات الفلسطينيين بمقتنبتاتهم التراثية.

وتتضمن أيضاً القرية الريفية التي تم افتتاحها في عام ٢٠٢٢ م، و تحتوي على عدة زوايا .

الرؤية: هوية ثقافية فلسطينية، و فضاء يحتضن الموروث الثقافي الفلسطيني، و يكون منبراً لمن يود التعرف على أصله .

الرسالة : تلاحم الثقافة، و الفن، و الوطنية ضمن خطة منظمة لمشروع ثقافي، يسعى لتقديم خدمات ثقافية، و تعليمية، و فنية لكافة الفئات، مع الإصرار على التمسك بالآثار، و التراث الفلسطيني، و المحافظة عليه، ليكون حاضراً محلياً، و عالمياً (جمعية مياسم للثقافة و الفنون، ٢٠٢٣).

- جمعية نوى للثقافة والفنون:

"النوى" للثقافة والفنون جمعية غير ربحية تأسست في العام ٢٠١٤م من قبل مجموعة من الشابات والشباب المتعلم والمتحمس والمتفاني للمساعدة في تمكين مجتمعهم المحلي من خلال الثقافة والفنون والتعليم غير الرسمي. وتقدم "النوى" خدماتها للمجتمع الفلسطيني عامةً مع التركيز على المجتمع المحلي في منطقة دير البلح والمحافظة الوسطى.

تقع "النوى" - ممثلة بمراكزها الست - في منطقة دير البلح، وهي نقطة مركزية في وسط قطاع غزة. وتقدم "النوى" خدماتها لآلاف الأطفال الفلسطينيين الذين لديهم إمكانية محدودة الوصول إلى البرامج الثقافية، والفنية، والتعليمية، والنفوس - اجتماعية دون تمييز، بالإضافة إلى الشباب والأهالي والتربويين/ات.

الرؤية: بيئة ثقافية مبتكرة وشاملة للأسرة الفلسطينية.

الرسالة: "النوى" تقديم تدخلات ثقافية وفنية وتعليمية مبتكرة للأطفال والشباب والأهالي والتربويين/ات في منطقة دير البلح (جمعية نوى للثقافة والفنون، ٢٠٢٣).

- الاتحاد العام للمراكز الثقافية :

هو شبكة مؤسسات أهلية مستقلة غير ربحية ، تأسس في العام ١٩٩٧ م بمبادرة من عدة مراكز ثقافية ذات خبرة عريقة في المجال الثقافي والتنموي. بدأ بمزاولة أعماله بعد تسجيله رسمياً لدى وزارة الداخلية الفلسطينية ووزارة الثقافة الفلسطينية.

أنشئ الاتحاد كإطار تنسيقي يعمل على تلبية الاحتياجات الضرورية و المتزايدة للمراكز و المؤسسات الثقافية لمنحها فرصة ممارسة دورها الفعال من خلال تشجيعها على بناء العلاقات فيما بينها. علاوة على ذلك فإن الاتحاد يسعى إلى توفير ملتقى ابداعي فريد يُمكن المثقفين و الفنانين من العمل على بلورة و صياغة هوية ثقافية فلسطينية تسهم ايجابا في عمليات التغيير الاجتماعي و السياسي في فلسطين.

و يتكون الاتحاد العام للمراكز للثقافية من شبكة من الأعضاء بلغت حتى الآن ٦٧ مؤسسة و مركز ثقافي منتشرة في محافظات قطاع غزة بالإضافة الى أكثر من ١٢٠ مؤسسة شريكة.

الرؤية: المساهمة الفعالة في بناء وتنمية المجتمع الفلسطيني والمساهمة في بلورة هوية ثقافية فلسطينية تعبر عنه بصورة صادقة .

رسالة الاتحاد: تدعيم الجهود الصادقة نحو تعميق الوعي الثقافي وإطلاق العنان للمواهب والطاقات الفلسطينية حتى يتسنى خلق جيل قادر على إثبات الذات وتحقيق الإنجازات والدفاع عنها ومن ثم الحفاظ على الهوية الثقافية لشعبنا (الاتحاد العام للمراكز الثقافية، ٢٠٢٣).

- جمعية بسمة للثقافة والفنون

جمعية أهلية مستقلة غير ربحية، تأسست في قطاع غزة عام ١٩٩٤م. تعمل الجمعية في مجال الثقافة والفنون وهي متخصصة في المسرح والدراما والدعم النفسي الاجتماعي، بهدف المساهمة في تطوير المجتمع الفلسطيني من خلال تقديم أنشطة ثقافية وتربوية وترفيهية وأنشطة دعم نفسي اجتماعي تستهدف الأطفال والشباب والنساء بما فيهم الأشخاص ذوي الإعاقة. (جمعية بسمة للثقافة والفنون، ٢٠٢٣)

الرؤية: مؤسسة ثقافية رائدة بدعم الحوار والديمقراطية والتسامح وتعزيز الصحة النفسية ومعالجة المشاكل المجتمعية.

الرسالة: تسعى جمعية بسمة للثقافة والفنون لترسيخ مبادئ المجتمع الفلسطيني وتنشيط الحركة الثقافية من خلال:

- نشر الثقافة والفنون.
- توفير مقومات الصحة النفسية الاجتماعية للأطفال والنساء.
- معالجة القضايا المجتمعية من خلال الفن والثقافة.
- نشر ثقافة الحوار والديمقراطية والتسامح.

٧.٣.٢ علاقة الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات

الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية:

يُجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات حاجة ملحة، وفي حين تكافح المنظمات الثقافية من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية فإن هذه الاستراتيجيات تصبح أمر في غاية الأهمية، يدعم قوة أي منظمة وينمي ريادتها المجتمعية ويميزها عن المنظمات الأخرى. ويجدر الإشارة إلى أن الريادة المجتمعية الفلسطينية في الغالب هي ريادة مؤسسات وليست ريادة دولة وأن السلطة الفلسطينية استطاعت أن تؤمن إطار مؤسساتي لأنشطة ومشاريع الريادة

المجتمعية إلا أن هذا الإطار أثرت عليه مشاكل انعكست عليه بشكل سلبي مثل الافتقار إلى التكاملية والتنسيق. (عيده، ٢٠١٣)

هذا وتؤكد الدراسات المتعلقة بالريادة في فلسطين وجود عدة معوقات للريادة فيها يمكن تلخيصها ضمن المحاور التالية: سياسات الاحتلال، فرص الحصول على تمويل التشريعات الحكومية، نظام التعليم التقليدي، الثقافة المجتمعية السائدة. (عبد الجواد، منصور، ٢٠١٨)

و في ذات السياق تشهد المنظمات الثقافية الفلسطينية عامة والجنوبية الثقافية منها خاصة، تحديات وأزمات متنوعة وربما تختلف درجة الأزمة بين المنظمات حسب طبيعة العمل والمنطقة الجغرافية، فمثلاً تزداد قيود المانحين عندما يتعلق الأمر بمؤسسات حقوق الإنسان، وبالمؤسسات العاملة في قطاع غزة عن نظيرتها في الضفة الغربية.

ومن هذا نستنتج أن الريادة المجتمعية ذات علاقة بالنهوض بالمجتمعي وخاصة بعد الحروب وفي وقت الأزمات، وتوجه المنظمات الثقافية الفلسطينية نحو تبني هذا الاستراتيجيات يلعب دوراً أساسياً في التقليل من المشكلات المتأزمة وتعزيز الريادة المجتمعية لها .

وترى الباحثة أنّ التطرق للاستراتيجيات الحديثة الفاعلة في إدارة الأزمات التي تتبناها المنظمات الثقافية ومدى نجاعتها بالوصول للحلول يسهم في الاستعداد الجيد للتعامل مع الأزمات في ضوء رؤية حديثة تستثمر كافة العناصر والموارد والإمكانيات في الواقع الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية وتعزز المنهجية الإدارية الحديثة للحفاظ على استقرارها، والتكيف مع الظروف المتغيرة في بيئة عملها، ومعالجة المشكلات التي تطرأ على صعيد البيئة الداخلية والخارجية، مما يعمل على تنمية الريادة المجتمعية لها.

الدراسات السابقة

تمهيد

تهدف الباحثة إلى استعراض الدراسات السابقة في مجال الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والريادة المجتمعية للاستفادة منها في الدراسة الحالية، وقد صنفت الباحثة الدراسات السابقة إلى ما يلي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.

المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الريادة المجتمعية.

المحور الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والريادة المجتمعية.

وتم ترتيبها وفقاً للتسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، كما تطرقت الباحثة للتعقيب على الدراسات السابقة موضعاً أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

١.٤.٢ الدراسات السابقة التي تناولت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (بنات، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الكبرى في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التطبيق على الجامعات الكبرى في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٢٣٦) موظف. وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: تمارس الجامعات الكبرى الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (٧٧.٥٪)، إضافة إلى وجود علاقة بين الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والميزة التنافسية، ووجود أثر للإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحقيق الميزة التنافسية، كذلك غياب الفروق الجوهرية حول الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في الجامعات الكبرى.

٢. دراسة (مطر، ٢٠٢٢) بعنوان: أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية .

حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مقدارها (٢٤٨) ، وقد تم استرداد (١٩١) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة ٧٧.٢٪ وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات و أداء المنظمات، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية .

٣. دراسة (العجلة، ٢٠٢٢) بعنوان: الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأثرها على استمرارية الأعمال في المنظمات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأثرها على استمرارية الأعمال في المنظمات الصحية غير الحكومية في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (١٨٠) موظف.

توصلت الدراسة مجموعة من النتائج، أهمها: تطبق المنظمات الصحية غير الحكومية الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (٧٥.٦٪)، إضافة إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وبين استمرارية الأعمال، إضافة إلى لوجود أثر للإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في استمرارية الأعمال.

٤. دراسة (خبابة، ٢٠٢١) بعنوان: دور استراتيجيات إدارة الأزمات لتطوير مهام التسويق بالمؤسسات الرياضية _دراسة ميدانية بمؤسسات الشباب والرياضة الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى التعريف بأهمية تطبيق إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الرياضية الجزائرية ودورها في تطوير مهام التسويق بها، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مقدارها (٥٣) ، وقد تم استرداد (٤٥) استبانة صالحة لغايات التحليل الإحصائي بنسبة استجابة (٨٥٪).

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: ان لإستراتيجيات إدارة الأزمات (تغيير المسار، الاحتياط التعبوي، احتواء الازمة، تفتيت الأزمة، دفع الأزمة) دور مهم في تطوير المهام التسويقية بنسب متفاوتة وبحسب الأزمة التي تعترض المؤسسة، كما بينت النتائج وجود علاقة بين إدارة الأزمات والتسويق الرياضي، كما أوضحت النتائج أن الكفاءات البشرية المتخصصة في إستراتيجيات إدارة الأزمات والتسويق الرياضي لها دور فعال لتحقيق أهداف للمؤسسة وتفكيك وتجنب العديد من الأزمات.

٥.دراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٢٧٥) موظفاً وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة والأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية.

٦.دراسة (صالح، ٢٠١٨) بعنوان: دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية.

هدفت الدراسة التعرف إلى دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي وذلك من خلال دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (١١٨) موظفاً وموظفة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتحسين الأداء التسويقي بالمصارف الخاصة في محافظة اللاذقية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي بالمصارف الخاصة في محافظة اللاذقية.

٧.دراسة (سوالمي، وبن خديجة، ٢٠١٨) بعنوان: دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمة الاقتصادية.

هدفت الدراسة للتعرف على دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق الهدف؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٦٢) مدير ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تؤدي القيادة الفعالة دوراً إيجابياً ملموساً في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية.

٨.دراسة (محمود، ٢٠١٧) بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي.

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (١٢٠) مديراً ورئيس قسم في (١٢) شركة مصرية. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن الشركات تتعرض للعديد من الأزمات بمختلف تصنيفاتها، مثل الأزمات المتكررة والأزمات المفاجئة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياط التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي لشركات الأدوية (نمو المبيعات، الحصة السوقية).

٩.دراسة (عياد، ٢٠١٥) بعنوان: أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية بالمحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في المحافظات الجنوبية، حيث استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مقدارها (٨٠) موظفاً. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، فرق العمل، تفتيت الأزمة، واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العاملة في قطاع. ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١.دراسة (Tokakis, et.al, 2019) بعنوان : 'إدارة الأزمات في الإدارة العامة : نموذج المراحل الثلاث لحوادث السلامة .

Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents.

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على إدارة الأزمات في الإدارة العامة لحوادث السلامة. وتكونت العينة من ١٧٧ مشاركا من ذوي الخبرة في إدارة الأزمات ، يمثلون الحكومة والمنظمات في اليونان وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلات الشخصية .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها :تطوير قدرة فريق إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات الصحيحة، ونوع الأزمات هي عوامل تنبئ بالمراحل الثلاث لإدارة الأزمات في الإدارة العامة، وأن الآثار المترتبة على إدارة الأزمات بحاجة الى تنفيذ التغييرات الثقافية والهيكلية .

٢.دراسة (Olawale,2014) بعنوان :استراتيجية إدارة الأزمات وتأثيرها على الاداء التنظيمي

للشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا :دليل تجريبي من شركة Promassidor Ltd

Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence form Promassidor Ltd

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير استراتيجية إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا، وذلك بالتطبيق على شركة Promassidor Ltd. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية حيث تمثلت عينة الدراسة من (٣٢١) موظفاً وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الارتباط الجزئي .

وتوصلت الدراسة إلى أن التحديات الإدارية الاستراتيجية لإدارة الأزمات ترجع إلى ضعف الأداء التنظيمي .

٣. دراسة (Cooley. 2011) بعنوان : تحليل استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها شركة جنرال موتور عند تعرضها للإفلاس.

communication theory “An examination of the situational crisis : "through the general motors’ bankruptcy

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة الأزمات التي استخدمتها شركة جنرال موتور (General Motors) الأمريكية عند تعرضها لأزمة مالية عصفت بمركزها التنافسي وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة بالاطلاع على أنواع مختلفة من استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال حالة عملية ومدى قدرة المنظمة على النجاح باستخدام تلك الاستراتيجيات .

٤. دراسة (Coombs. 2004) بعنوان: الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الأزمات من أجل بناء معايير للاتصال أثناء وقوع الأزمة لإرشاد مديري الأزمة

West pharmaceuticals explosion structuring crisis discourse knowledge. Public Relations Review.

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الأزمات من أجل بناء معايير للاتصال أثناء وقوع الأزمة لإرشاد مديري الأزمة على كيفية حماية سمعة ومكانة المنظمة، وقد تم استعراض حالة عملية لوقوع أزمة الانفجار في شركة الأدوية الأمريكية التي تدعى "West Pharmaceutical" في ولاية نورث كارولينا . وتوضح الدراسة الاستراتيجيات التي من خلالها حاولت الشركة حل الأزمة لمحاولة التقليل من حجم الضرر .

و توصلت الدراسة إلى مدى أهمية الاستعداد المسبق لمديري الأزمة للقدرة على التعامل مع الأزمات المختلفة ووجوب وضع خطة مسبقة توضح الخطوات الفعالة والتي من خلالها يمكن التعامل مع الأزمة عند وقوعها والذي من شأنه أن يقلل احتمالية وقوع الأخطاء عند التعاطي مع الأزمة.

٥.دراسة (Chong. 2004) بعنوان: الخطوات الست لإدارة الأزمات بشكل أفضل

"Six steps to better crisis management "

هدفت الدراسة إلى وضع منهاج عملي لتحسين المنهج التنظيمي للتأهب لوقوع الأزمات من خلال ست خطوات فعالة هي : (إعادة التفكير، وضع الدروس المستفادة في خطط الاستشعار عن بعد، التدخل، الاستعداد لمواجهة الأزمات) واستنتجت الدراسة إلى أن عوامل النجاح التنظيمي لاستراتيجية إدارة الأزمات البقاء والاستمرارية وليست في عوامل تسويقية أو مالية .
وقد استفادت الباحثة من هذه الدراسة في التعرف على أهمية النجاح التنظيمي في إدارة الأزمات .

٢.٤.٢ الدراسات السابقة التي تناولت الريادة المجتمعية

أولاً: الدراسات العربية

١.دراسة (البلخي،٢٠٢٢) بعنوان دور استشراف المستقبل في الريادة المجتمعية ، مدخل تطويري للأداء المؤسسي .

يتمثل الهدف الرئيس في دراسة دور استشراف المستقبل في تحقيق الريادة المجتمعية ومناقشة الإشكالية البحثية وقد اعتمد الباحث لتحقيق أهدافه على المنهج الوصفي التحليلي المبني على الدقة وعلى الدراسات التحليلية والاستطلاعية والتأصيل للمفاهيم وتمثلت الأدوات الرئيسية للبحث بالأداة الاستطلاعية للمسح من خلال تحديد منهجي مسبق للمحاور المستهدفة للمسح والتحليل واستمارات أسئلة متعددة محددة مسبقاً للمقابلة المعمقة و أداة الملاحظة العلمية المنظمة والمقصودة ،وأظهر البحث أن استشراف المستقبل مدخل من مداخل تطوير أداء المؤسسات ويرقى أن يكون توجه استراتيجي الزامي وهام جدا للمؤسسات وخاصة مؤسسات القطاع العام كما ويوجد نهج عام على المستوى الوطني للريادة المجتمعية ولكن يحتاج تخطيطاً أكثر.

