جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع الآثار التي خلفتها جائحة كورونا

"دراسة حالة: محافظة رام الله والبيرة"

آلاء وليد أيوب خلف

رسالة ماجستير

القدس– فلسطين

1443هـ / 2022م

مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع الآثار التي خلفتها جائحة كورونا

"دراسة حالة: محافظة رام الله والبيرة"

إعداد:

آلاء وليد أيوب خلف

بكالوريوس إدارة صحية – جامعة القدس المفتوحة – فلسطين

إشراف: الدكتور سعدي الكرنز

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية / معهد التنمية المستدامة / كلية الدراسات العليا – جامعة القدس

1443هـ / 2022م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع الآثار التي خلفتها جائحة كورونا

"دراسة حالة: محافظة رام الله والبيرة"

اسم الطالب: آلاء وليد أيوب خلف.

الرقم الجامعي: 21710244

إشراف: د. سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2022/05/14 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز التوقيع: .....

ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي التوقيع: .....

ممتحناً خارجياً: د. سمير حزبون التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1443هـ / 2022م

الإهداء

بعد إتمام خطوتي الاخيرة في رحلة الماجستير

أهدي هذا العمل المتواضع لمن لن نوفيهم حقهم مهما فعلنا.. أمي وأبي

إلى شقيقة الروح أختي منار

إلى إخوتي الأعزاء نبيل واحمد وعبد الرحمن وحسام

إلى سر ابتهاج القلب أطفال عائلتنا الغاليين (لمار وألما وإياد ومحمد)

إلى من هنّ بمثابة الأخوات.. زوجات أخوتي (ديما وساجدة)

إلى الغاليين تحت الثرى

إلى رفقاء درب العلم والعمل

إلى جميع أحبائي اهدي هذا العمل المتواضع

إقرار

أقر أنا معدة الرسالة، بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم تقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

آلاء وليد أيوب خلف

التاريخ: 2022/05/14

الشكر والتقدير

أشكر الله العلي القدير الذي انعم عليّ بنعمة العقل والدين، القائل في محكم تنزيله "وفوق كل ذي علمٍ عليم" (سورة يوسف، آية **7**)، وقال عليه الصلاة والسلام: "من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" (رواه أبو داوود).

جزيل شكري أرفعه لصاحب القدر الكبير، المتميز بغناه الإنساني والأكاديمي، **الأستاذ د. سعدي الكرنز**، والذي منحني من وقته وجهده وعلمه الكثير، وأحسن توجيهي وإرشادي، ما ألهم طالبة علم مثلي، فكلي فخر وامتنان بأن كان معلمي وأستاذي، وكلي غبطة بأن حظي اسمي بشرف صحبة اسمه على غلاف رسالتي.

كما ولا يسعني إلا التقدم بالشكر الجزيل لرئاسة جامعة القدس، وكافة أعضاء الهيئة التدريسية، لما أولوه من جهد ووقت في توجيهي نحو الطريق الصواب وفي إعداد هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل، للسادة في غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله، وللسادة أصحاب المصانع والورشات الفنية الذين شاركوا في هذه الدراسة.

كما وأتشرف بتوجيه الشكر والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، والأساتذة الذين ساعدوني على تحكيم أداة الدراسة وإخراجها بالصيغة الأفضل.

ولا أنسى شكري وتقديري لكافة من ساندني ودعمني وقدم لي معلومة أو في مسيرتي ومن كانوا لنا رفيقا في هذه المرحلة.

لكم كل الشكر والتقدير

مصطلحات الدراسة

القدرة على التكيف: قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للفرص والمخاطر وتحويلها إلى ميزة تجارية (MacMillan & Tampoe, 2000).

التكيف التنظيمي: "التغييرات في سلوك المنظمة من أجل ملاءمة البيئة التي تعمل فيها" (Tayauova,2011,573).

التكيف الوظيفي: قدرة الفرد على الاستعداد للتعامل مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة العمل (Balkan & Ikiz, 2021).

التعلم التنظيمي: العملية التي تعمل على إيجاد المعلومات والتوظيف الجماعي لقدرات الأفراد في العمل لأجل إضفاء معانٍ على الأشياء الموجودة حولهم، وهو ترجمة لأفكار العاملين وقدراتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها (البواردي، 2020).

الابداع: "استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة" (محمود، 2019، 315).

الإبداع التنظيمي: "عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوباً أو عملية جديدة وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام" (حريم، 2004، 346).

الجائحة: وباء ينتشر عبر مساحة واسعة تشمل العديد من الدول أو قارة فأكثر، وهو بهذا وباء عالمي يصيب نسبة كبيرة من السكان أو التجمعات الحيوانية على مستوى العالم (خلف الله، 2015، 15).

فهرس المحتويات

إقرار ..... **أ**

الشكر والتقدير ..... **ب**

مصطلحات الدراسة ..... **ج**

فهرس المحتويات ..... **د**

فهرس الجداول ..... **ح**

فهرس الأشكال ..... **ك**

فهرس الملاحق ..... **ل**

الملخص ..... **م**

Abstract ..... **ن**

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة **1**

1.1 مقدمة 1

1.2 مشكلة الدراسة 2

1.3 أهداف الدراسة 2

1.4 أسئلة الدراسة 3

1.5 فرضيات الدراسة 3

1.6 حدود الدراسة 4

1.7 نموذج الدراسة 5

هيكلية الدراسة 6

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة **7**

2.1 مقدمة 7

2.2 القدرة على التكيف 7

2.3 التكيف التنظيمي 10

2.3.1 التكيف الوظيفي: 12
2.4 التعلم التنظيمي..... 13
2.4.1 أهمية التعلم التنظيمي:..... 15
2.4.2 مرتكزات التعلم التنظيمي:..... 15
2.4.3 أنماط التعلم التنظيمي:..... 16
2.5 الابداع والابتكار..... 16
2.5.1 عناصر الإبداع في المنظمة:..... 17
2.5.2 أهمية الإبداع التنظيمي:..... 18
2.6 جائحة كورونا Covid 19..... 18
2.7 آثار جائحة كورونا Covid 19:..... 20
2.7.1 الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا Covid 19:..... 20
2.8 الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا Covid 19:..... 24
2.8.1 الآثار المتعلقة بالتعليم: 24
2.8.2 الفقر: 25
2.8.3 التحول للاقتصاد الرقمي: 25
2.9 آثار جائحة كورونا Covid-19 في فلسطين..... 25
2.10 القطاع الصناعي الفلسطيني..... 26
2.11 الدراسات السابقة..... 30
2.11.1 الدراسات العربية السابقة:..... 30
2.11.2 الدراسات الأجنبية السابقة: 35
2.11.3 التعقيب على الدراسات السابقة:..... 38
2.11.4 الثغرة البحثية: 40
الفصل الثالث **41**
3.1 مقدمة..... 41