٢. دراسة (شابط، ٢٠٢٠) بعنوان: دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تعزيز الريادة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية في تعزيز الريادة في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (١١٠) من موظفي الوزارات الحكومية ذات العلاقة بريادة الأعمال (وزارة الاقتصاد، وزارة العمل، وزارة المالية).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر دور للمؤسسات الحكومية العاملة بقطاع غزة في تعزيز الريادة بدرجة متوسطة وبنسبة (٥٣٪)، كما أظهرت النتائج وجود المعوقات التي تواجهها المشاريع الريادية في قطاع غزة تحول دون نجاحها وتطورها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور المؤسسات الحكومية الفلسطينية وتعزيز الريادة ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (الدعم المعنوي، الدعم المالي) في تعزيز الريادة .

٣. دراسة (الأزهر، ٢٠١٩) بعنوان : القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية :بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة - الجزائر .

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية :بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة - الجزائر حيث تعد الإطار المجتمعي. وتناول الباحث مدى استناد العاملين على القيم والثقافة بغية بيان الدور الذي تلعبه وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن ، والذان يجمعان الطريقة الكمية والكيفية ، كما استخدم الباحث عدة أدوات لجمع البيانات " الوثائق ، الإحصاءات، المقابلات، الاستبانة" وتوصلت الدراسة أن الأسلوب الإشرافي تتحكم به القيم الاجتماعية والثقافة وان نمط الإشراف السائد يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقتهم بمرؤوسيههم .

٤. دراسة (عبد الجواد، منصور، ٢٠١٨) بعنوان: تحديات الريادة في فلسطين .

هدفت الدراسة لاستكشاف تحديات الريادة في فلسطين حيث اتبعت الدراسة منهجية البحث الكيفي (النوعي) وذلك من خلال المقابلات المعمقة وتحليل المحتوى وقد اشتملت المقابلات على كل

من: شخصيتين رياديتين وممثل لجهة حكومية هي وزارة الاقتصاد الوطني، وممثل لمؤسسة تمويل مشاريع صغيرة، أما تحليل المحتوى فشمّل مراجعة كل من قانون تشجيع الاستثمار، والموقع الإلكتروني لمؤسسة فاتن" لجمع البيانات اللازمة للدراسة حول تحديات الريادة في فلسطين.

تبيّن من خلال هذه الدراسة وجود عدة معيقات للريادة في فلسطين يمكن تلخيصها ضمن المحاور التالية: سياسات الاحتلال، التشريعات الحكومية، فرص الحصول على تمويل، نظام التعليم التقليدي، الثقافة المجتمعية السائدة.

٥. دراسة (مكانسي، ٢٠١٧) بعنوان: دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية: مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - ام البواقي.

هدفت الدراسة الى التعرف على الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية و محاولة الكشف عن تأثير الإبداع في استمرارية المؤسسات وبقائها ونموها واستغلالها للفرص لتعظيم نتائجها. قد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واستخدام أدوات جمع البيانات منها الملاحظة كأول أداة باعتبارها وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق للحقائق في مواقف فعلية بالإضافة إلى الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة على عينة ٣٥ عامل من أصل ١٧٥ عامل وكان اختيارهم بطريقة عشوائية.

توصل الباحث من خلال الدراسة إلى يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة_ مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة كما ويتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب.

٦. دراسة (الديراوي، ٢٠١٧) بعنوان : أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٢٥٠) موظف.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط وأداء المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، كذلك وجود دور للريادة كوسيط معزز بين التخطيط وأداء المنظمات.

٧.دراسة (عيده، ٢٠١٣) دور الدولة في توفير بيئة ملائمة للريادة الاجتماعية دراسة حالة: السلطة الفلسطينية - فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الدولة (السلطة الفلسطينية)، في توفير بيئة ملائمة للريادة

الاجتماعية في فلسطين، وذلك من خلال توفير إطار قانوني، وإطار مؤسسي للريادة الاجتماعية. وتأتي أهمية هذه الدراسة من موضوع الريادة الاجتماعية لما لهذه الريادة من دور في حل مشاكل اجتماعية، مثل الفقر والبطالة، وتهميش النساء، وغيرها نتيجة لعدة أسباب أهمها الاحتلال، هي بحاجة لمثل هذه الدراسات التي تساهم في البحث عن خيارات للتخفيف أو محاربة هذه المشاكل الاجتماعية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة الحالة، مما أتاح له فهم أعمق وأكثر تفصي، ولجمع المعلومات والإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحث طريقة المقابلة المفتوحة مع مجموعة من المبحوثين يمثلون مؤسسات حكومية وغير حكومية بالإضافة إلى مؤسسات من القطاع الخاص، وبعض الأفراد، وذلك من خلال عينة قصدية.

توصلت الدراسة إلى أن الريادة الاجتماعية في فلسطين في الغالب هي ريادة مؤسسات وليست ريادة دولة مما ينعكس على الريادة بمفهومها الدولي .

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١.دراسة (Goel and Rishi, 2012) بعنوان: تطوير الريادة المجتمعية لمحاربة الفقر في الهند" الجهود المبذولة من الدولة، والقطاع الخاص، والمواطنين، لتعزيز الريادة لمكافحة الفقر في الهند.

Promoting Entreprenemship to alleviate poverty in India : An over view of Government schemes, Private sector programs and initiatives of the citizens sector, Thunderbird International and Business Review, vol. 54, No.1, January/ February 2012.

حيث أشار في الدراسة إلى أن في عام ١٩٩٠ قامت الحكومة الهندية بتأجير أراضٍ للفقراء بعقود تصل إلى ٩٩ عام، بشرط استخدامها للمشاريع الصغيرة. وقامت أيضاً بإنشاء ٣ مراكز للتكنولوجيا في كل من بونا، ولنجيرى وحيدر أباد وذلك لجذب الرواد من المقيمين غير الهنود للمساعدة في التطوير وخلق فرص العمل بعيداً عن البيروقراطية.

ومن المبادرات الفردية للمواطنين للحد من الفقر، جماعات الدعم الذاتي، والتي تعتمد على مجموعة من الأفراد تقوم بالادخار، وإقراض الفقراء لمشاريع صغيرة مثل الدجاج والبذور وغيرها.

وعزت الدراسة إلى أن السبب الرئيس للفقر في الهند ليس فقط قلة الفرص وإنما قلة الوعي لمصادر الاستثمار المتوفرة، بالإضافة إلى قلة الثقة بالنفس للبدء بمشاريع توظيف ذاتي. وخلصت الدراسة إلى أنه ليس بمقدور الدولة ولا السوق القدرة على الحد من الفقر، خصوصاً في الهند حيث النسبة العالية من الفقراء، ولا تكون محاربة الفقر عن طريق زيادة الدخل، وإنما من خلال برامج تستهدف بناء القدرات و رأس المال الاجتماعي. وتقرح الدراسة النظر إلى الفقر في الهند على أنه مرض، ولا بد من تضافر جهود كل من الحكومة، والقطاع الخاص والمواطنين وتكاملها بدل عمل كل على حده.

٢. دراسة (Tantingco, F. 2011) بعنوان: خيارات بديلة لتنمية الريادة المجتمعية في الفلبين جامعة فيكتوريا في ويلينج ، نيوزلاندا.

Alternative approaches to Development: Social entrepreneurship in Philippines, Victoria University of Welling, Newzland.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل كيف يمكن للريادة أن توجد أساليب مختلفة للتنمية غير الأساليب المتعارف عليها، وكيف تساهم في خلق بدائل للتنمية في الفلبين. وقد استخدمت الباحثة أسلوب البحث النوعي لدراسة حالة لمؤسسة A Single Drop for Safe والمقابلة كأداة للدراسة حيث تمت المقابلات مع مؤسسة هذه المنظمة، بالإضافة إلى مقابلات جماعية مع ٣ موظفين و ٤ من المجتمع المحلي وشركاء المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى أن الريادة المجتمعية هي حركة متنامية تستحق أن تكون استراتيجية لمعالجة مشاكل مثل: الفقر وعدم المساواة في الفلبين، وذلك للعدد الكبير من المتطوعين والمنظمات غير الربحية.

ورأت الدراسة ضرورة أن يكون لهذه المنظمات أنشطة اقتصادية بدرجات متفاوتة للمحافظة على استمرارية أعمالها.

وأشارت الدراسة إلى أنه بالرغم من اختلاف الريادة المجتمعية من مكان إلى آخر، ومن مشروع إلى مشروع، إلا أنها تعطي فرصة للتخلص من الاعتماد على الممولين، وإذا حصل ذلك فإن هذه طريقة جديدة لإدارة المستقبل ذاتيًا

٣.دراسة (Alvarez–Herranz ، ett.al ، 2011) بعنوان: أثر العوامل الديمغرافية الاجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الأفراد في (٢٢) مدينة.

"How Entrepreneurial Characteristics Influence Company Creation:A Coss-National Study of 22 Countries Tested With Panel Data Methodology"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر العوامل الديمغرافية الاجتماعية على السلوكيات الريادية لمجموعة من الأفراد في (٢٢) مدينة. وقد تكونت عينة الدراسة من الأفراد ذوي النشاطات الريادية في (٢٢) مدينة قسمت حسب مستول عالي الدخل علي من جهة، ومتوسط منخفض من جهة أخرى.

وكانت المدن ذات الدخل العالي متضمنة كل من الولايات المتحدة، ككندا، والمملكة المتحدة، والدنماركي، وفنلندا، وفرنسا، وبلغاري، والمانيا، واليابان، والنرويج، وسنغافورة، و سلوفينيا. أما المدن ذات الدخل المتوسط والمنخفض فقد تضمنت الأرجنتين، والبرازيل والصين وجنوب أفريقيا.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن الخصائص الريادية تؤثر على السلوكيات الريادية بشكل إيجابي.

٤.دراسة (Chamelee – Wright and Storr, 2010) بعنوان: دور الريادي المجتمعي في انعاش المجتمع بعد إعصار كاترينا .

Article: The role of social entrepreneurship in post- Katrina community recovery Innovation and Regional Development, vol. 2, No. 112.

ألفت الدراسة الضوء على أهمية الريادة الاجتماعية في أوقات الطوارئ حيث هدفت إلى استعراض دور الريادة الاجتماعية في انعاش المجتمع بعد إعصار كاترينا الذي تسبب في تهجير نصف مليون شخص وخسائر بمئات الدولارات. وقام الباحثان بإجراء عدة مقابلات مع مواطنين، رجال أعمال وموظفين ورجال دين وأصحاب أملاك ومدراء مؤسسات غير ربحية.

وتوصلت الدراسة إلى أن للريادة كان لها دور في إعادة بناء المجتمع مثل مساعدة راعي الكنيسة في المساعدة في إيجاد مكان آمن لأبناء الرعية بالإضافة إلى توفير المعلومات عن طريق الاتصالات مما ساعد على إعادة اللحمة للمجتمع بعد الكارثة.

ولقد أشارت الدراسة إلى أنه كان هناك إحباط لدى الرياديين بسبب الإجراءات الحكومية. فعلى سبيل المثال إن قوانين الترخيص، وتحديد المناطق، قد تكون منطقية قبل الكارثة. ولكنها غير ضرورية بعد الكارثة وقد تعطلت إعادة بناء المجتمع، بالإضافة إلى البيروقراطية التي تعطل جهود الرياديين الاجتماعيين وذلك بالتركيز على القوانين والأنظمة بدل التوجه لأنشطة اجتماعية خلاقة تساعد المنكوبين.

وتوصلت أيضا إلى أن وللرياديين الاجتماعيين أهمية حتى في أوقات الطوارئ ولكن الإجراءات الحكومية قد تعطل عمل الرياديين الاجتماعيين بالتركيز على القوانين (مثل التراخيص) بدل الابداع في حل المشاكل.

٢.٤.٣ دراسات الاستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات والريادة المجتمعية للمنظمات :

١.دراسة (بديار، وآخرون، ٢٠٢٠) بعنوان: الريادي وتحدي إدارة الأزمات داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية: حالة مؤسسة سونلغاز بغليزان.

هدفت الدراسة إلى التعرف على قياس أثر الريادي على إدارة الأزمات في مؤسسة سونلغاز لولاية بغليزان، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٣٠) مدير.

وتوصلت الدراسة مجموعة من النتائج ١، أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعض خصائص الريادي في إدارة الأزمة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية بالجزائر، وأن القدرة على التحكم بالذات كانت

من أهم الخصائص الريادية في إدارة الأزمات وفقاً لوجهات نظر الرياديين بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

٢. دراسة (السمان، والجبوري، ٢٠٢٠) بعنوان: بناء المنظمات الذكية من خلال استراتيجيات الريادة ودورها في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الموصل.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأثر والعلاقة بين استراتيجيات الريادة والمنظمات الذكية، وذلك بالتطبيق على جامعة الموصل، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (٢٩٨) موظفاً من القيادات العليا والوسطى في جامعة الموصل.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الريادة وبناء المنظمة الذكية، إضافة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في بناء المنظمة الذكية.

٤.٤.٢ أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

١. اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل على هدف مشترك وهو التعرف على الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، كما اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع على هدف مشترك وهو التعرف على الريادة المجتمعية.
٢. اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، والدراسات السابقة التي تناولت الريادة المجتمعية في عينتها حيث تم تطبيق الدراسات على الموظفين أو أصحاب المناصب الإدارية، أو على أصحاب المصلحة وشركاء المنظمة.
٣. وظفت الدراسات السابقة التي تناولت الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، الريادة المجتمعية، المنهج النوعي ومنها المنهج الكمي وتعددت الأدوات منها: أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء بعض الدراسات التي استخدمت المقابلة الشخصية، والمجموعات المركزة والتقارير والبيانات الصادرة عن المنظمات.

٥.٤.٢ الفجوة البحثية:

الجدول التالي يوضح جوانب الاختلاف المتمثلة بالفجوة البحثية وهي:

جدول (٢.٣): الفجوة البحثية

نوع الفجوة البحثية	الدراسات السابقة	بيان الفجوة البحثية	ما تتميز به الدراسة الحالية
أولاً / الفجوة المكانية	طبقت الدراسات السابقة التي تناولت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على مجموعة متنوعة من المنظمات مثل دراسة (بنات، ٢٠٢٢) ، دراسة (خبابة، ٢٠٢١) ، دراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٢)، دراسة (العجلة، ٢٠٢٢)، دراسة (مطر، ٢٠٢٢) دراسة (صالح، ٢٠١٨)، ، دراسة (محمود، ٢٠١٧) دراسة (عياد، ٢٠١٥). Tokakis, et.al, (2011) (Cooley, 2011) (Olawale,2014) (2019) (Coombs. 2004) طبقت الدراسات السابقة التي تناولت الريادة المجتمعية على مجموعة متنوعة من المنظمات دراسة (البلخي، ٢٠٢٢) (شابط، ٢٠٢٠) (الأزهر، ٢٠١٩) (عبد الجواد، منصور، ٢٠١٨) (مكائسي، ٢٠١٧) (الديرأوي، ٢٠١٧) (عيده، ٢٠١٣) Goel and Rishi, 2012) (Tantingco, F. 2011) (Chamelee – Wright and ٢٠١٠) (2011 ett.al, Storr) Alvarez-Herranz)	لم تطبق أي من الدراسات السابقة التي تحمل نفس العنوان للدراسة الحالية على المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية .	طبقت الدراسة الحالية على المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
ثانياً/ فجوة مجتمع الدراسة	ركزت غالبية الدراسات السابقة على الموظفين العاملين في المنظمات، وعلى الإدارة العليا، إضافة إلى المستويات الإدارية المختلفة، وأصحاب المصلحة.	لم تقم أي من الدراسات السابقة التي تناولت دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تعزيز الريادة المجتمعية ب التطبيق على الموظفين من أصحاب المناصب الإشرافية بالمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	عملت الدراسة على جمع البيانات من الموظفين أصحاب المناصب الإشرافية ب المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ويتضح بأن هذه الدراسة تسهم في معالجة فجوة علمية متعددة الجوانب، وذلك بتناولها لموضوع دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية ، وبالتالي تضمنت الدراسة الربط بين المنظمات الثقافية واستراتيجياتها في التعامل مع الأزمات بالريادة المجتمعية لها وفق المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الدراسة الاستبانة (و) المقابلة (كأدوات لجمع البيانات وشمول عينتها لأصحاب المناصب الإشرافية في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. كما أنها تعد الدراسة الأولى على حد علم الباحثة التي ربطت بين المتغيرين وخصوصا بالمنظمات الثقافية.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد

استعرضت الباحثة الإجراءات المنهجية للدراسة ونوع المنهج المستخدم في الدراسة ومن ثم مجتمع ومفردات الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل، ومن ثم تم التأكد من صلاحية الاستبانة من خلال الاختبارات الإحصائية.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لئيتناسب مع هدف الدراسة الرئيس المتمثل بدراسة دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية من خلال الاستعانة بالاستبانة كأداء رئيسة لجمع بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها.

٣.٣ مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المنظمات الثقافية، حيث بلغ عدد المنظمات وفق احصائيات صادرة عن وزارة الداخلية _دائرة المنظمات لعام ٢٠٢٣ م (٥٤) منظمة_ يتضمن الملحق رقم (٥) الجدول الخاص بالمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية _ ، بينما يتكون مفردات مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالوظائف الاشرافية، وبلغ عددهم (٢١٦) موظف، واتبعت الباحثة أسلوب الحصر الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع الدراسة.

٤.٣ توزيع الاستبانات ونسبة الاسترداد:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٢١٦) استبانة خلال الفترة ما بين ١١ مايو حتى ٢٠ مايو من عام ٢٠٢٣، وتم استرداد (١٦٥) استبانة من أصل من (٢١٦) استبانة بنسبة استرداد (٧٦.٣٨٪).

٥.٣ صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

١.٥.٣ مؤشر الصدق البنائي:

تشير النتائج بالجدول (١.٣) الي تحقق مؤشر الصدق البنائي، وكانت جميع معاملات الارتباط لكافة أبعاد المتغير المستقل وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

جدول (١.٣): يوضح نتائج الصدق البنائي

رقم	البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
١	البعد الأول: استراتيجية تغيير المسار	**٠.٨٢١	٠.٠٠٠	دالة إحصائية أي يوجد صدق بنائي بين البعد والمحور
٢	البعد الثاني: استراتيجية تفريغ الأزمة	**٠.٨٩٥	٠.٠٠٠	
٣	البعد الثالث: استراتيجية تقنين الأزمة	**٠.٩٠٨	٠.٠٠٠	
٤	البعد الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة	**٠.٩٣٧	٠.٠٠٠	
٥	البعد الخامس: استراتيجية فريق العمل	**٠.٨٢٥	٠.٠٠٠	
٦	البعد السادس: استراتيجية الاحتياطي التعبوي	**٠.٨١٠	٠.٠٠٠	
الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات				

٢.٥.٣ الصدق التقاربي

تشير النتائج الي تحقق معيار الصدق التقاربي لجميع فقرات الاستبانة وتراوحت ما بين (٠.٦٠٥ _ ٠.٨٩١)، وأن الحد الأدنى لقبول المؤشر حسب المراجع (٠.٥) (نصار، ٢٠٢١)، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (٢.٣): الصدف التقاربي (درجة التشبع)

المتغير المستقل "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"					
استراتيجية تفتيت الأزمة		استراتيجية تفرغ الأزمة		استراتيجية تغيير المسار	
درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع	الفقرة	درجة التشبع	الفقرة
٠.٦٩١	الفقرة ١	٠.٦٥٥	الفقرة ١	٠.٧٦٩	الفقرة ١
٠.٧٥٥	الفقرة ٢	٠.٧٧٥	الفقرة ٢	٠.٨٣٩	الفقرة ٢
٠.٨٥٩	الفقرة ٣	٠.٧٦٦	الفقرة ٣	٠.٧٦٥	الفقرة ٣
٠.٨٥٦	الفقرة ٤	٠.٧٧٥	الفقرة ٤	٠.٦٧١	الفقرة ٤
٠.٨٤١	الفقرة ٥	٠.٨٦٣	الفقرة ٥	٠.٧٢٣	الفقرة ٥
استراتيجية الاحتياطي التعبوي		استراتيجية فريق العمل		استراتيجية احتواء الأزمة	
0.763	الفقرة ١	٠.٧٦١	الفقرة ١	٠.٧١٦	الفقرة ١
٠.٨١٦	الفقرة ٢	٠.٨٢١	الفقرة ٢	٠.٧٨٨	الفقرة ٢
٠.٧٣٤	الفقرة ٣	٠.٨٧٣	الفقرة ٣	٠.٨١٥	الفقرة ٣
٠.٨٠٩	الفقرة ٤	٠.٨٤٩	الفقرة ٤	٠.٧٨٦	الفقرة ٤
٠.٨٦٧	الفقرة ٥	٠.٧٨٦	الفقرة ٥	٠.٨٦٨	الفقرة ٥
المتغير التابع "الريادة المجتمعية"					
٠.٨٧٠	الفقرة ١١	٠.٧٧٣	الفقرة ٦	٠.٦٠٥	الفقرة ١
٠.٨٥٠	الفقرة ١٢	٠.٨١٠	الفقرة ٧	٠.٨٦٣	الفقرة ٢
٠.٨٩١	الفقرة ١٣	٠.٧٩٩	الفقرة ٨	٠.٧٧٧	الفقرة ٣
٠.٨٤٣	الفقرة ١٤	٠.٨٩٠	الفقرة ٩	٠.٦٤٢	الفقرة ٤
٠.٨٥١	الفقرة ١٥	٠.٨٣١	الفقرة ١٠	٠.٨٢٧	الفقرة ٥

٣.٥.٣ ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات الاستبانة من خلال مؤشر صدف الاتساق الداخلي ومؤشر كرونباخ الفا وأوميجا الموزونة وفيما يلي عرض هذه المؤشرات:

١.٣.٥.٣ مؤشر الاتساق الداخلي

تشير النتائج بالجدول (٣.٣) الي تحقق مؤشر الاتساق الداخلي، وكانت جميع معاملات الارتباط لكافة فقرات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠٠١.

الجدول (٣.٣): يوضح نتائج مؤشر صدق الاتساق الداخلي

المتغير المستقل "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"					
استراتيجية تفتيت الأزمة		استراتيجية تفرغ الأزمة		استراتيجية تغيير المسار	
معامل ارتباط	الفقرة	معامل ارتباط	الفقرة	معامل ارتباط	الفقرة
**٠.٨١٠	الفقرة ١	**٠.٦٢٢	الفقرة ١	**٠.٨٥١	الفقرة ١
**٠.٨٢٩	الفقرة ٢	**٠.٨٠٧	الفقرة ٢	**٠.٧٩٤	الفقرة ٢
**٠.٨٨٤	الفقرة ٣	**٠.٧٥١	الفقرة ٣	**٠.٨٥٦	الفقرة ٣
**٠.٨٩٧	الفقرة ٤	**٠.٧٩٤	الفقرة ٤	**٠.٧٨٤	الفقرة ٤
**٠.٨٠٦	الفقرة ٥	**٠.٨٨٤	الفقرة ٥	**٠.٨٢٣	الفقرة ٥
استراتيجية الاحتياطي التعبوي		استراتيجية فريق العمل		استراتيجية احتواء الأزمة	
**٠.٨٣٦	الفقرة ١	**٠.٧٩١	الفقرة ١	**٠.٦٩٥	الفقرة ١
**٠.٨٨٣	الفقرة ٢	**٠.٨٤٠	الفقرة ٢	**٠.٧٨٧	الفقرة ٢
**٠.٨٣٤	الفقرة ٣	**٠.٨٩٦	الفقرة ٣	**٠.٨٤٧	الفقرة ٣
**٠.٨٣٠	الفقرة ٤	**٠.٨٨٣	الفقرة ٤	**٠.٨٠٥	الفقرة ٤
**٠.٧٩١	الفقرة ٥	**٠.٨٠٤	الفقرة ٥	**٠.٨٦٣	الفقرة ٥
المتغير التابع "الريادة المجتمعية"					
**٠.٨٥٠	الفقرة ١١	**٠.٨٣٦	الفقرة ٦	**٠.٨٠٨	الفقرة ١
**٠.٧٨٥	الفقرة ١٢	**٠.٧٨٦	الفقرة ٧	**٠.٨٢٧	الفقرة ٢
**٠.٨٥٠	الفقرة ١٣	**٠.٨٤١	الفقرة ٨	**٠.٨٠١	الفقرة ٣
**٠.٦٢٧	الفقرة ١٤	**٠.٨٧٠	الفقرة ٩	**٠.٦٢٣	الفقرة ٤
**٠.٧٤٣	الفقرة ١٥	**٠.٨٢٠	الفقرة ١٠	**٠.٨٠٧	الفقرة ٥

٢.٣.٥.٣ مؤشر كرونباخ ألفا ووميغا الموزونة

بلغت قيمة مؤشر كرونباخ ألفا (الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات) (٠.٩٦٦)، بينما (الريادة المجتمعية) (٠.٩٥٦)، فيما يتعلق بقيمة اختبار اوميغا الموزونة للمتغير المستقل (٠.٩٦٥) وللمتغير التابع (٠.٩٥٥)، والجدول (٤.٣) يوضح ذلك.

جدول (٤.٣): يوضح مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة

المحاور	الوصف	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	أوميغا الموزونة
	البعد الأول: استراتيجية تغيير المسار	٥	٠.٨٧٨	٠.٨٧٥
	البعد الثاني: استراتيجية تفريغ الأزمة	٥	٠.٨٣٢	٠.٨٣٨
	البعد الثالث: استراتيجية تفتيت الأزمة	٥	0.899	0.895
	البعد الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة	٥	٠.٨٥٨	٠.٨٥٦
	البعد الخامس: استراتيجية فريق العمل	٥	٠.٨٩٥	0.898
	البعد السادس: استراتيجية الاحتياطي التعبوي	٥	٠.٨٩٠	٠.٨٨٨
	المتغير المستقل: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات	٣٠	0.966	0.965
	المتغير التابع: الريادة المجتمعية	١٥	٠.٩٥٦	٠.٩٥٥

الفصل الرابع

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

تستعرض الباحثة في هذا الفصل تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة من خلال الوصف الإحصائي لمتغيرات الشخصية والوظيفية، ومن ثم تناولت الباحثة لتحليل أسئلة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة.

١.٤ الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية

يوضح الجدول (١.٤) الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الشخصية والوظيفية، حيث بلغ عدد المستجيبين (١٦٥) من الموظفين العاملين في الوظائف الاشرافية بالمنظمات الثقافية. وتشير النتائج التالية حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

جدول (١.٤): يوضح نتائج البيانات الشخصية والوظيفية (عدد الاجمالي=١٦٥)

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	١٠٦	٦٤,٢	الفئة العمرية	أقل من ٣٠	٢٤	١٤,٥
	أنثى	٥٩	٣٥,٨		٣٠ أقل من ٤٠	٢٤	١٤,٥
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	١٠٤	٦٣,٠	المسمى الوظيفي	٤٠ أقل من ٥٠	٥٠	٣٠,٣
	دراسات عليا	٦١	٣٧,٠		٥٠ سنة فأكثر	٦٧	٤٠,٦
الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	٣٠	١٨,٢	المحافظة	مدير	٤٩	٢٩,٧
	٥ أقل من ١٠	٤١	٢٤,٨		نائب مدير	٤٥	٢٧,٣
	١٠ أقل من ١٥	٥٠	٣٠,٣		مشرف برامج	٢٧	١٦,٤
	١٥ سنة فأكثر	٤٤	٢٦,٧		رئيس قسم	٤٤	٢٦,٧
المحافظة	شمال غزة	٢٠	١٢,١	خانيونس	٤٥	٢٧,٣	
	غزة	٥٢	٣١,٥	رفح	٢٠	١٢,١	
	الوسطى	٢٨	١٧,٠				

يبين الجدول رقم (١.٤) أن الموظفين بالمنظمات الثقافية من الذكور شكلوا غالبية الموظفين بهذه المنظمات، على الرغم من تسجيل الوظائف نسبة تُعد مرتفعة نسبياً، خاصة وأنها تزيد عن نسبة تمثيل النساء في قوى العمل الفلسطينية، وذلك حسب مؤشرات مختلفة، من أبرزها الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في عام ٢٠٢٢م، ولا بُدُّ هنا من الإشارة إلى حضور بازر للنساء في المنظمات الثقافية.

الجدير بالذكر أنّ المنظمات الثقافية تسهم في دفع موظفيها نحو الاهتمام بمسيرتهم العملية، ونلمس ذلك بأنّ (٣٧.٠%) من موظفيها هم من حملة الشهادات العليا، ومما يعطي انطباعاً بوعي المنظمات الثقافية بالتقريب بين الجوانب المهنية والعملية لموظفيها، وتوظيف ذلك في سبيل الارتقاء بأداء الموظف، وأدائها الكلي.

في السياق نفسه، يتم ملاحظة تباين بين سنوات الخبرة لهؤلاء الموظفين، ولعل اختلاف حجم المنظمات الثقافية، وتنوع سنوات نشأتها يبرر هذا التباين لحدٍ كبير، كذلك فإنّ الفئة العمرية تتحصر معظمها إلى ما يزيد عن (٤٠) سنة، ويرتبط ذلك باستهداف الباحثة لمناصب محددة في المنظمات الثقافية، تتمثل (رئيس قسم، مشرف برامج، مدير/نائب مدير)، ومن الطبيعي أن نجد أصحاب هذه المسميات ترتبط في معظمها بتقدم السن واكتساب شاغليها لمعرفة وخبرة كبيرة.

أما عن توزيع المنظمات الثقافية حسب المحافظة، فقد اجتهدت الباحثة بتغطية كافة المناطق التي تتواجد بها المنظمات الثقافية وبذلت جهوداً كبيرة في الوصول إليها، وتعكس هذه النسب واقعاً لتوزيع هذه المنظمات، وتركزت أعلاها في مدينة غزة، باعتبارها المدينة الأكبر والمركزية، إضافة إلى كثافتها السكانية الأعلى.

٢.٤ المقياس درجات الموافقة في الاستبانة:

جدول (٢.٤): يوضح مقياس درجات الموافقة في الاستبانة

مستوى الموافقة	الوزن النسبي	الوسط الحسابي	مقياس ليكرت
منخفضة جداً	20% أقل من 36%	1 أقل من 1.8	غير موافق بشدة = 1
منخفضة	36% أقل من 52%	1.8 أقل من 2.60	غير موافق = 2
متوسطة	52% أقل من 68%	2.60 أقل من 3.40	محايد = 3
مرتفعة	68% أقل من 84%	3.40 أقل من 4.20	موافق = 4
مرتفعة جداً	84% إلى 100%	4.20 إلى 5	موافق بشدة = 5

٣.٤ تحليل نتائج أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية.

يوضح الجدول (٣.٤) تحليل نتائج أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.

جدول (٣.٤): تحليل نتائج أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والريادة المجتمعية

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
١	82.4%	14.1%	٠.٥٨	٤.١٢	استراتيجية تغيير المسار
٢	80.6%	16.4%	٠.٦٦	٤.٠٣	استراتيجية تفريغ الأزمة
٣	79.2%	17.7%	٠.٧٠	٣.٩٦	استراتيجية تقنين الأزمة
٤	77.4%	19.6%	٠.٧٦	٣.٨٧	استراتيجية احتواء الأزمة
٥	77.2%	19.4%	٠.٧٥	٣.٨٦	استراتيجية فريق العمل
٦	76.6%	18.5%	٠.٧١	٣.٨٣	استراتيجية الاحتياطي التعبوي
---	78.8%	14.7%	٠.٥٨	٣.٩٤	المتغير المستقل "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"
---	79.8%	14.8%	٠.٥٩	٣.٩٩	المتغير التابع "الريادة المجتمعية"

من خلال الجدول (٣.٤) أعلاه تشير النتائج الي ما يلي:

- بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للمتغير المستقل "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات" (٣.٩٤ من ٥ بوزن نسبي ٧٨.٨٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٥٨ بمعامل اختلاف ١٤.٧٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة).
- بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للمتغير التابع "الريادة المجتمعية" (٣.٩٩ من ٥ بوزن نسبي ٧٩.٨٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٥٩ بمعامل اختلاف ١٤.٨٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة).
- اما نتائج أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للبعد الأول "استراتيجية تغيير المسار" (٤.١٢ من ٥ بوزن نسبي ٨٢.٤٪) وتعتبر هذه النتيجة عن موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٥٨ بمعامل اختلاف ١٤.١٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، والحد الأدنى للبعد السادس "استراتيجية الاحتياطي التعبوي" (٣.٨٣ من ٥ بوزن نسبي ٧٦.٦٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٧١ بمعامل اختلاف ١٨.٥٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة).

– وفيما يتعلق بنتائج اختبارات لعينة واحدة، تشير النتائج الي أن متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة لمتغيرات الدراسة يميل نحو الموقف الإيجابي (أي الموافقة بشدة)، حيث بلغ قيمة اختبارات للمتغير المستقل (٢٠.٨٨٨ بمستوى دلالة ٠.٠٠٠٠) وللمتغير التابع (٢١.٤٦٢ بمستوى دلالة ٠.٠٠٠٠).

– واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، (مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢)، و(خبابة، ٢٠٢١)، و(حسين وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، (صالح، ٢٠١٨)، و(لمية، ومنصف، ٢٠١٨)، و(عياد، ٢٠١٥). ودراسة (محمود، ٢٠١٧).

٤.٤ تحليل نتائج أبعاد "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"

١.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية تغيير المسار":

جدول (٤.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية تغيير المسار"

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
١	85.0%	18.8%	٠.٨٠	٤.٢٥	١- تغيير إدارة المنظمة مسار عملها نحو التخلص من التأثير السلبي للأزمات السابقة.
٣	82.2%	16.5%	٠.٦٨	٤.١١	٢- تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمة بالخيارات الملائمة لشدتها.
٢	83.0%	20.2%	٠.٨٤	٤.١٥	٣- تستعين إدارة المنظمة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات لا يمكن وقف تصاعدها.
٤	81.4%	16.7%	٠.٦٨	٤.٠٧	٤- تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية لدى المستفيدين جراء الأزمات السابقة.
٥	81.0%	20.7%	٠.٨٤	٤.٠٥	٥- تغيير إدارة المنظمة مسارات برامج تنمية قدرات العاملين لديها ليصبحوا أكثر إيجابية.
---	82.4%	14.1%	٠.٥٨	٤.١٢	استراتيجية تغيير المسار

– بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للبعد "استراتيجية تغيير المسار" (٤.١٢ من ٥ بوزن نسبي ٨٢.٤٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٥٨ بمعامل اختلاف ١٤.١٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين

أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك إلى أنّ طبيعة العمل في بيئة لا تتسم بالاستقرار، وبعيدة عن حالة التوازن يتطلب من هذه المنظمات العاملة بالمجال الثقافي أن ترسم لها بدائل في اتجاهات عدة، وفي نمطٍ يأخذ أطول فترة يتم فيه تلبية متطلبات التفوق في ميدان العمل، وعليه إيجاد هذه البدائل مهمة ليست بالسهلة إطلاقاً، وإنما تتطلب إدارة تمتلك قدرًا من الشجاعة في اتخاذ القرار المصيري الذي يُترجم عبر تغيير مسار العمل وزواياه ومواردها وطبيعة ما يُقدم من خدمات.