3.2 منهجية الدراسة..... 41
3.3 أداة الدراسة..... 42
3.3.1 التحقق من صدق الأداة:..... 43
3.3.2 التحقق من ثبات الأداة:..... 44
3.4 مجتمع الدراسة..... 44
3.5 عينة الدراسة..... 44
3.5.1 توزيع عينة الدراسة وفقا للعوامل الديموغرافية:..... 46
الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها..... 49
4.1 مقدمة..... 49
4.2 نتائج أسئلة الدراسة..... 50
4.2.1 نتائج الإجابة على السؤال الأول للدراسة:..... 50
4.2.2 نتائج الإجابة على السؤال الثاني للدراسة:..... 56
4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة..... 58
4.3.1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:..... 58
4.3.2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة: 61
4.3.3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:..... 72
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات..... 80
النتائج والتوصيات 80
5.1 مقدمة..... 80
5.2 ملخص نتائج الدراسة..... 80
5.2.1 نتائج توزيع عينة الدراسة:..... 80
5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:..... 81
5.2.3 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:..... 83
5.3 الاستنتاجات..... 85

5.4 التوصيات..... 87

قائمة المصادر والمراجع..... 88

فهرس الجداول

جدول 2.1: الاتحادات التخصصية في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية..... 28

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور 42

جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة..... 43

جدول 3.3:معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة..... 44

جدول 3.4: توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس..... 46

جدول 3.5: توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية..... 46

جدول 3.6: توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات عمل المصنع..... 46

جدول 3.7: توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة عمل المصنع..... 47

جدول 3.8: توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد العاملين في المصنع..... 47

جدول 3.9: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمجال تصنيع المصنع..... 48

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج (الأهمية النسبية)..... 49

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات التكيف التنظيمي..... 50

جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات التعلم التنظيمي..... 52

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الابداع والابتكار 54

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تبين درجة فعالية الإجراءات لمواجهة جائحة كرونا في القطاع الصناعي 56

جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة واقع الآثار السلبية المترتبة على الجائحة في القطاع الصناعي الفلسطيني 57

جدول 4.7: نتائج معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة..... 59

جدول 4.8: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على المتغير التابع..... 60

جدول 4.9: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين القدرة على التكيف والآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة..... 60

جدول 4.10: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول القدرة على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لمتغير الجنس 62

جدول 4.11: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل الدرجة العلمية 63

جدول 4.12: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى التكيف التنظيمي لدى المصانع تعزى لعامل الدرجة العلمية..... 64

جدول 4.13: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي لدى المصانع تعزى لعامل الدرجة العلمية..... 64

جدول 4.14: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي لدى المصانع تعزى لعامل الدرجة العلمية..... 64

جدول 4.15: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف لدى المصانع تعزى لعامل الدرجة العلمية..... 65

جدول 4.16: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول القدرة على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل سنوات عمل المصنع 66

جدول 4.17: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل طبيعة عمل المصنع..... 67

جدول 4.18: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى القدرة على التكيف لدى المصانع تعزى لعامل طبيعة عمل المصنع..... 68

جدول 4.19: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل عدد العاملين في المصنع 68

جدول 4.20: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى القدرة على التكيف لدى المصانع تعزى لعامل عدد العاملين في المصنع..... 69

جدول 4.21: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل مجال التصنيع..... 70

جدول 4.22: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة 71

جدول 4.23: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس..... 72

جدول 4.24: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لعامل الدرجة العلمية..... 73

جدول 4.25: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل الدرجة العلمية..... 73

جدول 4.26: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لسنوات عمل المصنع.. 74

جدول 4.27: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لعامل طبيعة عمل المصنع 75

جدول 4.28: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل طبيعة عمل المصنع..... 75

جدول 4.29: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لعامل عدد العاملين في المصنع..... 76

جدول 4.30: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل عدد العاملين في المصنع..... 76

جدول 4.31: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لمجال تصنيع المصنع..... 77

جدول 4.32: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل مجال التصنيع..... 78

جدول 4.33: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة 78

فهرس الأشكال

شكل 1: نموذج الدراسة.....5

شكل 2: مقارنة تأثر القطاع الصناعي التحويلي في الصين مع الأزمات..... 20

شكل 3: مقارنة تأثر القطاع الخدماتي في الصين مع الأزمات 21

فهرس الملاحق

ملحق 1: اسماء المحكمين لأداة الدراسة..... 95

ملحق 2: أداة الدراسة النهائية..... 96

ملحق 3: تفسير معامل الارتباط.....102

ملحق 4: تفسير معامل R^2المعتمدة في الدراسة.....103

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة، على التكيف مع جائحة كورونا، إضافة إلى التعرف على واقع الآثار الاجتماعية والاقتصادية السلبية التي خلفتها الجائحة على هذا القطاع، ومن ثم تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين قدرة القطاع الصناعي في المحافظة على التكيف وبين الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني.

تم استخدام المنهج الوصفي في إجراء هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أصحاب جميع المصانع والورش الصناعية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددها وفقاً لبيانات غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة للعام 2021 (546) مصنعاً ومنشأة صناعية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغ حجمها (226) مفردة بحثية، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (188) استبانة قابلة للتحليل والدراسة، بنسبة استرجاع بلغت (83.1%).