– اما نتائج فقرات بعد "استراتيجية تغيير المسار" حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى "تغير إدارة المنظمة مسار عملها نحو التخلص من التأثير السلبي للأزمات السابقة" (٤.٢٥ من ٥ بوزن نسبي ٨٥٪) وتعتبر هذه النتيجة عن موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٠ بمعامل اختلاف ١٨.٨٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك إلى الأزمات هي صفة ملازمة لطبيعة العمل للمنظمات الثقافية، وتتلقى هذه المنظمات انعكاسات واضحة للأزمات في محيطها، بصورة مباشرة أحياناً وغير مباشرة أحياناً أخرى، لذلك فإنّها تسعى بجهدٍ دؤوب في سياق وضع حدود للانعكاسات السلبية على مستوى انجاز المهام، عبر القرار الشجاع والصارم بتغيير مسار العمل.

– والحد الأدنى للفقرة الخامسة "تغير إدارة المنظمة مسارات برامج تنمية قدرات العاملين لديها ليصبحوا أكثر إيجابية" (٤.٠٥ من ٥ بوزن نسبي ٨١٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٤ بمعامل اختلاف ٢٠.٧٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، وهنا تجدر الإشارة إلى أنّ الارتقاء بقدرة الموظف والإسهام في رفع مُستواها، وبشكلٍ متواصل يُعبر عن قناعة المنظمات الثقافية وإدارتها بالمستويات العليا بأنّ الموظف هو المحور لنجاحها، لذلك فإنّ تغيير مسارات البرامج يُترجم هذه القناعة، ويوصلها إلى هدفها المنشود.

– واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، (مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢)، و(خبابة، ٢٠٢١)، و(حسين وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، (صالح، ٢٠١٨)، و(لمية، ومنصف، ٢٠١٨)، و(عياد، ٢٠١٥). ودراسة (محمود، ٢٠١٧).

٢.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية تفريغ الأزمة":

جدول (٥.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية تفريغ الأزمة"

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
١	82.8%	18.6%	٠.٧٧	٤.١٤	١- تقوم إدارة المنظمة بتحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها.
٤	79.8%	20.3%	٠.٨١	٣.٩٩	٢- تعترف إدارة المنظمة بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بمعالجتها.
٢	81.0%	21.0%	٠.٨٥	٤.٠٥	٣- تستثمر إدارة المنظمة مقدراتها ومواردها في تفريغ الأزمة.
٥	77.2%	23.3%	٠.٩٠	٣.٨٦	٤- تقوم إدارة المنظمة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.
٣	80.4%	21.9%	٠.٨٨	٤.٠٢	٥- تعتبر إدارة المنظمة استراتيجية تفريغ الأزمة هي حل ملائم في مواجهة الأزمات.
---	80.6%	16.4%	٠.٦٦	٤.٠٣	استراتيجية تفريغ الأزمة

بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للبعد "استراتيجية تفريغ الأزمة" (٤.٠٣ من ٥ بوزن نسبي ٨٠.٦٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٦٦ بمعامل اختلاف ١٦.٤٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك إلى أنّ المنظمة الثقافية تبحث عن العمل في وضع يتسم بالاستقرار والهدوء الذي يحفزها على التفوق، فالأزمة هي عقبة في هذا الطريق، لذلك فإنّ التغلب عليها هو أمر لا مفر منه، وخطوة لا بدّ من تجاوزها، وعليها فإنّ تفريغ مضمون الأزمة من محتواها يُعدّ توجهاً حديثاً في الفكر الأزموي.

اما نتائج فقرات بعد "استراتيجية تفريغ الأزمة" حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى "تقوم إدارة المنظمة بتحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها" (٤.١٤ من ٥ بوزن نسبي ٨٢.٨٪) وتعتبر هذه النتيجة عن موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٧٧ بمعامل اختلاف ١٨.٦٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك إلى القرار بتفريغ الأزمة يُبنى على وضع خطط ومراحل تسهم في نجاح مهمة تفريغ الأزمة من محتواها، عبر رسم التأثيرات الأساسية والثانوية وتحليلها تحليلاً دقيقاً يُبنى على أسس علمية ومنطقية، بغرض التجهيز لوضع حجر الأساس وليئة التعامل السليم معها.

- والحد الأدنى للفقرة الرابع " تقوم إدارة المنظمة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها" (٣.٨٦ من ٥ بوزن نسبي ٧٧.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٩٠ بمعامل اختلاف ٢٣.٣٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ويمكن الإشارة إلى ذلك من خلال ما يُعرف بتجميد الخلافات، والعمل على وقف تصعيدها، والدخول في مربعات أزمة أكثر عمقاً وأصعب تأثيراً على المنظمة الثقافية، كذلك فإنّ تأجيل الخلافات عبر التحالفات المؤقتة يُعد أحد الحلول الناجحة لإدارة أزمته، وفي وقف تصاعد كرة الثلج والدخول بأزمات المنظمة في غنى عنها، ويمكن تفريغ مضمونها.
- واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، (مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢)، و(خبابة، ٢٠٢١)، و(حسين وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، (صالح، ٢٠١٨)، و(لمية، ومنصف، ٢٠١٨)، و(عياد، ٢٠١٥). ودراسة (محمود، ٢٠١٧).

٣.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية تفتيت الأزمة":

جدول (٦.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية تفتيت الأزمة"

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٢	79.6%	21.1%	٠.٨٤	٣.٩٨	١- تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.
٣	79.2%	21.7%	٠.٨٦	٣.٩٦	٢- تقوم إدارة المنظمة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي أزمة.
٤	78.8%	22.3%	٠.٨٨	٣.٩٤	٣- تنتهج إدارة المنظمة الطرق العلمية في تجزئة الأزمة.
١	80.2%	21.4%	٠.٨٦	٤.٠١	٤- تعتمد إدارة المنظمة أحياناً على خبراء ومختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها.
٥	78.6%	23.2%	٠.٩١	٣.٩٣	٥- تتفاعل إدارة المنظمة مع كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها.
---	79.2%	17.7%	٠.٧٠	٣.٩٦	استراتيجية تفتيت الأزمة

- بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للبعد "استراتيجية تفتيت الأزمة" (٣.٩٦ من ٥ بوزن نسبي ٧٩.٢٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٧٠ بمعامل اختلاف ١٧.٧٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين

أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك إلى أنّ مع مستجدات الأوضاع القائمة في عمل المنظمات الثقافية، واتخاذ الأزمات أشكالاً وأنماطاً عدة، واتخاذها مستويات عالية التأثير، يسهم في إبراز صعوبة حقيقية للتعامل معها، وحلها بفاعلية، والقضاء على تداعياتها، لذلك لا بُدّ من التفكير بشكٍ مبتكر لإدارتها، ولعل تجزئة الأزمة وتقسيمها إلى مستويات وأقسام ومراحل في تجزئتها، هي نمط ناجح لحلها، وكسر موجاتها العالية، ومعالجة الارتدادات التي تخلفها على صعيد العمل الداخلي للمنظمة، كذلك على مستوى الخدمة التي تقدمها لشرائح المستفيدين.

– اما نتائج فقرات بعد "استراتيجية تفتيت الأزمة" حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الرابعة "تعتمد إدارة المنظمة أحياناً على خبراء ومختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها" (٤.٠١ من ٥ بوزن نسبي ٨٠.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٦ بمعامل اختلاف ٢١.٤٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، إن الأزمة بطبيعتها لا تعطي أسلوباً واحداً للتعامل معها والاستجابة لمعطياتها، والتكيف مع مستجداتها، وبالتالي فالمنظمة الثقافية بحاجة لإدارتها بشكلٍ سليم، وهذا يتطلب الاستعانة بذوي المعرفة العالية، والمهارة الفائقة، والاختصاص الدقيق لمعالجة جوانب الأزمة، والتأكد من فاعلية تفتيت الأزمة كاستراتيجية تتسم بالنجاح للتعامل مع الأزمات الحديثة التي تواجه المنظمات الثقافية.

– والحد الأدنى للفقرة الخامسة "تتفاعل إدارة المنظمة مع كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها" (٣.٩٣ من ٥ بوزن نسبي ٧٨.٦٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٩١ بمعامل اختلاف ٢٣.٢٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك إلى أن الحل الفعال يتطلب النظر للأزمة من منظور تكاملي، وليس تركيز المنظمة الثقافية على جزء من الأزمة على حساب الأجزاء الأخرى منها، أو توجيه الموارد على اختلافها لمعالجة مرحلة على حساب المراحل التالية، وعليه فالمنظور الشامل والمتكامل الذي تتبعه المنظمة الثقافية في تجزئة الأزمة والتعامل مع مكوناتها، وعدم إغفال أي جزء منها هو منظور ناجح بلا شك في تسريع استجابة المنظمة الثقافية للأزمات، والتكيف معها بمختلف مستويات الأزمة وشدتها.

– واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، (مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢)، و(خبابة، ٢٠٢١)، و(حسين وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، (صالح، ٢٠١٨)، و(لمية، ومنصف، ٢٠١٨)، و(عياد، ٢٠١٥). ودراسة (محمود، ٢٠١٧).

٤.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية احتواء الأزمة":

جدول (٧.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية احتواء الأزمة"

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٣	78.0%	23.3%	٠.٩١	٣.٩٠	١- تستدعي إدارة المنظمة خبراتها السابقة لاحتواء الأزمة.
٢	78.2%	23.8%	٠.٩٣	٣.٩١	٢- تتفاوض إدارة المنظمة أحياناً مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.
١	79.2%	22.5%	٠.٨٩	٣.٩٦	٣- تحث إدارة المنظمة الموظفين لمضاعفة جهودهم نحو احتواء الأزمة.
٤	78.0%	24.1%	٠.٩٤	٣.٩٠	٤- تستخدم إدارة المنظمة أدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة.
٥	74.2%	27.0%	١.٠٠	٣.٧١	٥- تستمع إدارة المنظمة لكل الأطراف المسببة للأزمة.
---	77.4%	19.6%	٠.٧٦	٣.٨٧	استراتيجية احتواء الأزمة

— بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للبعد "استراتيجية احتواء الأزمة" (٣.٨٧ من ٥ بوزن نسبي ٧٧.٤٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٧٦ بمعامل اختلاف ١٩.٦٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة الثقافية بحاجة إلى توجيه مواردها لا سيما الإعلامية منها نحو احتواء الأزمة، والإيحاء بسبل علاجها، وتبسيط الضوء على مخارج الحلول، ومنع تفاقم تأثيراتها، لما لها من عقبات تعطل من انجاز المستوى المطلوب من خطط المنظمة الثقافية على الأمد القصير والبعيد، فالاحتواء يُعد خياراً مطروحاً أمام متخذ القرار في المنظمة الثقافية للتعامل مع الأزمة على نحو فعال.

— اما نتائج فقرات بعد "استراتيجية احتواء الأزمة" حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثالثة " تحث إدارة المنظمة الموظفين لمضاعفة جهودهم نحو احتواء الأزمة" (٣.٩٦ من ٥ بوزن نسبي ٧٩.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٩ بمعامل اختلاف ٢٢.٥٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة هو تحفيز الموظف نحو بذل المزيد من الجهد والوقت، العمل بتركيز شديد نحو احتواء الأزمة والتقليل من أي آثار على الموظف ذاته، وعلى القسم، وعلى المنظمة الثقافية بصورة شاملة، وعليه فالموظف باعتباره محور النجاح في

المنظمة الثقافية، هو العنصر المهم بل العنصر الأهم في احتواء الأزمة والحد من تداعياتها، لذلك فهو مطالب ببذل المزيد من الجهد في إدارة الأزمة.

والحد الأدنى للفقرة الخامسة " تستمع إدارة المنظمة لكل الأطراف المسببة للأزمة" (٣.٧١ من ٥ بوزن نسبي ٧٤.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ١.٠٠ بمعامل اختلاف ٢٧٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، وهنا لا بُدَّ من الإشارة إلى أن الأزمة بحاجة إلى تلمس آراء الأطراف المسببة لها، والنظر في اتفاقها وتعارضها، والعمل على بناء مصفوفة تُحدد المنظمة الثقافية من خلالها القرار الذي يصب في مضمار انهاء الأزمة وحلها على نحوٍ فعّال، ومعالجة جوانبها المتعددة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، (مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢)، و(خبابة، ٢٠٢١)، و(حسين وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، (صالح، ٢٠١٨)، و(لمية، ومنصف، ٢٠١٨)، و(عياد، ٢٠١٥). ودراسة (محمود، ٢٠١٧).

٥.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية فريق العمل":

جدول (٨.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية فريق العمل"

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٣	77.4%	22.2%	٠.٨٦	٣.٨٧	١- تسعى إدارة المنظمة لبناء فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.
١	78.4%	23.5%	٠.٩٢	٣.٩٢	٢- تدريب إدارة المنظمة الموظفين على مواجهة الأزمات.
٥	76.2%	22.3%	٠.٨٥	٣.٨١	٣- يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.
٢	77.6%	24.5%	٠.٩٥	٣.٨٨	٤- يدرك الموظفون في المنظمة أهمية عمل فريق إدارة الأزمة ويقدرّون الجهود المطلوبة لإنجاحه.
٤	77.0%	23.1%	٠.٨٩	٣.٨٥	٥- تستعين إدارة المنظمة بفريق من الخبراء لمعالجة آثار الأزمات.
---	77.2%	19.4%	٠.٧٥	٣.٨٦	استراتيجية فريق العمل

بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للبعد "استراتيجية فريق العمل" (٣.٨٦ من ٥ بوزن نسبي ٧٧.٢٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٧٥ بمعامل اختلاف ١٩.٤٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين

أفراد مجتمع الدراسة)، ومن وجهة نظر الباحثة فإنّ العمل بصورة تعاونية بين أقسام المنظمة، والعمل المشترك ضمن فرق العمل داخل القسم الواحد، أو الأقسام المختلفة، هي استراتيجية أعطت توجهاً واضحاً نحو التفكير بالخروج من الأزمة عبر تكاثف الجهود، ومعالجة أوجه القصور سواء على مستوى الموظف، أو على مستوى القسم، وبالتالي أعطت المنظمة الثقافية دفعة قوية التفاعل الإيجابي مع الأزمة.

– اما نتائج فقرات بعد "استراتيجية فريق العمل" حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية "تدريب إدارة المنظمة الموظفين على مواجهة الأزمات" (٣.٩٢ من ٥ بوزن نسبي ٧٨.٤٪) وتعتبر هذه النتيجة عن موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٩٢ بمعامل اختلاف ٢٣.٥٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، وفي هذا السياق، لا بُدَّ الإشارة إلى أنّ المنظمة الثقافية عندما تعتمد على إعداد جيد لموظفيها، وأن يتوافق مستوى قدرتهم مع مستوى المهام الموكلة إليه بالوضع الطبيعي وبالوضع خلال الأزمة، فهي ترفع مستوى جهوزيتها للتفاعل مع الأزمة والمعالجة وفق استثمار مثالي لمواردها، ومن أهم هذه الموارد هو الموظف المؤهل.

– والحد الأدنى للفقرة الثالثة "يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله" (٣.٨١ من ٥ بوزن نسبي ٧٦.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٥ بمعامل اختلاف ٢٢.٣٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ومن وجهة نظر الباحثة فإنّ فرق العمل التي تُبنى على قاعدة متينة يتم من خلالها توزيع دقيق للصلاحيات وكذلك المسؤولية لكل موظف في فريق العمل، إضافة إلى وضع تطلع مستقبلي للدور المناط بكل موظف، وبكل فريق عمل في إدارة الأزمة والتفاعل معها بشكلٍ إيجابي، وبما يسهم في إنهاء الأزمة وتجنب آثارها إلى أدنى حد ممكن من الخسائر والأضرار للمنظمة الثقافية.

– واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، (مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢)، و(خبابة، ٢٠٢١)، و(حسين وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، (صالح، ٢٠١٨)، و(لمية، ومنصف، ٢٠١٨)، و(عياد، ٢٠١٥). ودراسة (محمود، ٢٠١٧).

٦.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية الاحتياطي التعبوي":

جدول (٩.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية الاحتياطي التعبوي"

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٢	77.0%	22.1%	٠.٨٥	٣.٨٥	١- تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من مخزون الاحتياجات اللازمة لعمليات المنظمة.
٤	76.4%	23.0%	٠.٨٨	٣.٨٢	٢- تعمل إدارة المنظمة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية.
٣	76.4%	22.8%	٠.٨٧	٣.٨٢	٣- تتأكد المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمة بسبب الأزمات الحاصلة.
٥	76.4%	23.3%	٠.٨٩	٣.٨٢	٤- تسعى المنظمة إلى الاعتماد على المصادر الخارجية في سبيل تنمية الاحتياط التعبوي.
١	77.2%	22.8%	٠.٨٨	٣.٨٦	٥- تؤمن إدارة المنظمة بضرورة وجود احتياط تعبوي لمواجهة الأزمة.
---	76.6%	18.5%	٠.٧١	٣.٨٣	استراتيجية الاحتياطي التعبوي

٤ - بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للبعد "استراتيجية الاحتياطي التعبوي" (٣.٨٣ من ٥ بوزن نسبي ٧٦.٦٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٧١ بمعامل اختلاف ١٨.٥٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، ويرجع ذلك إلى أن المنظمة الثقافية الساعية للتفوق في ميدان عملها يجب أن توفر متطلبات التفوق، ويُفسر التفوق هنا في إدارتها للأزمات بشكلٍ سليم، وتُفسر متطلبات التفوق بما تمتلكه المنظمة الثقافية من موارد على اختلاف أنواعها، وعلى اختلاف تصنيفها سواء على مستوى المنظمة الثقافية الداخلي، أو على مستوى الاستعانة بالمصادر الخارجية وإقامة التحالفات والشراكات مع ذوي العلاقة.

٥ - اما نتائج فقرات بعد "استراتيجية الاحتياطي التعبوي" حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الخامسة "تؤمن إدارة المنظمة بضرورة وجود احتياط تعبوي لمواجهة الأزمة" (٣.٨٦ من ٥ بوزن نسبي ٧٧.٢٪) وتعبّر هذه النتيجة عن موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٨ بمعامل اختلاف ٢٢.٨٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، وهنا يجب تسجيل نقطة تُعد من أهم النقاط في مواجهة المنظمة

الثقافية لأزماتها، وهي التخطيط لمواردها، فوجود المورد على اختلاف نوعه لا يكفي للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة، والتفاعل مع الظروف الطارئة، لذلك لا بُدَّ من وضع خططاً للتحكم بهذه الموارد، وإدارتها بحكمة ومسؤولية عالية، وبغرض أن تتوافر وقت ما تتطلبه المنظمة الثقافية، وبما يضمن اعتمادها عليها وقت الحاجة، وبالقدر الذي يفي باحتياجاتها الفعلية من حيث الكمية، والوقت، والمكان.

– والحد الأدنى للفقرة الرابعة " تسعى المنظمة إلى الاعتماد على المصادر الخارجية في سبيل تنمية الاحتياط التعبوي" (٣.٨٢ من ٥ بوزن نسبي ٧٦.٤٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٩ بمعامل اختلاف ٢٣.٣٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، إن الأزمة هي حدث قد لا يكون متوقفاً في معظم الأحيان، وبالتالي فإن وضع خططاً تعتمد على الموائمة بين الموارد الداخلية، وبين موارد المنظمة الخارجية هي نجاح بحد ذاته، وخطوة نحو الإدارة الفعالة للأزمة، وهنا يمكن أن يكون لموارد المنظمة الخارجية النتيجة الإيجابية على سير إدارة الأزمة وفقاً لأسس علمية، ولعل ذلك يبرز في محدودية المكان والزمان للاحتياط من الموارد للمنظمة الثقافية، وسرعة نشوء الأزمة وتصاعدها، وبالتالي تُعد المصادر الخارجية نوعاً من أنواع التعامل الذكي في الأوقات الحرجة التي تمر بها المنظمة الثقافية.

– واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، (مطابس، وآخرون، ٢٠٢٢)، و(خبابة، ٢٠٢١)، و(حسين وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، (صالح، ٢٠١٨)، و(لمية، ومنصف، ٢٠١٨)، و(عياد، ٢٠١٥). ودراسة (محمود، ٢٠١٧).

٥.٤ تحليل نتائج للمتغير التابع "الريادة المجتمعية":

جدول (١٠.٤): تحليل نتائج للمتغير التابع "الريادة المجتمعية"

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
١٢	79.2%	19.9%	٠.٧٩	٣.٩٦	١- تتبنى المنظمة أفكاراً ريادية لحل المشكلات المجتمعية.
٦	80.4%	21.9%	٠.٨٨	٤.٠٢	٢- توثق المنظمة الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.
١١	79.2%	19.2%	٠.٧٦	٣.٩٦	٣- تهتم المنظمة بالقضايا المجتمعية خاصة فيما يتعلق بالفئات الهشة.
١٥	78.6%	22.1%	٠.٨٧	٣.٩٣	٤- تستخدم المنظمة مؤشرات قياس أداء بشكل واضح ومحدد.
١٣	79.2%	20.5%	٠.٨١	٣.٩٦	٥- تسعى المنظمة لإيجاد حلول ناجحة للمشكلات المجتمعية.

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
٥	80.4%	19.7%	٠.٧٩	٤.٠٢	٦- تقدم المنظمة خدمات مميزة وذات جودة كبيرة للمستفيدين.
٢	81.0%	20.7%	٠.٨٤	٤.٠٥	٧- تسعى المنظمة لاستدامة تمويل مشاريعها المجتمعية.
٩	80.0%	22.3%	٠.٨٩	٤.٠٠	٨- تتعامل المنظمة بجدية مع الشكاوى والاقتراحات المقدمة من الجمهور لتطوير الأداء.
٧	80.2%	20.9%	٠.٨٤	٤.٠١	٩- تهدف المنظمة إلى استثمار القدرات والطاقات الكامنة لدى فئة الشباب بالمجتمع.
٣	80.8%	20.8%	٠.٨٤	٤.٠٤	١٠- تتواصل المنظمة بشكل متواصل مع الجهات المانحة والمنظمات الدولية.
٤	80.6%	1.9%	٠.٧٧	٤.٠٣	١١- تعمل المنظمة على توطيد العلاقات مع المنظمات الأهلية العاملة بنفس المجال.
٨	80.2%	21.2%	٠.٨٥	٤.٠١	١٢- تسعى المنظمة إلى بناء فرق عمل إبداعية لتطوير خدماتها نحو المجتمع.
١٠	79.6%	19.1%	٠.٧٦	٣.٩٨	١٣- تشجع المنظمة العاملين على تقديم مبادرات مجتمعية.
١٤	78.8%	22.8%	٠.٩٠	٣.٩٤	١٤- تعمل المنظمة على تبني مشاريع تسهم في التخفيف من البطالة.
١	81.2%	21.7%	٠.٨٨	٤.٠٦	١٥- تعقد المنظمة لقاءات متواصلة مع الهيئات المجتمعية.
---	79.8%	14.8%	٠.٥٩	٣.٩٩	المتغير التابع: الريادة المجتمعية

— بلغ قيمة المتوسط لدرجة الكلية للمتغير التابع "الريادة المجتمعية" (٣.٩٩ من ٥ بوزن نسبي ٧٩.٨٪) وتشير النتيجة الى وجود موافقة مرتفعة، وبلغ قيمة الانحراف المعياري ٠.٥٩ بمعامل اختلاف ١٤.٨٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، وترى الباحثة بأن المنظمات الثقافية تسعى بشكلٍ حثيث نحو بلوغ ريادة مجتمعية بأعلى مستوياتها، عبر الإعداد للمشاريع وتمويلها، والحفاظ على درجة التمويل طويل الأجل، بغرض ضمان تنفيذها على نحو فعال، والوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الثقافية تحافظ على علاقات وثيقة مع المنظمات ذات الطابع الدولي، خاصة وأن الأنشطة التي تنفذها والمشاريع التي تقدمها لشرائح المستفيدين، هي أنشطة ومشاريع ممولة في الغالب من منظمات دولية، خاصة وأن موارد المنظمات الثقافية المالية هي موارد محدودة على الصعيد

- المحلي، والتمويل الحكومي محدود، بل قد يكون غائباً في بعض الأحيان، لذلك تلجأ المنظمات الثقافية لبناء شراكات مع المنظمات ذات الطابع الدولي لتقديم أنشطة ذات طابع مستدام.
- اما نتائج فقرات المتغير التابع " الريادة المجتمعية" حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الخامسة عشر " تعقد المنظمة لقاءات متواصلة مع الهيئات المجتمعية" (٤.٠٦ من ٥ بوزن نسبي ٨١.٢٪) وتعتبر هذه النتيجة عن موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٨ بمعامل اختلاف ٢١.٧٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، وعليه يمكن ملاحظة أنّ اعتماد المنظمة الثقافية على قنوات اتصال تتسم بالفاعلية، وقنوات مفتوحة مع مختلف الجهات والهيئات المجتمعية هي عنصر مهم في ريادتها المجتمعية، فالمنظمة الثقافية الساعية للريادة يتطلب منها التواصل مع المحيط الذي تعمل به، ليس هذا فحسب، وإنما الحفاظ على مستوى التواصل الدائم، وبمختلف المناسبات عبر عقد اللقاءات، والاجتماعات التي تصل بالمنظمة الثقافية للريادة بمستواها المنشود.
- والحد الأدنى للفقرة الرابعة " تستخدم المنظمة مؤشرات قياس أداء بشكل واضح ومحدد" (٣.٩٣ من ٥ بوزن نسبي ٧٨.٦٪) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري ٠.٨٧ بمعامل اختلاف ٢٢.١٪ وتشير هذه النسبة الى عدم وجود تشتت في الإجابات من قبل المستجيبين (أي تجانس بين أفراد مجتمع الدراسة)، وهنا لا بُدّ من الإشارة إلى أنّ الأداء هو مقياس ذات أهمية بالغة في تحديد ريادة المنظمة الثقافية في الحقل المجتمعي، وعليه يتوجب على المنظمة الثقافية أن تتلمس مؤشرات دقيقة في قياس أدائها الكلي، وأداء أقسامها، كذلك قياس أداء موظفيها.

٦.٤ الإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيس الأول: "ما مستوى الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات للمنظمات الثقافية؟"

تم الإجابة على هذه السؤال من خلال الاعتماد على النتائج التحليل الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار ت لعينة واحدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٤) بوزن نسبي ٧٨.٨٪ وتشير هذه النسبة الي وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات للمنظمات الثقافية، وتشير هذه النتيجة الي وجود موافقة إيجابية أي موافقة مرتفعة حول مستوى الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات للمنظمات الثقافية.

السؤال الرئيس الثاني: "ما مستوى تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟"

تم الإجابة على هذه السؤال من خلال الاعتماد على النتائج التحليل الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والوزن النسبي واختبار ت لعينة واحدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٩٩) بوزن نسبي ٧٩.٨٪ وتشير هذه النسبة الي وجود مستوى مرتفع من تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، وتم تنمية هذه النتيجة من خلال اختبار ت لعينة واحدة، وبلغ قيمة اختبار ت = ٢١.٤٦٢ بمستوى

دلالة = ٠.٠٠٠٠٠، وتشير هذه النتيجة الي وجود موافقة إيجابية أي موافقة مرتفعة حول مستوى تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خلف، ٢٠٢٠)، (السمان، والجبوري، ٢٠٢٠)، (اغريب، ٢٠١٩)، (التلواني، ٢٠١٧)، (الذيابات، ٢٠١٧).

كما اختلفت هذه النتيجة مع (شابط، ٢٠٢٠)، (أبو جويل، ٢٠١٨)، (السلطاني، وآخرون، ٢٠١٨)، (Okoro, 2018).

السؤال الرئيس الثالث: التي تنص على "هل يوجد علاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية"

يوضح الجدول (١١.٤) نتائج السؤال الرئيس الثالث، وتشير النتائج الي وجود علاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، وهذا يفسر بأن زيادة تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات سيؤدي الي زيادة مستوى تنمية الريادة المجتمعية، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (٠.٧١٧) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠) أقل من ٠.٠٠٥.

وهذه النتيجة تجيب على السؤال الرئيس الثالث " هل يوجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية"

جدول (١١.٤): يوضح العلاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية

المتغير التابع " تنمية الريادة المجتمعية"			محاور الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	العدد		
٠.٠٠٠٠	**٠.٥٣٥	١٦٥	البعد الأول: استراتيجية تغيير المسار	
٠.٠٠٠٠	**٠.٥٩٧		البعد الثاني: استراتيجية تفرغ الأزمة	
٠.٠٠٠٠	**٠.٥٨٧		البعد الثالث: استراتيجية تفتتت الأزمة	
٠.٠٠٠٠	**٠.٥٤١		البعد الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة	
٠.٠٠٠٠	**٠.٦٣٤		البعد الخامس: استراتيجية فريق العمل	
٠.٠٠٠٠	**٠.٦٨١		البعد السادس: استراتيجية الاحتياطي التعبوي	
٠.٠٠٠٠	**٠.٧١٧		المحور الأول " الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١.

يتضح من خلال ما سبق بأنه كلما زاد اهتمام المنظمات الثقافية بالبحث عن بدائل تسهم بالارتقاء في العمل وأن تكون مجدية وذات فوائد ملموسة للمنظمات الثقافية كلما زاد من مستويات ريادتها المجتمعية، وينسحب ذلك على ممارساتها نحو تفرغ الأزمة كجزء من التوجه الحديث للتعامل

مع الأزمة، حيث ترتبط بتسجيل المنظمات الثقافية للريادة بالمجال المجتمعي، في السياق نفسه فإنّ العمل الحديث على تقسيم مكونات الأحداث الطارئة والنظر إليها من منظور الأجزاء، يعمل على دفع المنظمة الثقافية نحو الإسهام بالريادة المجتمعية، الأمر نفسه عند الحديث عن فرق العمل والأفكار التعاونية التي يتم تنفيذها، فهي توجه حديث كلما ارتفع منسوب الاهتمام به كلما كانت للمنظمة الثقافية الريادة المجتمعية التي تسعى إليها، أخيراً يرتبط ذلك بمدى توافر المستلزمات والموارد على اختلاف أنواعها، بغرض الاستعداد الجيد للتعامل مع الحالات غير المستقرة التي تواجه المنظمة الثقافية، وبالتالي ضمان أن المنظمة الثقافية ما تزال تقدم خدماتها تحت مختلف الظروف والأحداث، وعليه فالمنظمة الثقافية التي تواجه الأزمة لا تنقطع عن محيطها المجتمعي، وتقدم خدماتها بالوتيرة التي تسبق الظروف والأحداث الطارئة.

وقد اجتهدت الباحثة في البحث عن دراسات تناولت متغيرات الدراسة، والدور المناط بالاستراتيجيات الحديثة وتلمس أثرها في ريادتها المجتمعية، حيث لاحظت وجود علاقة بين الاستراتيجيات الحديثة، والجانب الريادي في دراسة (العجلة، ٢٠٢٢)، و(بديار، وآخرون، ٢٠٢٠)، (الدوري، والحيت، ٢٠١٧). السؤال الرئيس الرابع: " هل يوجد دور للاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات (تغيير المسار، فرق العمل ، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، الاحتياط التعبوي) في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟"

تشير النتائج الموضحة في الجدول أدناه الي الإجابة على السؤال الرئيس الرابع من خلال استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط، والتي توضح بوجود دور إيجابي لاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، حيث بلغ معامل الأثر (٠.٧٣٨) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق استراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بمقدار (٠.٧٣٨) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (٠.٠٠٠)، وهي قيمة أقل من مستوى ٠.٠٠٥.

بينما بلغ قيمة معامل التحديد (٠.٥١٢)٪ من استراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات يفسر التباين الحاصل في تنمية الريادة المجتمعية والباقي يرجع الى عوامل أخرى لم تذكر منها الخطأ العشوائي). وتلاحظ الباحثة أنّ اتباع المنظمة الثقافية للأفكار الحديثة المنبثقة عن آخر التطورات في فكر إدارة الأزمات، والعمل على تطويرها بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة الثقافية والأنشطة التي تقدمها وشرائح المستفيدين التي تنفذ خدماتها لهم، هذه كلها عوامل ذات دور ملموس في إيصال المنظمة الثقافية لمستويات من إنجاز الأهداف الموسومة في خطتها، والعمل على الوصول إلى الريادة المجتمعية باعتبارها غاية المنظمة الثقافية.

وهذه النتيجة تجيب على السؤال الرئيس الرابع "هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟"

جدول (١٢.٤) يوضح نتائج دور استراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية

جودة النموذج (مستوى الدلالة)	معامل التحديد	مستوى الدلالة	قيمة معامل الأثر	الأثر
١٧٢.٨٥٣ (٠.٠٠٠٠)	٠.٥١٢ (%٥١.٢)	٠.٠٠٠٠	**٠.٧٣٨	استراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ← تنمية الريادة المجتمعية
		٠.٠٠٠٠	**١.٠٨٨	قيمة الحد الثابت للنموذج الرئيسي

وتتفرع من السؤال الرئيس الرابع مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

السؤال الفرعي الأول: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية

تغيير المسار في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟

ومن خلال نتائج الجدول (١٣.٤) يوضح بوجود دور إيجابي لاستراتيجية تغيير المسار في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، حيث بلغ معامل الدور (٠.١٥٩) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق استراتيجية تغيير المسار عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بمقدار (٠.١٥٩) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (٠.٠٢٣)، وهي قيمة أقل من مستوى ٠.٠٥.

وتلاحظ الباحثة أن المنظمة الثقافية الناجحة هي المنظمة التي تسعى إلى اختبار بدائل عدة تسهم في الحفاظ على استقرار المنظمة التي تتعرض للأزمات وللأحداث غير المتوقعة، فحالة المرونة التي تتمتع بها المنظمة الثقافية هي حالة تسهم في أن تكون المنظمة الثقافية هي منظمة ريادية عبر الحفاظ على استقرارها والتصدي لانعكاسات الأحداث في محيطها الخارجي، بل والمساهمة في حلها والتخفيف من حدة تداعياتها السلبية على المنظمة الثقافية نفسها، وكذلك على مختلف شرائح المستفيدين أيضاً.

السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية

تفريغ الأزمة في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟

ومن خلال نتائج الجدول (١٣.٤) يوضح بوجود دور إيجابي لاستراتيجية تفريغ الأزمة في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، حيث بلغ معامل الدور (٠.١٩٣) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق استراتيجية تفريغ الأزمة عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بمقدار (٠.١٩٣) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (٠.٠٣٨)، وهي قيمة أقل من مستوى ٠.٠٥.