من أبرز نتائج الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية متوسطة، بين مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا من حيث التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والابداع والابتكار، وبين قدرته على تلافي الآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة، حيث تبين بأن مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع الجائحة يفسر ما نسبته (21.5%) من التباين الحاصل في الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، وأنه كلما تحسن مستوى قدرة هذا القطاع على التكيف كلما أدى ذلك إلى تحسين قدرته على تلافي الآثار السلبية التي تخلفها الأزمات كما هو الحال مع أزمة جائحة كورونا، كما تبين أن الدرجة الكلية لقدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف جاء بنسبة (72.6%)، وقد جاء التعلم التنظيمي في المرتبة الأولى بنسبة (80.4%) وبدرجة مرتفعة، يليه التكيف التنظيمي بنسبة (73.8%) وبدرجة مرتفعة، ومن ثم الإبداع والابتكار في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة (64.0%) وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الدرجة الكلية لواقع الآثار الاقتصادية والاجتماعية للجائحة بنسبة (72.4%) وبدرجة مرتفعة.

وقد اوصت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: أن على القطاع الصناعي الفلسطيني تعزيز قدراته على التكيف مع الأزمات بشكل عام، والتأكيد على قدرة المصانع الفلسطينية على التكيف التنظيمي والتعلم التنظيمي والاستثمار في الابتكارات وخاصة التكنولوجيا في مجال العمل الصناعي، كذلك ضرورة الاستثمار في الكوادر البشرية والتي أثبتت خلال الجائحة بأنها المورد الرئيسي للقطاع الصناعي، وذلك من خلال زيادة مستويات تأهيل العاملين وتدريبهم وإكسابهم لمهارات عمل جديدة ومتطورة، وعلى المستوى الحكومي أوصت الدراسة بضرورة أن تسعى الحكومة الفلسطينية إلى تخصيص مبالغ في الموازنة العامة لدعم القطاع الصناعي وتوفير المساعدات له خلال الأزمات.

الكلمات المفتاحية: القدرة على التكيف، القطاع الصناعي، جائحة كورونا، التكيف التنظيمي.

The level of the Palestinian industrial sector's ability to adapt to the effects of the Corona pandemic

Prepared by: Ala'a Waleed Ayoub Khalaf

Supervised by: Dr. Saa'di AL-kronz

Abstract

The study aimed to identify the extent of the ability of the Palestinian industrial sector to adapt to the Corona pandemic, in addition to identifying the reality of the negative social and economic effects of the pandemic on this sector, and then determining whether there is a relationship between the ability of the industrial sector to adapt and the negative effects of the pandemic on the Palestinian industrial sector.

The descriptive analytical method was used in conducting this study, and the study population consisted of the owners of all factories and industrial workshops in the Ramallah and Al-Bireh governorate, which numbered according to the data of the Ramallah and Al-Bireh Chamber of Commerce for the year 2021 (546) factories and industrial establishments, where a simple random sample was chosen. From the study population, its size was (226) research subjects, where the questionnaire was distributed to the study sample, and (188) questionnaires capable of analysis and study were retrieved, with a retrieval rate of (83.1%).

The study concluded several results, the most important of which are: that there is a medium positive relationship between the level of the industrial sector's ability to adapt to the Corona pandemic in terms of organizational adaptation, organizational learning, creativity and innovation, and between avoiding the negative economic, social and environmental effects of the pandemic, as it was found that the level of capacity of the industrial sector On adapting to the pandemic, it explains (21.5%) of the discrepancy in the negative effects of the pandemic, And that the higher the level of this sector's ability to adapt, the more this would improve its ability to avoid the negative effects of crises, as is the case with the Corona pandemic crisis. Organizational learning ranked first with a percentage (80.4%) and a high degree, followed by organizational adaptation with (73.8%) and a high degree, and then creativity and innovation ranked third and last with (64.0%) and a medium degree, while the total degree of the reality of the economic and social effects of the pandemic came with a percentage (72.4%) and to a high degree.

The study recommended a number of recommendations, the most important of which are: that the Palestinian industrial sector should enhance its capabilities to adapt to crises in general, and stress the ability of Palestinian factories to organizational adaptation, organizational learning, and investment in innovations, especially technology in the field of industrial work. The study also recommended the need to invest in cadres Humankind, which has proven during the pandemic that it is the main resource for the industrial sector, by increasing the levels of workers' qualification and training and providing them with new and advanced work skills, and at the governmental level, the study recommended that the Palestinian government should seek to allocate sums in the general budget to support the industrial sector and provide assistance to it during crises.

Keywords: Adaptability, Industrial sector, Corona pandemic, Organizational adaptation.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

منذ اللحظة الأولى التي أعلن فيها عن كورونا Covid-19 بأنه جائحة عالمية، بدأت الدول والمؤسسات المالية والاقتصادية في العالم تحذر وتصدر التقارير الاستشرافية التقديرية التي تتنبأ بأزمات اقتصادية واجتماعية وبشرية ستلقي بظلالها على الجميع، ونتيجة للمخاوف الصحية التي فرضتها الجائحة على العالم بأسره، وحالات الإصابة والوفيات التي تسببت بها، عمدت الكثير من الدول إلى فرض قيود احترازية للحد من انتشار هذا الوباء، ومن ضمن هذه القيود منع التجوال وإغلاق الحدود والقطاعات الاقتصادية، حتى أصبح العالم كله أشبه بحالة حربٍ مع عدوٍ لا يمكن رؤيته بالعين المجردة، يحارب البشرية بأسلحة غير تقليدية، وكل ما يملك العالم لأجل مواجهته هو شل الحياة بشكل عام والاختباء في البيوت.

أدت هذه الحالة إلى شل الحياة الاقتصادية والإنتاجية في معظم الدول حول العالم، وهو ما نتج عنه اضطرابات في سلاسل التوريد شملت العالم بأسره، نتج عنها ارتفاع في أسعار الشحن والمواد الأولية، وتسريح الكثيرين من أعمالهم وإغلاق المصانع والشركات حول العالم نتيجة لعدم قدرتها على مواجهة التحديات الاقتصادية والمالية والتي فرضتها الجائحة، الاقتصادات المتقدمة تأثرت بشكل كبير وسلبي، الأمر الذي دفع حكومات دول كبير إلى الإسراع بالمساعدة في ضخ الأموال وفقاً لخطط طوارئ لمساعدة القطاعات الاقتصادية على التحمل.