وتعزو الباحثة ذلك للتجربة التي مرتها بها المنظمات الثقافية، وتلمسها لواقع الأحداث غير المستقرة وأطر العمل المضطربة أسهمت بإدراك هذه المنظمات أن الأحداث الطارئة يجب التعامل معها والسيطرة على مجرياتها، واتخاذ القرار الذي يصب في مصلحة المنظمة الثقافية، عبر تفريغ الأزمة من مضمونها، والعمل على التواصل الفعال مع مختلف أطرافها للوصول إلى نقاط مشتركة تسهم في ضمان أن تقدم المنظمة الثقافية لأنشطتها، وبما يسهم أيضاً في التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة المرتبطة بالمنظمة الثقافية.

السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية تفتيت الأزمة في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟

ومن خلال نتائج الجدول (١٣.٤) يوضح بعدم وجود دور لاستراتيجية تفتيت الأزمة في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار بلغت (٠.٠٦٧)، وهي قيمة أكبر من مستوى ٠.٠٥.

وتعزو الباحثة أن الدور قد لا يظهر بصورة جلية، على الرغم من ارتباط تفتيت الأزمة في رفع مستوى المنظمة الثقافية وريادتها المجتمعية، إلى أن الإجراءات التي تتخذها المنظمات الثقافية فيما يتعلق بتفتيت الأزمة، وتقسيمها إلى أجزاء صغيرة ومنفرقة قد يتطلب من الإدارة أن تأخذ وقتاً طويلاً، كذلك فإن ارتباط المكونات وعلاقتها ببعضها البعض قد يعمل على زيادة مستوى صعوبة إجراء تفتيت الأزمة على النحو المطلوب، وبالتالي قد لا يظهر الدور بشكل جلي في الريادة المجتمعية للمنظمة الثقافية.

السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية احتواء الأزمة في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟

ومن خلال نتائج الجدول (١٣.٤) يوضح بوجود دور سلبي لاستراتيجية احتواء الأزمة في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، حيث بلغ معامل الدور (-٠.٣٠٣) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق استراتيجية احتواء الأزمة عن الوضع الراهن سيسهم في انخفاض تحقيق مستوى تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بمقدار (-٠.٣٠٣) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (٠.٠٠٣)، وهي قيمة أقل من مستوى ٠.٠٥.

السؤال الفرعي الخامس: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجية فريق العمل في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟

ومن خلال نتائج الجدول (١٣.٤) يوضح بوجود دور ايجابي لاستراتيجية فريق العمل في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، حيث بلغ معامل الدور (٠.٣٣٠) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق استراتيجية فريق العمل عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى تنمية الريادة المجتمعية

للمنظمات الثقافية بمقدار (0.330) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

وتعزو الباحثة ذلك بأن العمل التشاركي بين مكونات المنظمة الثقافية والعمل بروح الفريق، هو نمط حديث في التعامل مع مختلف الأحداث التي تواجه المنظمات الثقافية، حيث إن تكاثف الجهود ورص الصفوف، وتوحيد الآراء حول الأزمة يعمل على تقليص تداعياتها السلبية، وبالتالي تخفيف حدة الآثار على المنظمة الثقافية وعلى أنشطتها المختلفة، خاصة فيما يتعلق بالعمل الميداني.

السؤال الفرعي السادس: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية الاحتياطي التعبوي في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟

ومن خلال نتائج الجدول (13.4) يوضح بوجود دور ايجابي لاستراتيجية الاحتياط التعبوي في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، حيث بلغ معامل الدور (0.348) وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق استراتيجية الاحتياط التعبوي عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بمقدار (0.348) درجة، كما ويلاحظ أن مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى 0.05.

جدول (13.4): يوضح نتائج أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية

الأثر	قيمة معامل الأثر	مستوى الدلالة	معامل التحديد	جودة النموذج (مستوى الدلالة)
استراتيجية تغيير المسار ← الريادة المجتمعية	*0.109	0.023	0.069 (%06.9)	37.054 (0.000)
استراتيجية تقريب الأزمة ← الريادة المجتمعية	*0.193	0.038		
استراتيجية تفتيت الأزمة ← الريادة المجتمعية	0.174	0.067		
استراتيجية احتواء الأزمة ← الريادة المجتمعية	**0.303-	0.003		
استراتيجية فريق العمل ← الريادة المجتمعية	**0.330	0.000		
استراتيجية الاحتياطي التعبوي ← الريادة المجتمعية	**0.348	0.000		
قيمة الحد الثابت لأبعاد الدراسة	**0.838	0.001		

وقد اجتهدت الباحثة في البحث عن دراسات تناولت متغيرات الدراسة، والدور المناط بالاستراتيجيات الحديثة وتلمس أثرها في ريادتها المجتمعية، حيث لاحظت وجود دور للاستراتيجيات الحديثة في الجانب الريادي بدراسة (العجلة، 2022)، و(بديار، وآخرون، 2020)، (الدوري، والحيت، 2017).

السؤال الرئيس الخامس: " هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

جدول (١٤.٤): نتائج السؤال الرئيس الخامس

" الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات "			المتغيرات الشخصية والوظيفية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	
لا يوجد فروق	٠.٢٩٢	ت = ١.٠٥٧	النوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	٠.٢٨٩	ف = ١.٢٦٤	الفئة العمرية
لا يوجد فروق	٠.٩٠٠	ف = ٠.٠١٦	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	٠.١٨٤	ف = ١.٦٣١	الخبرة العلمية
لا يوجد فروق	٠.٢٠٣	ف = ١.٥٥٣	المسمى الوظيفي
لا يوجد فروق	٠.٣٦٣	ف = ١.٠٩٠	المحافظة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (١٤.٤) الي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة) وذلك لأن قيم مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٠٥.

وترى الباحثة بأن الموظفين والموظفات بالمنظمات الثقافية، إضافة إلى اختلاف فئاتهم العمرية، واختلاف مؤهلاتهم العلمية، كذلك تباين خبرتهم العملية، واختلاف مستوياتهم الوظيفية، وأماكن تقديم أنشطتهم، أبدوا اتفاقاً حول التوجهات الحديثة لإدارة المنظمات الثقافية فيما يتعلق بإدارتها للأحداث الطارئة والمستجدة وللأزمات التي تواجهها.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بنات، ٢٠٢٢)، (مطابيس، وآخرون، ٢٠٢٢)، و(العجلة، ٢٠٢٢)، و(خبابة، ٢٠٢١)، و(حسين وعلي، ٢٠٢١)، ودراسة (عبد الله، وعبد الله، ٢٠٢٠)، (صالح، ٢٠١٨)، و(لمية، ومنصف، ٢٠١٨)، و(عياد، ٢٠١٥). ودراسة (محمود، ٢٠١٧).

السؤال الرئيس السادس: " هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة المجتمعية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية ؟

جدول (١٥.٤): نتائج السؤال الرئيس السادس

" الريادة المجتمعية "			المتغيرات الشخصية والوظيفية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الاحصائي	
لا يوجد فروق	٠.٣٩٠	ت = ٠.٨٦٢	النوع الاجتماعي
لا يوجد فروق	٠.٤٥٩	ف = ٠.٨٦٩	الفئة العمرية
لا يوجد فروق	٠.٦٧٦	ف = ٠.١٧٦	المؤهل العلمي
لا يوجد فروق	٠.١٨٨	ف = ١.٦١٣	الخبرة العلمية
لا يوجد فروق	٠.٧٦٣	ف = ٠.٣٨٧	المسمى الوظيفي
لا يوجد فروق	٠.٧٠١	ف = ٠.٥٤٧	المحافظة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (١٥.٤) الي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة المجتمعية تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة) وذلك لأن قيم مستوى الدلالة أكبر من ٠.٠٥٠.

كما وتشير النتائج الي أنّ الموظفين والموظفات بالمنظمات الثقافية، إضافة إلى اختلاف فئاتهم العمرية، واختلاف مؤهلاتهم العلمية، كذلك تباين خبرتهم العملية، واختلاف مستوياتهم الوظيفية، وأماكن تقديم أنشطتهم، أبدوا اتفاقاً حول الممارسات التي تقوم بها المنظمات الثقافية والأنشطة التي تسهم في الارتقاء بريادتها المجتمعية، والتواصل الفعال مع مختلف شرائح المستفيدين، وكذلك التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وبهذا اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (خلف، ٢٠٢٠)، و(العجلة، ٢٠٢٢)، (السمان، والجبوري، ٢٠٢٠)، (اغريب، ٢٠١٩)، (التلبناني، ٢٠١٧)، (الذيابات، ٢٠١٧).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

١.٥ النتائج

من خلال الاستناد إلى الأهداف المرجوة من الدراسة الحالية والتي تتمثل ب دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية فقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها كما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات

- وجود مستوى مرتفع من تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات للمنظمات الثقافية، حيث سجلت المنظمات الثقافية ما نسبته (٧٨.٨٪).
- حصلت استراتيجية تغيير المسار على (٨٢.٤٪)، كما حصلت استراتيجية تفريغ الأزمة (٨٠.٦٪) وبدرجة مرتفعة، كذلك حصلت استراتيجية تفتيت الأزمة على (٧٩.٢٪)، إضافة إلى حصول استراتيجية احتواء الأزمة على (٧٧.٤٪)، كذلك حصول استراتيجية فريق العمل على (٧٧.٢٪)، وأخيراً استراتيجية الاحتياطي التعبوي حصلت على (٧٦.٦٪) وبمستويات مرتفعة.
- عدم وجود فروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالريادة المجتمعية في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

- وجود مستوى مرتفع من الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية، حيث سجلت المنظمات الثقافية ما نسبته (٧٩.٨٪).
- عدم وجود فروق في متوسط استجابة المبحوثين حول الريادة المجتمعية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

جدول (١): التحقق من نتائج الدراسة

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
ما مستوى تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	التعرف على مستوى تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات للمنظمات الثقافية	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (٣.٤) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومتغيري الدراسة الحديثة لإدارة الأزمات في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
ما مستوى تنمية الريادة المجتمعية في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	التعرف على واقع تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (١٠.٤) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومتغيري الدراسة الحديثة لإدارة الأزمات في المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

<p>من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (١١.٤) نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار العلاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.</p>	<p>تم التحقق</p>	<p>توضيح طبيعة العلاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.</p>	<p>هل توجد علاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟</p>
<p>من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (١٣.٤) نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.</p>	<p>تم التحقق</p>	<p>بيان دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بأبعادها (تغير المسار، فرق العمل، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، الاحتياط التعبوي) في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية.</p>	<p>هل يوجد دور للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بأبعادها (تغير المسار، فرق العمل، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة، الاحتياط التعبوي) في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات الثقافية؟</p>
<p>من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (١٤.٤) نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار الفروق في متوسط استجابات العينة حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تبعاً</p>	<p>تم التحقق</p>	<p>الكشف عن الفروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)</p>	<p>هل توجد فروق في متوسط استجابات العينة حول الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) ؟</p>

<p>للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)</p>		<p>سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) .</p>	
<p>من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (١٥.٤) نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار الفروق في متوسط استجابات العينة حول الريادة المجتمعية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)</p>	<p>تم التحقق</p>	<p>الكشف عن الفروق لمتوسط استجابات عينة الدراسة حول الريادة المجتمعية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).</p>	<p>هل توجد فروق في متوسط استجابات عينة الدراسة حول الريادة المجتمعية تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟</p>

٢.٥ التوصيات

تقدم الباحثة عدة توصيات في ضوء ما استخلصته من نتائج، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التوصيات المتعلقة بالريادة في المنظمات الثقافية

- اعتماد وزارة الريادة والتمكين معايير ومؤشرات لقياس الأداء الكلي وتحقق مؤشرات الريادة في المنظمات الثقافية في فلسطين .
- منح النساء فرصة أكبر من تبنى استراتيجيات ريادية بالمنظمات الثقافية وخطط ومبادرات وخصوصاً ذوات الإعاقة منهن في المنظمات الثقافية الأهلية.
- زيادة اهتمام المنظمات الثقافية بتطوير ومواكبة متطلبات التوجهات الإدارية الحديثة في الأزمات مع مراعاة البنية الرقمية في عملها .
- تطوير جائزة للمنظمة الثقافية الريادية تشرف عليها وزارة الريادة والتمكين تلزم المنظمات بالمتطلبات الريادية المجتمعية ومعايير الإبداع في عملها .
- تنفيذ المنظمات الثقافية مؤتمرات وإحداث علمية وندوات لعرض التجارب الريادية الناجحة، بالإضافة لمقترحات لتعزيز الريادة والصمود لها .

ثانياً: التوصيات المتعلقة بالاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات

- العمل على توفير المعلومات الخارجية والداخلية الموثوقة ذات العلاقة بعمل المنظمات الثقافية ؛ لأهميتها في اكتشاف الأزمات قبل حدوثها .
- تطوير شبكة المنظمات الأهلية لخطط ملائمة للاستراتيجيات الحديثة الخاصة بإدارة الأزمات في المنظمات الثقافية وضرورة النظرة الشاملة والمتكاملة لمكونات الأزمات في المحافظات الجنوبية الفلسطينية والعمل على تحليل كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها في حال حدوثها .
- توفير المنظمات الثقافية مخزون احتياطي من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية.
- تطوير المنظمات الثقافية لمسارات متعددة فيما يتعلق ببرامج تنمية قدرات العاملين بالمنظمات الثقافية ليصبحوا أكثر إيجابية في التعامل مع الأزمات المختلفة.
- ضرورة تبنى المنظمات الثقافية مشاريع تسهم في التخفيف من حدة البطالة، وبما يشمل الفئات الهشة بالمجتمع.

٣.٥ الدراسات المستقبلية

- أثر الذكاء الاصطناعي على تحقيق الريادة المجتمعية للمنظمات غير الحكومية بفلسطين.
- مدى فعالية أساليب الرقابة على تحقيق الريادة المجتمعية في المؤسسات العامة في قطاع غزة.
- دور الإدارة المدرسية في تنمية ثقافة الريادة المجتمعية لدى طلبة المدارس في فلسطين .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو جبارة ،ع.(٢٠٢٠).الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز التوجه الريادي من وجهة نظر العاملين في المواقع الإشرافية بجامعة غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر. فلسطين .
٢. أبو حجير، ط. (٢٠١٤). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه. جامعة قناة السويس. مصر .
٣. أبو فارة، ي. (٢٠٠٩). إدارة الأزمات مدخل متكامل. دار إثراء لنشر والتوزيع. الأردن.
٤. أبو فارة، ي. (٢٠١٩). إدارة الأزمات في المنظمات العمامة والخاصة. دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن.
٥. أبو فارة، ي. (٢٠١٩). إدارة الأزمات مدخل متكامل. دار إثراء لنشر والتوزيع. الأردن.
٦. الأزهر، (٢٠١٩) بعنوان : القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي دراسة ميدانية :بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة - الجزائر .
٧. الإدارة العامة للشؤون المنظمات غير الحكومية، (٢٠٢٣). موقع الكتروني. متوفر عبر الرابط التالي <https://www.moi.pna.ps/Departments/ga-of-ngos>
٨. الاتحاد العام للمراكز الثقافية، موقع الكتروني .متوفر عبر الرابط: <https://www.guccpal.org/ar>
٩. البردويل، أ. (٢٠٢٠). أثر تمكين العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة على إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
١٠. بشيري، خ. وفابل، ف. (٢٠١٧). إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. رسالة ماجستير. جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر .
١١. البلخي، ر. (٢٠٢٢) . دور استشراف المستقبل في الريادة المجتمعية ، مدخل تطوري للأداء المؤسسي .رسالة ماجستير. معهد إدارة الأعمال دمشق. سوريا.
١٢. التميمي ،هـ (٢٠١٢)العلاقة بين تطبيق نموذج التمييز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني .رسالة ماجستير .جامعة القدس. فلسطين.

١٣. جاد الرب، س. (٢٠١١). **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية**. دار الفكر العربي. مصر.
١٤. الجبوري، ح جواد، م (٢٠١٧) **التفكير الاستراتيجي منهج متكامل للمستقبل مفاهيم ونماذج نظرية : دراسية تطبيقية**. دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان.
١٥. الجعبري، ر. (٢٠١٧). **إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية**. رسالة ماجستير جامعة الخليل. فلسطين.
١٦. جمعية بسمة للثقافة والفنون، موقع الكتروني . متوفر عبر الرابط:
<https://basmaorg.org/ar>
١٧. جمعية الثقافة والفكر الحر، موقع الكتروني ، متوفر عبر الرابط: <http://www.cfta.ps>
١٨. جمعية نوى للثقافة والفنون، موقع الكتروني .متوفر عبر الرابط::
<https://nawaculture.org>
١٩. جندب، ع، أحمد، ج (٢٠١٣)، **أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأغذية في اليمن، رسالة ماجستير . كلية الإعلام. جامعة الشرى الأوسط.**
٢٠. الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(٢٠٢٢) موقع الكتروني. متوفر عبر الرابط التالي :
<https://www.pcbs.gov.ps>
٢١. الحاج، ن. (٢٠٢١). **دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من آثار جائحة كورونا على التعليم الجامعي**. **مجلة إدارة المخاطر والأزمات**، ٣(١): ١٩-٣٤.
٢٢. حامد، م. (٢٠٠٧). **نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة**. http://www.wafainfo.ps/pdf/youth_Arabic.pdf .، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية ماس، فلسطين.
٢٣. حجازي، ن. (٢٠١٦). **التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي** " دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية"، **رسالة ماجستير** ،جامعة الأزهر ، غزة فلسطين.
٢٤. خضير، أ. (٢٠٢٣) **مقابلة شخصية**. **بناة الغد**. فلسطين ٣٠/١/٢٠٢٣
٢٥. داوود، أ. (٢٠١٨). **دور تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكنزي في إدارة الأزمات في قطاع غزة للمديرية العامة للدفاع المدني**. **رسالة ماجستير**. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

٢٦. الديب، س. (٢٠١٢). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
٢٧. الديراوي، أ. (٢٠١٧). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٥(٣): ٧٦-٩٨.
٢٨. زقوت، س. (٢٠٢٠) التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية "واقع الحق في تشكيل الجمعيات في ظل الأوضاع الراهنة"، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية .
٢٩. زقوت، م (٢٠٢٢) مقابلة شخصية. جمعية الثقافة والفكر الحر . فلسطين (٢٠٢٢/١٢/٢٥)
٣٠. سعد، ر. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية ومساهماتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. مجلة البحوث والدراسات التجارية، ٤(٢): ٣٥-٦١.
٣١. السعيد، ه. (٢٠١٢). اتجاهات إدارية حديثة. دار الفكر العربي. مصر.
٣٢. السكارنة، بلال (٢٠٠٨)، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٣٣. السكارنة، خ. (٢٠١٨) استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركة الاتصالات في الأردن مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد ١٧. ٢٠١٨.
٣٤. سلمان، س. (٢٠١٤). تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل الأزمة، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق.
٣٥. الشعلان، ف. (٢٠٢٢). إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
٣٦. الشويكي، م. وأبو أمونة، ي. وبطاح، و. (٢٠١٦). أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي للتنمية المجتمعية. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
٣٧. الشيخ، أ. (٢٠١٩) دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية ودوره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، ٥١(٣): ٧٦٤-

٣٨. صالح، ك. (٢٠١٨). دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي المصارف في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٠(٣): ٤٦١-٤٧٨.
٣٩. صويص، م. وعابدين، إ. (٢٠١٧). دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، ٢(٨): ٢٣١-٢٤٧.
٤٠. عباس، م (٢٠١٧). ريادة الأعمال الاجتماعية كأحد الآليات المبتكرة لتحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات المحلية. دراسة مطبقة على رواد الأعمال الاجتماعيين بمدينة أسوان مجلة الخدمة الاجتماعية العدد ٥٧ مصر .
٤١. عبد الحميد، ص. (٢٠١٣). الإعلام وإدارة الأزمات. دار طيبة للطباعة والنشر. مصر.
٤٢. عبد الله، ع. وعبد الله، ف. (٢٠٢٠). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٣٣(٧): ٨١-١٢٢.
٤٣. العجرمي، ع. (٢٠١٩). علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
٤٤. عدوان، م. (٢٠١٩). فاعلية نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين إدارة الأزمات لوزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
٤٥. عطوف، ر. (٢٠١٦). استراتيجية الريادة وأثرها في تنمية الأداء المتميز لدى رؤساء أقسام كليات التربية البدنية. مجلة كلية التربية الأساسية، ٢٢(٩٥): ٦٦٧-٦٩٢.
٤٦. عياد، ل. (٢٠١٥). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
٤٧. الغامدي، س. والشماسي، أ. (٢٠٢١). واقع ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز. مجلة إدارة الأزمات والمخاطر، ٣(١): ١-١٨.
٤٨. فوضيلي، أ. وفارس، ن. (٢٠٢٠). إدارة الأزمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية أزمة الحراك في جامعة أم البواقي أنموذجاً. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.

٤٩. القدرة، ع. (٢٠١٨). أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
٥٠. لمية، س. ومنصف، خ. (٢٠١٨). دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية لمؤسسات الصناعة البيتروكيمياوية في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، ١١(١): ١٦٨-١٨٥.
٥١. محمد، س. (٢٠٢٣). دور الريادة للجامعة في العلاقة بين مسؤوليتها الاجتماعية والاستثمار في راس المال البشري: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي الخدمي في منطقة الجوف. المجلة العربية للإدارة، ١١٨(١): ٢١٦-٢٣٠.
٥٢. محمود، م. (٢٠٢١). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٨(٤): ٧١٠-٧٣٥.
٥٣. مريم، أ. (٢٠١٩). استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة). رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
٥٤. مسلم، ب. (٢٠٢٢). أثر التخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى. فلسطين.
٥٥. مطابس، آ. وصفرائي، ع. وأحمد، آ. (٢٠٢٢). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الافراد العاملين. دراسات العدد الاقتصادي، ١٣(١): ١٧٧-١٣٦.
٥٦. مطر، ر. (٢٠٢٢). أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.
٥٧. المطيري، ف. (٢٠١١). تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
٥٨. مكانسي، (٢٠١٧). دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية: مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - ام البواقي.
٥٩. ملاوي، أ. (٢٠٠٨): أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٢٤ ، العدد الثاني.

٦٠. مياسم للثقافة و الفنون، موقع الكتروني .متوفر عبر الرابط: <https://mayasmassociation.ps>

٦١. نصر، م.(٢٠١٩). دور كفاءة أداء مديري المنظمات غير الحكومية في دارة الأزمات المالية ونقص التمويل. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

٦٢. الهيئة الاستشارية الفلسطينية لتطوير المؤسسات غير الحكومية . مؤشر الريادة في حاضنات الأعمال في فلسطين. النسخة الثالثة .رام الله. فلسطين. pcs-palestine.org .

٦٣. هيئة شؤون المنظمات الأهلية (٢٠٢٣). موقع الكتروني. متوفر عبر الرابط التالي <https://www.coc.ps/ar/index.php>

٦٤. وزارة الريادة والتمكين.(٢٠٢٣). موقع الكتروني. متوفر عبر الرابط التالي :

<https://startups.ps/institutions/corporation/mole.palestine>

٦٥. وكالة الأنباء الفلسطينية وفا (٢٠٢٣) المحافظات الفلسطينية موقع الكتروني .متوفر عبر الرابط التالي <https://www.wafa.ps>

1. Álvarez-Herranz, A., Valencia-De-Lara, P., & Martínez-Ruiz, M. P. (2011). How entrepreneurial characteristics influence company creation: a cross-national study of 22 countries tested with panel data methodology. *Journal of Business Economics and Management*, 12(3), 529-545.
2. Cha melee – Wright and Storr (2010). **Article: The role of social entrepreneurship in post- Katrina community recovery Innovation and Regional Development**, vol. 2, No. 112.
3. Chong. 2004 "**Six steps to better crisis management**".
4. Cooley. 2011 "**An examination of the situational crisis : communication theory through the general motors' bankruptcy**".
5. Coombs. (2004) **West pharmaceuticals explosion structuring crisis discourse knowledge. Public Relations Review**.
6. Diena D, David T, M. Faisal, Dyah & Sri B.(2021) Determinants of perceived crisis effectiveness in crisis management and company crisis reputation during COVID-19 pandemic, **Cogent Business & Management**, 8(1).
7. Goel and Rishi, (2012). **Promoting Entreprenemship to alleviate poverty in India : An over view of Government schemes, Private sector programs and initiatives of the citizens sector**, Thunderbird International and Business Review, vol. 54, No.1, January/ February.
8. Moorkamp, M. (2020). Organizational synthesis in transboundary crises: Three principles for managing centralization and coordination in the corona virus crisis response, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, 28(2): 169-172.
9. Murplhy, P. Gilpin, D.(2008). **Crisis management in complex world**. Oxford University. New York. USA.
10. Olawale, (2014). **Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence form Promassidor Ltd**.
11. Tantingco, F. (2011). **Alternative approaches to Development: Social entrepreneurship in Philippines**, Victoria University of Welling, Newzland.
12. Tokakis, V. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for crisis safety incidents. **Safety Science**, (113): 37-43.

الملاحق

ملحق (١): الاستبانة قبل التحكيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

المحترمين

السادة/ موظفو المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / استبانة لغرض البحث العلمي

بداية أهديكم أطيب التحيات، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات

الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

إذ تتقدم الباحثة لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم، وتؤكد لكم أن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم سيتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتأمل الباحثة في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة، وذلك بوضع الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به. وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،

الباحثة/ ميساء عدنان سلامة

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

١. النوع الاجتماعي

أنثى

ذكر

٢. الفئة العمرية

- أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي

- بكالوريوس فأقل دراسات عليا

٤. الخبرة العملية

- أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى أقل من ١٠ من ١٠ إلى أقل من ١٥ من ١٥ سنة فأكثر

٥. المسمى الوظيفي

- مدير منسق / مشرف موظف

٦. المحافظة

- شمال غزة غزة الوسطى خانينونس رفح

ثانياً/ محاور الاستبانة:

تمثل الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، والريادة المجتمعية محاور الدراسة الأساسية، والتي تم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات، يرجى اختيار الخيار الذي يعبر عن رأيكم وواقع عملكم.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات					
البعد الأول: استراتيجية تغيير المسار					
عندما لا يمكن وقف تصاعد الأزمة يكون هدف هذه الاستراتيجية هو تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه أقل خطورة وتأثيراً.					
١. تغيير إدارة المنظمة مسار عملها نحو التخلص من التأثير السلبي للأزمات السابقة.					
٢. تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمة بالخيارات الملائمة لشدتها.					
٣. تستعين إدارة المنظمة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات لا يمكن وقف تصاعدها.					
٤. تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية لدى المستفيدين جراء الأزمات السابقة.					
٥. تغيير إدارة المنظمة مسارات برامج تنمية قدرات العاملين لديها ليصبحوا أكثر إيجابية.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثاني: استراتيجية تفرغ الأزمة					
الأزمة في حقيقتها تدور حول موضوع معين، وبدون اتفاق قوى الأزمة على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لاستمرار الأزمة، مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفرغ الأزمة من مضمونها.					
١ .					
تقوم إدارة المنظمة بتحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها.					
٢ .					
تعترف إدارة المنظمة بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بمعالجتها.					
٣ .					
تستثمر إدارة المنظمة مقدراتها ومواردها في تفرغ الأزمة.					
٤ .					
تقوم إدارة المنظمة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.					
٥ .					
تعتبر إدارة المنظمة استراتيجية تفرغ الأزمة هي حل ملائم في مواجهة الأزمات.					
البعد الثالث: استراتيجية تفتيت الأزمة					
تلجأ المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تجزئة الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة، بحيث يكون من الأسهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة وفاعلية عالية.					
١ .					
تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.					
٢ .					
تقوم إدارة المنظمة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي أزمة.					
٣ .					
تنتهج إدارة المنظمة الطرق العلمية في تجزئة الأزمة.					
٤ .					
تعتمد إدارة المنظمة أحياناً على خبراء ومختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها.					
٥ .					
تتفاعل إدارة المنظمة مع كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها.					
البعد الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة					
تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها.					
١ .					
تستدعي إدارة المنظمة خبراتها السابقة لاحتواء الأزمة.					
٢ .					
تتفاوض إدارة المنظمة أحياناً مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣. تحت إدارة المنظمة الموظفين لمضاعفة جهودهم نحو احتواء الأزمة.					
٤. تستخدم إدارة المنظمة أدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة.					
٥. تستمع إدارة المنظمة لكل الأطراف المسببة للأزمة.					
البعد الخامس: استراتيجية فريق العمل					
هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة ومباشرة وضع الحلول وتتبع آثار الأزمة					
١. تسعى إدارة المنظمة لبناء فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.					
٢. تدرب إدارة المنظمة الموظفين على مواجهة الأزمات.					
٣. يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.					
٤. يدرك الموظفون في المنظمة أهمية عمل فريق إدارة الأزمة ويقدرن الجهود المطلوبة لإنجاحه.					
٥. تستعين إدارة المنظمة بفريق من الخبراء لمعالجة آثار الأزمات.					
البعد السادس: استراتيجية الاحتياطي التعبوي					
تحسباً لوقوع الأزمات تعتمد المنظمة وجود احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزاً منيعاً وقوياً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق وتمتص ضغوط الأزمة.					
١. تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من مخزون الاحتياطات اللازمة لعمليات المنظمة.					
٢. تعمل إدارة المنظمة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية.					
٣. تتأكد المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمة بسبب الأزمات الحاصلة.					
٤. تسعى المنظمة إلى الاعتماد على المصادر الخارجية في سبيل تعزيز الاحتياط التعبوي.					
٥. تؤمن إدارة المنظمة بضرورة وجود احتياط تعبوي لمواجهة الأزمة.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: الريادة المجتمعية					
هي ظاهرة حل المشكلات المجتمعية، وصنع تغييرات مجتمعية عن طريق إيجاد حلول مبتكرة من ناحية الرفاهية والتعليم والصحة وتنمية المجتمع والبيئة.					
١. تتبنى المنظمة أفكاراً ريادية لحل المشكلات المجتمعية.					
٢. توثق المنظمة الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.					
٣. تهتم المنظمة بالقضايا المجتمعية خاصة فيما يتعلق بالفئات الهشة.					
٤. تستخدم المنظمة مؤشرات قياس أداء بشكل واضح ومحدد.					
٥. تسعى المنظمة لإيجاد حلول ناجحة للمشكلات المجتمعية.					
٦. تقدم المنظمة خدمات مميزة وذات جودة كبيرة للمستفيدين.					
٧. تسعى المنظمة لاستدامة تمويل مشاريعها المجتمعية.					
٨. تتعامل المنظمة بجدية مع الشكاوى والاقتراحات المقدمة من الجمهور لتطوير الأداء.					
٩. تهدف المنظمة إلى استثمار القدرات والطاقات الكامنة لدى فئة الشباب بالمجتمع.					
١٠. تتواصل المنظمة بشكل متواصل مع الجهات المانحة والمنظمات الدولية.					
١١. تعمل المنظمة على توطيد العلاقات مع المنظمات الأهلية العاملة بنفس المجال.					
١٢. تسعى المنظمة إلى بناء فرق عمل إبداعية لتطوير خدماتها نحو المجتمع.					
١٣. تشجع المنظمة العاملين على تقديم مبادرات مجتمعية.					
١٤. تعمل المنظمة على تبني مشاريع تسهم في التخفيف من البطالة.					
١٥. تعقد المنظمة لقاءات متواصلة مع الهيئات المجتمعية.					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (٢): الاستبانة بعد التحكيم



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

المحترمين

السادة/ موظفو المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / استبانة لغرض البحث العلمي

بداية أهديكم أطيب التحيات، ويطيب لي أن أضع بين أيديكم استبانة بغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في برنامج بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية، حيث تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان:

دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية للمنظمات

الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية

إذ تتقدم الباحثة لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم، وتؤكد لكم أن المعلومات التي سوف يحصل عليها من قبلكم سيتعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتأمل الباحثة في إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة، وذلك بوضع الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به. وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،

الباحثة/ ميساء عدنان سلامة

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع إشارة (√) في المربع الذي ينطبق على حالتك:

١. الجنس

ذكر أنثى

٢. الفئة العمرية

أقل من ٣٠ سنة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ إلى أقل من ٤٠ سنة من ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي

بكالوريوس فأقل دراسات عليا

٤. الخبرة العملية

أقل من ٥ سنوات من ٥ إلى أقل من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة فأكثر

٥. المسمى الوظيفي

مدير منسق مشاريع نائب مدير مشرف برامج

٦. المحافظة

شمال غزة غزة الوسطى خانينوس رفح

ثانياً/ محاور الاستبانة:

تمثل الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، والريادة المجتمعية محاور الدراسة الأساسية، والتي تم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات، يرجى اختيار الخيار الذي يعبر عن رأيكم وواقع عملكم.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
المحور الأول: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات					
البعد الأول: استراتيجية تغيير المسار					
عندما لا يمكن وقف تصاعد الأزمة يكون هدف هذه الاستراتيجية هو تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه أقل خطورة وتأثيراً.					
١. تغيير إدارة المنظمة مسار عملها نحو التخلص من التأثير السلبي للأزمات السابقة.					
٢. تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمة بالخيارات الملائمة لشدتها.					
٣. تستعين إدارة المنظمة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات لا يمكن وقف تصاعدها.					
٤. تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية لدى المستفيدين جراء الأزمات السابقة.					
٥. تغيير إدارة المنظمة مسارات برامج تنمية قدرات العاملين لديها ليصبحوا أكثر إيجابية.					
البعد الثاني: استراتيجية تفرغ الأزمة					
الأزمة في حقيقتها تدور حول موضوع معين، وبدون اتفاق قوى الأزمة على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لاستمرار الأزمة، مهمة متخذ القرار الحقيقة هي تفرغ الأزمة من مضمونها.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					٦. تحلل إدارة المنظمة محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها.
					٧. تعترف إدارة المنظمة بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بمعالجتها.
					٨. تستثمر إدارة المنظمة مقدراتها ومواردها في تفرغ الأزمة.
					٩. تقوم إدارة المنظمة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.
					١٠. تعتبر إدارة المنظمة استراتيجية تفرغ الأزمة هي حل ملائم في مواجهة الأزمات.
البعد الثالث: استراتيجية تفتيت الأزمة					
تلجأ المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تجزئة الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة، بحيث يكون من الأسهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة وفاعلية عالية.					
					٦. تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.
					٧. تقوم إدارة المنظمة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي أزمة.
					٨. تنتهج إدارة المنظمة الطرق العلمية في تجزئة الأزمة.
					٩. تعتمد إدارة المنظمة أحياناً على خبراء ومختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها.
					١٠. تتفاعل إدارة المنظمة مع كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها.
البعد الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة					
تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها.					
					٦. تستدعي إدارة المنظمة خبراتها السابقة لاحتواء الأزمة.
					٧. تتفاوض إدارة المنظمة أحياناً مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.
					٨. تحث إدارة المنظمة الموظفين لمساعدة جهودهم نحو احتواء الأزمة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					٩. تستخدم إدارة المنظمة أدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة.
					١٠. تستمع إدارة المنظمة لكل الأطراف المسببة للأزمة.
البعد الخامس: استراتيجية فريق العمل					
هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة ومباشرة وضع الحلول وتتبع آثار الأزمة					
					٦. تسعى إدارة المنظمة لبناء فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.
					٧. تدرب إدارة المنظمة الموظفين على مواجهة الأزمات.
					٨. يتم اعلام الموظفين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.
					٩. يدرك الموظفون في المنظمة أهمية عمل فريق إدارة الأزمة ويقدرّون الجهود المطلوبة لإنجاحه.
					١٠. تستعين إدارة المنظمة بفريق من الخبراء لمعالجة آثار الأزمات.
البعد السادس: استراتيجية الاحتياطي التعبوي					
تحسباً لوقوع الأزمات تعتمد المنظمة وجود احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزاً منيعاً وقوياً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق وتمتص ضغوط الأزمة.					
					٦. تترك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من مخزون الاحتياطات اللازمة لعمليات المنظمة.
					٧. تعمل إدارة المنظمة على توفير مخزون احتياطي من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية.
					٨. تتأكد المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمة بسبب الأزمات الحاصلة.
					٩. تسعى المنظمة إلى الاعتماد على المصادر الخارجية في سبيل تعزيز الاحتياطي التعبوي.
					١٠. تؤمن إدارة المنظمة بضرورة وجود احتياطي تعبوي لمواجهة الأزمة.
المحور الثاني: الريادة المجتمعية					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
					هي ظاهرة حل المشكلات المجتمعية، وصنع تغييرات مجتمعية عن طريق إيجاد حلول مبتكرة من ناحية الرفاهية والتعليم والصحة وتنمية المجتمع والبيئة.
					١٦. تتبنى المنظمة أفكاراً ريادية لحل المشكلات المجتمعية.
					١٧. توثق المنظمة الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.
					١٨. تهتم المنظمة بالقضايا المجتمعية خاصة فيما يتعلق بالفئات الهشة.
					١٩. تستخدم المنظمة مؤشرات قياس أداء بشكل واضح ومحدد.
					٢٠. تسعى المنظمة لإيجاد حلول ناجحة للمشكلات المجتمعية.
					٢١. تقدم المنظمة خدمات مميزة وذات جودة كبيرة للمستفيدين.
					٢٢. تسعى المنظمة لاستدامة تمويل مشاريعها المجتمعية.
					٢٣. تتعامل المنظمة بجدية مع الشكاوى والاقتراحات المقدمة من الجمهور لتطوير الأداء.
					٢٤. تهدف المنظمة إلى استثمار القدرات والطاقات الكامنة لدى فئة الشباب بالمجتمع.
					٢٥. تتواصل المنظمة بشكل متواصل مع الجهات المانحة والمنظمات الدولية.
					٢٦. تعمل المنظمة على توطيد العلاقات مع المنظمات الأهلية العاملة بنفس المجال.
					٢٧. تسعى المنظمة إلى بناء فرق عمل إبداعية لتطوير خدماتها نحو المجتمع.
					٢٨. تشجع المنظمة العاملين على تقديم مبادرات مجتمعية.
					٢٩. تعمل المنظمة على تبني مشاريع تسهم في التخفيف من البطالة.
					٣٠. تعقد المنظمة لقاءات متواصلة مع الهيئات المجتمعية.

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق (٣): أسماء السادة المحكمين

الجامعة	الاسم	م.
الإسلامية	د. إسماعيل قاسم	.١
الأقصى	د. أشرف ممش	.٢
الأقصى	د. ايمن الديراوي	.٣
عدة جامعات	د. بدر حمدان	.٤
فلسطين	د. نادر أبو شرح	.٥
الإسلامية	د. خلود الفليت	.٦
الإسراء	د. نبيل أبو شمالة	.٧

ملحق (٤): أسئلة المقابلات الفردية



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

السيدة/.....

المنصب الوظيفي/.....

مكان العمل/.....

تاريخ المقابلة/.....

أسئلة مقابلة لأغراض البحث العلمي

١. ما هي أبرز الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الازمات في المنظمة ؟

.....

٢. هل تواجه المنظمة تحديات متعلقة بالريادة المجتمعية؟ ما هي أبرزها؟

.....

٣. ما هي اقتراحاتكم للتغلب على هذه التحديات على الأمد القريب والأمد البعيد؟

.....

٤. ما هي أبرز توجهات المنظمة في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في حال حدوث أزمات ؟

.....

٥. هل تعتقد/ي بوجود دور للاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها المنظمة في الأزمات على تنمية الريادة المجتمعية ؟

.....

شكراً على حسن تعاونكم

الباحثة/ميساء عدنان سلامة

ملحق (٥): المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

المحافظة	اسم المنظمة	م.
محافظة خانينوس	جمعية مؤسسة الثقافة والفكر الحر	١.
محافظة الشمال	جمعية التغريد للثقافة والتنمية	٢.
محافظة الوسطى	جمعية الكرمل الثقافية بالنصيرات	٣.
محافظة الوسطى	جمعية مركز العلم والثقافة الخيرية	٤.
محافظة الوسطى	إشرافه أمل للتنمية والتطوير	٥.
محافظة خانينوس	جمعية التجمع الوطني للفكر والثقافة	٦.
محافظة غزة	جمعية فكره للفنون التربوية	٧.
محافظة الوسطى	جمعية مركز المغازي الثقافي	٨.
محافظة الشمال	هيئة دار الشباب للثقافة والتنمية	٩.
محافظة غزة	جمعية الاتحاد العام للمراكز الثقافية	١٠.
محافظة الشمال	الجمعية الفلسطينية للتنمية وحماية التراث	١١.
محافظة رفح	جمعية المتحدين الثقافية الاجتماعية	١٢.
محافظة رفح	هيئة مجمع الكرامة للثقافة والتنمية	١٣.
محافظة غزة	الهيئة الفلسطينية للثقافة والفنون والتراث	١٤.
محافظة غزة	جمعية أبناؤنا للتنمية	١٥.
محافظة الوسطى	جمعية منتدى البريج الثقافي	١٦.
محافظة غزة	جمعية المكتبات والمعلومات الفلسطينية	١٧.
محافظة غزة	جمعية بيت القدس للدراسات والبحوث الفلسطينية	١٨.
محافظة خانينوس	جمعية المركز السعودي للثقافة والتراث	١٩.
محافظة غزة	جمعية مركز غزة للثقافة والفنون	٢٠.
محافظة غزة	جمعية ملتقى الابداع الفكرى-ابجار	٢١.
محافظة الشمال	جمعية المنارة للتنمية والتطوير	٢٢.
محافظة غزة	جمعية بسمة للثقافة والفنون	٢٣.
محافظة غزة	جمعية صناع الحياة	٢٤.
محافظة غزة	جمعية مركز ريادة للتدريب والتنمية	٢٥.
محافظة الشمال	جمعية عطاء الخير	٢٦.
محافظة غزة	جمعية فلسطين الغد للتنمية المجتمعية	٢٧.
محافظة غزة	جمعية طموح لتنمية المهارات	٢٨.
محافظة الشمال	الجمعية الوطنية لإدارة الأزمات	٢٩.
محافظة رفح	جمعية راصد للتنمية المجتمعية	٣٠.
محافظة غزة	جمعية ابداعات شابه	٣١.

المحافظة	اسم المنظمة	م.
محافظة غزة	جمعية منتدى الأمة للتنمية في فلسطين	.٣٢
محافظة الوسطى	جمعية التبيان للتنمية والعلوم الإنسانية	.٣٣
محافظة غزة	جمعية مركز بلدنا الخيرية للثقافة والفنون	.٣٤
محافظة غزة	جمعية إبداع للتنمية والثقافة والتطوير	.٣٥
محافظة غزة	جمعية مراكز غزة الثقافية	.٣٦
محافظة رفح	جمعية نظير للتنمية	.٣٧
محافظة غزة	جمعية رابطة الكتاب الأدباء الفلسطينيين	.٣٨
محافظة غزة	جمعية رابطة الفنانين الفلسطينيين الخيرية بقطاع غزة	.٣٩
محافظة غزة	جمعية رواحل	.٤٠
محافظة غزة	جمعية حكاوي للثقافة والفنون	.٤١
محافظة الوسطى	جمعية نوى للثقافة والفنون	.٤٢
محافظة غزة	جمعية مركز حيدر عبد الشافي للثقافة والتنمية	.٤٣
محافظة غزة	جمعية نساء من أجل فلسطين	.٤٤
محافظة غزة	جمعية السنونو للثقافة و الفنون الخيرية	.٤٥
محافظة غزة	جمعية المداد للثقافة والعلوم	.٤٦
محافظة رفح	جمعية الأيدي الكريمة لإحياء التراث	.٤٧
محافظة الوسطى	جمعية التقنية للتنمية والتطوير	.٤٨
محافظة خان يونس	جمعية أول منازل الآخرة الخيرية	.٤٩
محافظة غزة	جمعية مسرح بذور للثقافة والفنون	.٥٠
محافظة غزة	جمعية ببادر للمسرح والفنون	.٥١
محافظة غزة	الجمعية الفلسطينية لفنون الطهي الشعبي الخيرية	.٥٢
محافظة خان يونس	جمعية مياسم للثقافة والفنون	.٥٣
محافظة غزة	جمعية أفواج الثقافية للآداب و الفنون	.٥٤

المصدر: (الإدارة العامة للشؤون المنظمات غير الحكومية، ٢٠٢٣).

فهرس الملاحق

- ملحق (١): الاستبانة قبل التحكيم..... ١٠١
- ملحق (٢): الاستبانة بعد التحكيم..... ١٠٦
- ملحق (٣): أسماء السادة المحكمين..... ١١١
- ملحق (٤): أسئلة المقابلات الفردية..... ١١٢
- ملحق (٥): المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية..... ١١٣

فهرس الأشكال

- شكل (١.١): أنموذج الدراسة..... ٨
- شكل (١.٢): أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات ١٧
- شكل (٢.٢): مستويات الريادة المجتمعية..... ٢٨
- شكل (٣.٢): مستويات الريادة المجتمعية..... ٣٠
- شكل (٤.٢): مستويات الريادة المجتمعية..... ٣٣

فهرس الجداول

- جدول (١.١): أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات..... ٧
- جدول (٢.١): أبعاد الريادة المجتمعية..... ٧
- جدول (٢.١): مفهوم الريادة المجتمعية..... ٢٤
- جدول (٢.٢): المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية..... ٣٩
- جدول (٢.٣): الفجوة البحثية..... ٥٩
- جدول (١.٣): يوضح نتائج الصدق البنائي..... ٦٢
- جدول (٢.٣): الصدق التقاربي (درجة التشبع)..... ٦٣
- جدول (٣.٣): يوضح نتائج مؤشر صدق الاتساق الداخلي..... ٦٤
- جدول (٤.٣): يوضح مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة..... ٦٥
- جدول (١.٤): يوضح نتائج البيانات الشخصية والوظيفية (عدد الاجمالي=١٦٥)..... ٦٦
- جدول (٢.٤): يوضح مقياس درجات الموافقة في الاستبانة..... ٦٧
- جدول (٣.٤): تحليل نتائج أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والريادة المجتمعية..... ٦٨
- جدول (٤.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية تغيير المسار"..... ٦٩
- جدول (٥.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية تفرغ الأزمة"..... ٧١
- جدول (٦.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية تفتيت الأزمة"..... ٧٢
- جدول (٧.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية احتواء الأزمة"..... ٧٤
- جدول (٨.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية فريق العمل"..... ٧٥
- جدول (٩.٤): يوضح تحليل نتائج "استراتيجية الاحتياطي التعبوي"..... ٧٧
- جدول (١٠.٤): تحليل نتائج للمتغير التابع "الريادة المجتمعية"..... ٧٨
- جدول (١١.٤): يوضح العلاقة بين الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وتنمية الريادة المجتمعية ٨١
- جدول (١٢.٤) يوضح نتائج دور استراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية
- ٨٣
- جدول (١٣.٤): يوضح نتائج أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية
- ٨٥
- جدول (١٤.٤): نتائج السؤال الرئيس الخامس..... ٨٦
- جدول (١٥.٤): نتائج السؤال الرئيس السادس..... ٨٧

فهرس المحتويات

إهداء.....
إقرار.....	أ.....
شُكر وَعَرَفَان.....	ب.....
مصطلحات الدراسة.....	ج.....
المخلص.....	د.....
Abstract.....	ه.....
الفصل الأول خلفية الدراسة.....
١.١ مقدمة الدراسة.....
٢.١ مشكلة الدراسة.....
٣.١ أسئلة الدراسة.....
٤.١ أهداف الدراسة.....
٥.١ أهمية الدراسة.....
٦.١ متغيرات وأنموذج الدراسة.....
٧.١ فرضيات الدراسة.....
٨.١ حدود الدراسة.....
٩.١ معيقات الدراسة.....
١٠.١ هيكلية الدراسة.....
الفصل الثاني: الإطار النظري.....
١.٢ المبحث الأول: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.....
تمهيد.....
١.١.٢ ماهية الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.....
٢.١.٢ أهداف الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.....
٣.١.٢ أهمية الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.....

١٦	٤.١.٢ معيقات تطبيق الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.....
١٧	٥.١.٢ أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.....
٢٣	المبحث الثاني: الريادة المجتمعية.....
٢٣	تمهيد.....
٢٣	١.٢.٢ مفهوم الريادة المجتمعية.....
٢٥	٢.٢.٢ أهداف الريادة المجتمعية.....
٢٥	٣.٢.٢ أهمية الريادة المجتمعية.....
٢٧	٤.٢.٢ خصائص الريادة المجتمعية.....
٢٧	٥.٢.٢ مستويات الريادة المجتمعية.....
٢٩	٦.٢.٢ مراحل الريادة المجتمعية.....
٢٩	٧.٢.٢ متطلبات الريادة المجتمعية.....
٣٠	٨.٢.٢ أبعاد الريادة المجتمعية.....
٣٣	٩.٢.٢ نماذج الريادة المجتمعية.....
٣٥	المبحث الثالث: المنظمات الثقافية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.....
٣٥	تمهيد.....
٣٥	١.٣.٢ مفهوم المنظمات الثقافية.....
٣٦	٢.٣.٢ خصائص المنظمات الثقافية.....
٣٧	٣.٣.٢ مقومات نجاح المنظمات الثقافية.....
٣٧	٤.٣.٢ التحديات التي تواجه المنظمات الثقافية.....
٣٨	٥.٣.٢ واقع المنظمات الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.....
	٦.٣.٢ نماذج ناجحة من المنظمات الثقافية في مجال تنمية الريادة المجتمعية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية:.....
٤٠	الجنوبية الفلسطينية:.....

٧.٣.٢	علاقة الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات بتنمية الريادة المجتمعية للمنظمات
٤٣	الثقافية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية:
٤٥	الدراسات السابقة
٤٥	تمهيد
١.٤.٢	الدراسات السابقة التي تناولت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات
٢.٤.٢	الدراسات السابقة التي تناولت الريادة المجتمعية
٣.٤.٢	دراسات الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات والريادة المجتمعية للمنظمات: ٥٧
٤.٤.٢	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
٥.٤.٢	الفجوة البحثية:
٥٩
٦١	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
٦١	تمهيد
٦١	٢.٣ منهج الدراسة
٦١	٣.٣ مجتمع الدراسة
٦٢	٤.٣ توزيع الاستبانات ونسبة الاسترداد:
٦٢	٥.٣ صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
٦٢	١.٥.٣ مؤشر الصدق البنائي:
٦٢	٢.٥.٣ الصدق التقاربي
٦٣	٣.٥.٣ ثبات أداة الدراسة
٦٦	الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
٦٦	تمهيد
٦٦	١.٤ الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية
٦٧	٢.٤ المقياس درجات الموافقة في الاستبانة:
٦٧	٣.٤ تحليل نتائج أبعاد الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تنمية الريادة المجتمعية
٦٩	٤.٤ تحليل نتائج أبعاد "الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات"
٦٩	١.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية تغيير المسار":
٧١	٢.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية تفريغ الأزمة":

٧٢	٣.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية تفتيت الأزمة":
٧٤	٤.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية احتواء الأزمة":
٧٥	٥.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية فريق العمل":
٧٧	٦.٤.٤ تحليل نتائج "استراتيجية الاحتياطي التعبوي":
٧٨	٥.٤ تحليل نتائج للمتغير التابع "الريادة المجتمعية":
٨٠	٦.٤ الإجابة على أسئلة الدراسة:
٨٨	الفصل الخامس النتائج والتوصيات
٨٨	١.٥ النتائج
٩٢	٢.٥ التوصيات
٩٣	٣.٥ الدراسات المستقبلية
٩٤	المراجع
١٠١	الملاحق
١١٥	فهرس الملاحق
١١٦	فهرس الأشكال
١١٧	فهرس الجداول
١١٨	فهرس المحتويات