والاقتصاد الفلسطيني، اقتصاد ضعيف وناشئ مقارنة بالكثير من الدول المحيطة والإقليمية، وفلسطين دولة محتلة، وبالتالي فإن اقتصادها هو اقتصاد يدين بالتبعية للسياسات الاقتصادية الإسرائيلية، والتي وحتى قبل الجائحة كانت تمارس كافة السياسات التي تستهدف إبقاء هذا الاقتصاد تحت تبعيتها وفي حالة متأخرة جداً، وهو ما تفاقم خلال الأزمة التي فرضـــتها الجائحة، الأمر الذي يتطلب منا الوقوف أمام هذا القطاع محاولين دراسة واقعه خلال الجائحة ومستوى قدرته على التكيف مع الجائحة والآثار السلبية التي خلفتها، وبالتالي تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلســطيني على التكيف مع جائحة كورونا والحد من آثارها الســلبية التي شــملت آثاراً اقتصــادية واجتماعية.

1.2 مشكلة الدراسة

يعد القطاع الصناعي في فلسطين أحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وهو من أحد العوامل التي يُعتد بها في عملية التنمية الاقتصـــادية والاجتماعية، إلى جانب القطاعات الأخرى التي تشـــكل الاقتصاد الفلسطيني.

ووفقاً لبيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، فقد سجل الاقتصاد الفلسطيني تراجعاً حاداً بنسبة (12%) خلال العام 2020 (الجهاز المركزي للإحصـاء الفلسـطيني، 2021)، وهو ما نتج عن تراجع القيمة المضافة في معظم الأنشطة الاقتصادية في الأراضي الفلسطينية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض ملحوظ في نصـــيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وارتفاع نســـب البطالة وغيرها من المشـــكلات والآثار الاقتصادية والاجتماعية.

واعتماداً على هذه الإحصائيات الرسمية، وهذه المؤشرات، ونتيجة لأهمية القطاع الصناعي الفلسطيني وإسـهامه الكبير في الناتج المحلي الإجمالي، تأتي هذه الدراسـة لتناقش إشـكالية بحثية تتمثل في واقع القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة ومستوى قدرته على التكيف مع الجائحة والآثار الناجمة عنها.

1.3 أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني محافظة رام الله والبيرة على التكيف مع الآثار التي خلفتها جائحة كورونا.

ولتحقيق هذا الهدف، عمدت الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف فرعية وهي:

1. التعرف على مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الابداع والابتكار).

2. معرفة واقع الآثار السلبية المترتبة على الجائحة في القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية).
3. التعرف على تأثير قدرة القطاع الصناعي في محافظة رام الله والبيرة على التكيف مع جائحة كورونا على مستوى الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على هذا القطاع والمتمثلة بالآثار (الاقتصادية، والاجتماعية).
4. التعرف على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة على التكيف مع جائحة كورونا تعزى للعوامل الديمغرافية.
5. التعرف على الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية المترتبة على الجائحة في القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة تعزى للعوامل الديمغرافية.

1.4 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن السؤال الرئيس المتمثل في: ما مدى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله على التكيف وتأثير ذلك في الحد من الآثار السلبية المترتبة على الجائحة؟

ولتحقيق أهداف الدراسة السابقة، لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية والتي تمثل أسئلة الدراسة:

1. **السؤال الأول للدراسة:** ما مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة على التكيف مع الجائحة من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الابداع والابتكار)؟
2. **السؤال الثاني للدراسة:** ما واقع الآثار السلبية المترتبة على الجائحة في القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية)؟
3. **السؤال الثالث للدراسة:**هل هناك علاقة بين قدرة القطاع الصناعي في محافظة رام الله والبيرة على التكيف مع الجائحة وبين الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على هذا القطاع؟

1.5 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة إلى التحقق من صحة الفرضيات التالية:

1. **الفرضية الأولى:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار) وبين الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على هذا القطاع من حيث (الآثار الاجتماعية، والاقتصادية).

2. **الفرضـــية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار) تعزى للعوامل الديموغرافية.
3. **الفرضـــية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسـطات اسـتجابات المبحوثين حول واقع الآثار السـلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصـناعي الفلسـطيني في محافظة رام الله والبيرة من حيث (الآثار الاقتصـادية، والاجتماعية) تعزى للعوامل الديموغرافية.

1.6 حدود الدراسة

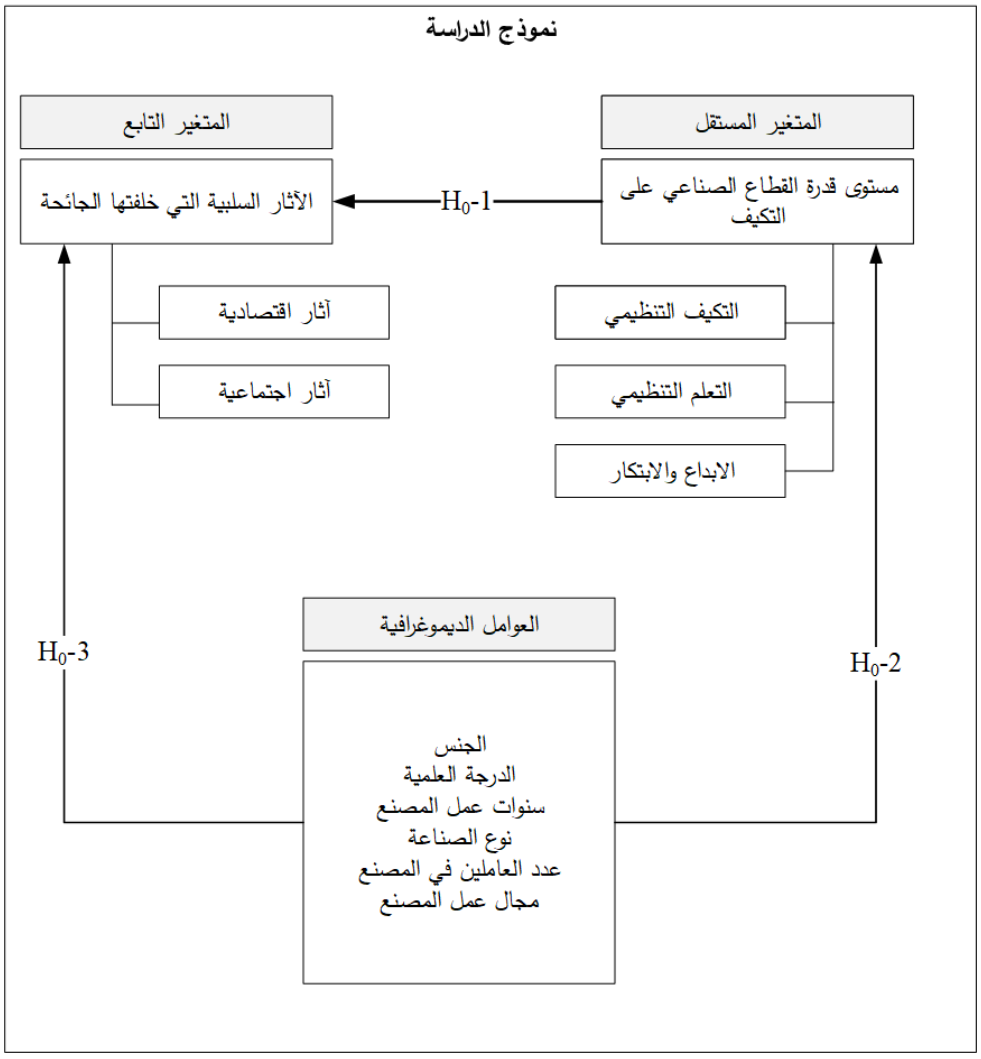
الحدود المكانية للدراسة: القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة.

الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة في العام الأكاديمي 2021-2022.

الحدود البشرية: أصحاب المصانع والورش الصناعية في محافظة رام الله والبيرة.

1.7 نموذج الدراسة

لاحقاً لإشكالية الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، واعتماداً على الدراسات السابقة والأدب النظري الذي تم الاطلاع عليه من قبل الباحثة، تم تحديد متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والعوامل الديمغرافية للمبحوثين وفقاً للنموذج المبين في الشكل (1) التالي:



شكل 1: نموذج الدراسة

هيكلية الدراسة

تم تقسيم فصول الدراسة إلى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، حدود الدراسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة.

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

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس: أهم النتائج والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة.

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

2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصـــل أبرز ما احتوته الكتب والمراجع والأدب النظري حول التكيف والقدرة على التكيف مع التغييرات كمفهوم عام، وفي القطاع الصناعي بشكل خاص من حيث المفهوم والمكونات والأبعاد، إضـــافة إلى جائحة كورونا Covid-19، وتورد الباحثة في نهاية هذا الفصـــل أهم الدراســـات العربية والأجنبية التي تناولت بالبحث والتحليل لمواضيع الدراسة الحالية ومتغيراتها.

2.2 القدرة على التكيف

بدأ علماء الإدارة مع منتصف ستينيات القرن الماضي بالحديث عن الأزمات ودراسة خصائصها وأنواعها وأسباب نشأتها، كما سلطو الضوء على الآثار المترتبة عليها، وكيفية إدارتها، ولا تتعدى إدارة الأزمة في عصرنا الحالي سوى محاولات ومداخل وأطر مختلفة يسترشد بها في التعامل مع المواقف الحرجة، وقد كان أول نشـــوء لمفهوم الأزمة في نطاق العلوم الطبية، وهو ما يرجع إلى المصـــطلح اليوناني (كرنيو) والذي يعني نقطة تحول، وهي لحظة مرضية محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو إلى الأفضل، وذلك خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً (عقيلان، 2015).

وقد تناولت عدة من الدراســـات والأدبيات محاولات لتعريف مفهوم الأزمة، فيمكن تعريفها بأنها حالة التحول في أوضاع مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج سلبية إذا لم تعتمد أساليب جديدة لاحتوائها (جميل، 2016).

وقد تحدث ماركس عن أزمات الإفراط في الإنتاج، وقد استخدمت اللغة الصينية مصطلح WET-GL للتعبير عن الأزمة من كلمتين الأولى تدل على الخطر والأخرى تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وهو ما يدل على براعة في إمكانية تحويل الأزمة إلى فرصة، والأزمة هي حالة غير عادية تترك أثراً قاطعاً على مجريات الأمور العادية، فتربك روتين الحياة والعمل وتخل بالقواعد والنظم والبنيان الأساسي للعمل، والوقاية منها عبارة عن محاولات لتجنب أخطارها والمحافظة على امتلاك زمام الأمور، ويمكن تعريفها بأنها موقف بلغ مرحلة حرجة وهي حالة من عدم الاستقرار تنبئ بحدوث تغير حاسم قد تكون نتائجه غير مرغوبة بدرجة عالية أو على العكس قد تكون نتائجه مرغوبة أو إيجابية (المغربي، 2019).

ومما سبق، نجد وجود إجماع على أن الأزمة هي نقطة أو مرحلة يصلها الشخص أو الدولة أو المجتمع أو المنظمة، قد تكون نتائجها خطيرة وقد يشكل حدوثها فرصة يمكن اقتناصها وتحويل المخاطر التي تحيط بالأزمة إلى فرص قد يستفاد منها.

وقد كرست العديد من المنظمات والمنشآت الكثير من الوقت والموارد لإدارة المخاطر والأزمات، ولكن عند وقوع الأزمة، نجد بأن هناك صعوبة لدى هذه المنظمات في القدرة على التكيف مع هذه الأزمة، وقد أظهر استطلاع رأي في دراسة ديلويت فوربسDeloitte - Forbes أن أقل من ثلث أعضاء مجالس الإدارة من المبحوثين الذين واجهوا أزمة، أن منشآتهم استغرقت سنة لاستعادة سمعتها، وعند التعرض لأزمة حقيقة، فإن وجود قيادة حيوية نشطة هو أمر مهم، لكنه لا يكفي، وبالتالي يجب أن تكون الاستعدادات لمواجهة الأزمة مرنة دائماً لأنه لا يمكن التنبؤ بالمستقبل، وبالتالي فإننا بحاجة إلى خطط استمرارية العمل، وخطط متناسقة لإدارة الكوارث وخطط التعافي منها وخطط الاتصالات في أثنائها (معهد المدققين الداخليين IIA، 2018).

ومما سبق، فإن الحديث عن الأزمات وإدارتها، لا يعني عدم الاهتمام بالقدرة على التكيف مع هذه الأزمات، ومحاولة قلب نتائجها من السيء إلى الأفضل، وتحويل آثارها السلبية إلى فرص من خلال إجراءات وطرق حديثة ومبتكرة، إلى جانب جهود إدارة الأزمة والتعافي من آثارها.

والتكيف Adapt مصطلح يعود بجذوره إلى اللغة اللاتينية في أوائل القرن الرابع عشر والذي يعني (مناسبة)، وفي اللغة الإنجليزية تعود الكلمة إلى العام 1610 Adapt لتعني (مناسبة شيء ما لغرض ما)، وارتبط مفهوم التكيف بمفهوم القدرة التي تهتم بالقدرة على التعديل لملاءمة المواقف الجديدة (Schmidt III & et al., 2010).

ويرى Sarta & et al. (2020) بأن التكيف في تعريفه ومفهومه يرتكز على سمات أهمها:

- معتمد Intentional: بمعنى أنه متجذر في وعي أعضاء المنظمة ببيئتهم، ما يؤدي إلى اختيار الرد على التغييرات في البيئة أو توقعها أو تجاهلها.
- علائقي Relational: حيث تؤثر البيئات والمنظمة بعضها على بعض.
- مشروط Conditioned: أي أن الخصائص البيئية تعتمد على إجراءات المنظمة الأخرى وتتطور معها.
- متقارب Convergent: حيث تحاول المنظمات التي تسعى للتكيف إلى الاقتراب من مجموعة من الخصائص البيئية.

والقدرة على التكيف تتمثل بقدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للفرص والمخاطر وتحويلها إلى ميزة تجارية (MacMillan & Tampoe, 2000).

ويعرف الباحثون في معهد الدفاع IDA القدرة على التكيف بأنها الدرجة التي يمكن تعديلها في الممارسات أو العمليات أو الهياكل للتغيرات المتوقعة أو الفعلية في المناخ، يمكن أن يكون التكيف تلقائياً أو مخططا له، ويتم تنفيذه استجابة أو توقعاً للتغيرات في الظروف، وتعرف القدرة على التكيف كذلك بأنها " تغيير في السلوك يتميز بمناهج مبتكرة وإبداعية تحسبا او استجابة للتغييرات البيئية بهدف حل المشكلات الناجمة عنها" (Boylan & Turner, 2017, p. 186).

ويجمع عدة باحثين على أن التكيف من أكثر العوامل المؤثرة والحاسمة في بقاء المنظمة أو زوالها، لأن التغييرات البيئية المحيطة يمكن تحملها لمدى زمني قصير، وبالتالي على المنظمات التكيف مع هذا التغييرات البيئية بهدف الاستمرارية على المدى الطويل، وتتأطر صورة تكيف الكثير من المنظمات مع التغييرات المحيطة بها باستيعابها لتلك التغييرات عند تحديدها لأهدافها وإيجاد الآليات الكفيلة بمقابلتها والاستعداد لمجابهتها (صفوت، 2017).

وتعود نظرية التكيف الاستراتيجية للمنظمات إلى التكيف والتجديد لدى هذه المنظمات للخروج من الروتين وتخصيص الموارد بالشكل الأمثل الذي يمثل لها ميزة تنافسية من أجل البقاء والاستمرار، والتكيف والتجديد هو قدرة استراتيجية لدى المنظمة لاحتواء التغييرات، وتتعلق القدرة على التكيف لدى المنظمة بشكل أساسي بالتجديد الاستراتيجي وآليات وممارسات الإدارة الاستراتيجية فيها، إضافة إلى تحديد الأولويات من وجهة النظر الاستراتيجية، وفي خضم التكيف والقدرة عليه لا بد من التركيز على عدة أمور من أهمها (Martin-Rios & Pasamar, 2018):

1. التجديد والابتكار.
2. التكيف في العمل (زيادة أو تقليل العمالة).
3. التكيف في أسواق (تحالفات، علاقات مشتركة، عمليات دمج وشراء).

4. التكيف التنظيمي (الموارد، القدرات، القاعدة التكنولوجية، الهيكل التنظيمي).

والقدرة على التكيف لدى المنظمة تتمثل في امتلاكها لعدة تركيبات هي (Smit, 2015):

1. التركيز على العميل Client Focus: وهو ما يشـــير إلى قدرة المنظمة على فهم احتياجات العملاء والاستجابة لها.
2. إحداث التغيير Creating Change: والذي يشـــير إلى قدرة المنظمة على اســـتخدام المعرفة المكتسبة لإحداث التغيير.
3. التعلم التنظيمي Organizational Learning: يتمثل بامتلاك المنظمة القدرة على التعلم من التجربة ومشاركة المعرفة والخبرة والمعلومات.
4. الابداع والابتكار Innovation and Creativity: وهو ما يســـاعد المنظمة على امتلاك القدرة على التكيف من خلال الاستفادة من المساهمة التي يمكن للأفراد تقديمها في هذا الصدد.
5. المرونة Flexibility: والتي تشير إلى قدرة المنظمة على استخدام قواعدها وسياساتها التنظيمية ومعتقداتها بطريقة تجعلها قادرة على التغيير بسهولة.

وفي هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على قدرة مؤسسات القطاع الصناعي على التكيف من خلال:

- التكيف التنظيمي.
- التعلم التنظيمي.
- الابداع والابتكار.

2.3 التكيف التنظيمي

قبل الخوض في مفهوم التكيف التنظيمي، لا بد من الإشـــارة إلى وجود اختلاف بينه وبين التغيير الاســـتراتيجي للمنظمة، فإدارة التغيير في المنظمة هي إدارة تدبيرية تعنى بعملية الانتقال من حالة الوضـــع الراهن الذي يشـــكل مشـــكلة، إلى وضـــع جديد مرغوب فيه ويعتبر بمثابة الحل، والتغيير الاستراتيجي ضمن مرتكزات إدارة التغيير يعنى بالقضايا طويلة الأجل، وهو خطوة للمستقل تعتمد على الكثير من العوامل كالبيئة الخارجية والموارد الداخلية والإمكانات والثقافة والهياكل وغيرها (دودين، 2020).

فيما التكيف التنظيمي فهو كعملية صنع قرار متعمد يقوم بها أعضاء المنظمة، ويؤدي هذا القرار إلى ســـلســـلة من الإجراءات التي يمكن ملاحظتها تهدف إلى تقليل الفجوة بين المنظمة وبين البيئة الاقتصادية والمؤسسية والخارجية، وبشرط يحدد عملية التكيف التنظيمي في أنها تجري في المنظمات القائمة والمشاريع الواقعة وليس في المشاريع الجديدة، فالمشاريع الجديدة لا تمتلك إلى الآن قاعدة من

الموارد الموجودة والقديمة والتي هي بحاجة إلى تعديل وتكييف مقابل البيئة الخارجية (Sarta & et al., 2020).

ويعرف التكيف التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على تبني التغيير بهدف تحقيق المواءمة مع البيئة الخارجية المتغيرة، ويهدف التكيف التنظيمي إلى مساعدة المنظمة في تحقيق المواءمة الجيدة مع التحديات البيئية وبالتالي تحسين فرص استمراريتها وبقائها (أبو زيد، 2020).

ويعرف Tayauova (2011,573) التكيف التنظيمي بأنه "التغييرات في سلوك المنظمة من أجل ملائمة البيئة التي تعمل فيها".

فيما يرى Abatecola (2012) بأن التكيف التنظيمي مصطلح تم استخدامه بعدة مستويات وطرق، تراوحت بين البساطة من خلال التغيير إلى السلوك الاستباقي والتفاعلي، إلى دلالة أكثر تحديداً تتمثل في رد الفعل التنظيمي للقوى أو المطالب البيئية المحيطة بالمنظمة.

ويعد تكيف المنظمة مع المتغيرات والبيئة هو أكثر العوامل المؤثرة في بقائها، فعدم استجابة المنظمة لهذه التغيرات يعد من أبرز أسباب فشلها وانتهائها، وبالتالي فإن عملية التكيف التنظيمي هي عملية مستمرة ودقيقة، رغم أن إدارك المتغيرات المحيطة من قبل الإدارة ومتخذي القرار فيها ليس موضوعياً ودقيقاً في أحيان كثيرة (المساعيد، 2009).

ويعرف التكيف التنظيمي بأنه درجة اتصال المنظمة واستجابتها للتغيير ، وهو قدرة المنظمات على إعادة تكوين الأنشطة بسرعة لتلبية الطلبات الناجمة عن التغيرات، ويمكن تصور التكيف التنظيمي بأنه عملية من أربعة مراحل: توليد، تصور، حل المشكلة، والتنفيذ(Smit, 2015).

وعندما تبدأ المنظمة بالتفكير بإجراء عملية تكيف، لا بد لها من طرح ثلاثة مواضيع للنقاش تتمثل في الأسئلة التالية (Sarta & et al., 2020):

1. لماذا تسعى المنظمة إلى التكيف؟
2. ما هي العوامل الداخلية التي تساعد المنظمة على التكيف؟
3. ما هي العوامل البيئية التي تحد من قدرة المنظمة على التكيف؟

ويرى Garzon (2018) في دراسته بأن قدرة المنظمة على التكيف تتمحور في هل تتوفر لدى هذه المنظمة الخصائص التي تسمح لها بالاستجابة للتأثيرات والتغييرات قصيرة وطويلة الأجل، من خلال ما تم تطويره في المنظمة من: مرونة استراتيجية، مرونة فكرية، قيادة، موارد، وحوكمة، وهو ما يعني أن المنظمة يجب أن تسمح بتعلم المعارف والخبرات الجديدة لأجل توليد المرونة والإبداع للتعامل مع الظروف المتوقعة وغير المتوقعة، مع الحفاظ على هوية المنظمة، وبالتالي فإن المنظمة ستتعامل مع

الحدث وتستجيب للتغييرات التي يحدثها بالاعتماد على الحدث نفسه، وعلى قدرة المنظمة على جمع وتحليل المعلومات وتفسيرها واستخدامها بفعالية عالية.

ويرتبط التكيف التنظيمي في المنظمة بشكل كبير في استراتيجيتها وفقاً للمنهج التقليدي الذي يفترض عالماً مستقراً نسبياً عند وضع الاستراتيجيات، وهو المنهج الذي يهدف إلى بناء ميزة تنافسية دائمة من خلال الهيمنة واحتلال المكانة الجذابة للمنظمة، واستغلال قدراتها ومواردها، وهو الأمر الذي لم يعد الأمر الوحيد الذي تعتمد عليه المنظمة في بقائها في ظل العولمة والتقنيات الجديدة، وتعزيز الشفافية الأكبر، أمور قلبت بيئة الأعمال رأساً على عقب، وأصبح بناء الميزة التنافسية الدائمة للمنظمة ينبع من قدرتها التنظيمية على توافر أربع قدرات تنظيمية تعزز تكيفها السريع وهي (Dima, 2014):

1. القدرة على قراءة إشارات التغيير والعمل على أساسها.
2. القدرة على التجربة بسرعة وبشكل متكرر ليس فقط مع المنتجات وإنما مع نماذج الأعمال والعمليات والاستراتيجيات.
3. القدرة على إدارة الأنظمة المعقدة والمترابطة لأصحاب المصلحة المعتمدين.
4. القدرة على تحفيز الموظفين والشركاء.

ويجد بعض المنظرين بأن التكيف هو أحد مؤشرات النجاح الاستراتيجي في المنظمات، حيث يقيسون هذا النجاح بالبقاء والتكيف والنمو، والتكيف من وجهة نظرهم هذه يمثل قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية ممكنة الحدوث مستقبلاً، وإيجاد السبل الملاءمة للسيطرة على هذه المشكلات قدر الإمكان، والتكيف هو أحد الخطوات البدائية وليست الحالة النهائية المرغوبة من قبل المنظمة، فهي المقدمة للحالة التي تطمح المنظمة للوصول إليها لإحداث النمو والتطور والبقاء، وبالتالي تحدد مضامين التكيف من خلال (سلطان و عثمان، 2021):

1. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين فيها مرتبط بقدرتها على التكيف.
2. المنظمة محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار نسبياً للوصول إلى البقاء، ولأجل ذلك لا بد من القدرة على التنبؤ بتلك التغييرات ومعالجتها، والحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها.

2.3.1 التكيف الوظيفي:

عند الحديث عن التكيف التنظيمي، لا بد من التطرق إلى مفهوم التكيف الوظيفي Career adaptability، وهو مفهوم يقصد به قدرة الفرد على الاستعداد للتعامل مع التغييرات غير المتوقعة في بيئة العمل (Balkan & Ikiz, 2021).

وينظر للتكيف الوظيفي في المنظمة من حيث مجال مشـاركة الموظفين وعملية الإشـراف الديمقراطي عليهم، والسياسات المتبعة مع العاملين وتوفير ظروف العمل الآمنة لهم، كما ينظر له من حيث إدراك العاملين واقتناعهم بما يقومون به في ظروف عمل مناسبة وبيئة آمنة ورضا عن المؤسسة التي يعملون بها، والتكيف الوظيفي يتمثل بالممارسـات التي تقوم بها المنظمة لتوفير بيئة العمل المناسـبة التي تنعكس على تحقيق نسبة رضا متميزة لدى العاملين من خلال الاهتمام بأحوالهم الوظيفية والاجتماعية والمادية والشـخصـية، الأمر الذي يزيد من انتمائهم للمنظمة، وهناك عدة عوامل تعزز من التكيف الوظيفي للعاملين في المنظمة من أهمها (العموش، 2020):

1. القيادة: فهناك علاقة بين نمط القيادة المتبع في المنظمة وبين تكيف العاملين فيها، فالنمط التشاركي والديمقراطي يزيد من تكيف العاملين وانتمائهم لمنظمتهم.
2. الأجور والرواتب: وهو وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية لدى العاملين.
3. التدريب المستمر: وهو ما يعطي مؤشراً حول درجة استثمار المنظمة بالعاملين لديها.
4. الشعور بالأمن الوظيفي.
5. الحصـول على التغذية الراجعة: وهو ما يشـير إلى درجة توفير المنظمة للمعلومات التي يحتاجها العاملون.
6. الإدارة الداعمة: من حيث التوجيه الجيد والمعاملة الجيدة والمشاركة.
7. دعم الزملاء في العمل.
8. التقدير المعنوي للعاملين: من خلال توفير بيئة عمل قادرة على إشـعار الموظفين بالإطراء والتقدير المعنوي وأن المنظمة تعتمد عليهم بشكل كبير.

2.4 التعلم التنظيمي

بات التعلم التنظيمي من المواضـيع التي فرضـت أهميتها في عالم الأعمال اليوم، وبدأت الكثير من منظمات الأعمال في تحديد معالمه وتطبيقها، ذلك أنه يفسر الكثير من مواطن الخلل والقصور لديها، ويساعد في وضع الحلول للمشكلات وتوفير البدائل الممكنة لتجنب آثارها.

والتعلم هو عملية أكثر شمولاً من التعليم، فالتعلم هو "تغيّر نسبي ومستمر في السلوك أو الخبرة ينجم عن النشاط الذاتي للفرد، وليس نتيجة للنضج أو الظروف العارضة، ويستدل عليها من خلال السلوك" (الكريمين، 2021، صفحة 33).

والتعلم التنظيمي كما أورد أبو النصـر (2012) عن بيتر سـنج Peter Sengeفهي عملية تقوم على الاختبار والمراجعة المسـتمرة لخبرات العاملين سـواء الفردية أو الجماعية، وتحويل ما تحمله هذه الخبرات إلى معرفة يمكن للمنظمة توظيفها لتحقيق أهدافها الرئيسة.

ويعرف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي تعمل على إيجاد المعلومات والتوظيف الجماعي لقدرات الأفراد في العمل لأجل إضفاء معانٍ على الأشياء الموجودة حولهم، وهو ترجمة لأفكار العاملين وقدراتهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها (البواردي، 2020).

كما يمكن تعريف التعلم التنظيمي بأنه العملية التي تمكن المنظمة من تحديد واكتشاف الأخطاء والسلوكيات الشاذة والعمل على تصويبها من خلال إعادة هيكلة النظريات التنظيمية للسلوك أو العمل (الحميري و بريس، 2016).

ويعرف بأنه "العملية التي يمكن للمنظمة من خلالها تعديل أو تغيير نفسها بشكل مستمر من خلال الاستفادة من مصادر المعرفة التنظيمية وإثرائها في محاولة تهدف إلى التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على حد سواء" (Chen, 2005, p. 480).

والتعلم التنظيمي اليوم هو أحد المزايا التنافسية المستدامة، فالتعلم بشكل أسرع ممن هم حولك من المنافسين في العمل يجعلك تحصل على المنزلة التنافسية خاصة في الأعمال التي تعتمد على المعلومات والمعرفة بشكل دائم، وهي عملية تحسين الإجراءات وتغييرها بشكل دائم من خلال المعرفة والفهم الأفضل (Pham & Hoang, 2019, p. 261).

ويرى بعض الباحثين أمثال دكسن Dixon في دراسة حول التعلم التنظيمي بأن مفهومه يتعدى اكتساب المعلومات، بل هي عملية تقوم بها المنظمة لإيجاد وخلق هذه المعلومات، وأن التعلم التنظيمي لا ينحصر بما يعرفه الأعضاء في المنظمة من المعارف والمعلومات، بل هو توظيف جماعي لإمكانيات الأفراد، وهو لا يلغي التعلم الفردي من خلال التعلم التنظيمي (القاضي، 2015).

ومن خلال ما سبق من توضيح لمفهوم التعلم التنظيمي، يمكننا استخلاص عدة خصائص ترتبط بهذه العملية ومن أهم هذه الخصائص:

1. عملية هادفة ومخططة: تسعى لتعديل سلوك الأفراد وتحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم.
2. عملية مستمرة فالتعلم التنظيمي لا يقف عند مرحلة معينة.
3. إن عملية التعلم التنظيمي تنصبّ على ذاكرة المنظمة التي تحتوي على الأدلة التنظيمية والهيكل التنظيمي، الملفات والسجلات، والوثائق والقوانين والأنظمة والتعليمات وثقافة المنظمة والعاملين فيها.
4. يتم التعلم التنظيمي في وقت واحد بأربعة مستويات هي التعلم الفردي، الجماعي، بين المجموعات، والتعلم التنظيمي ككل (عبد النوري، 2019).
5. يشكل التعلم التنظيمي مصدراً أساسياً للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.
6. يهدف لتحسين الأنشطة والإجراءات من خلال المعرفة والفهم الأفضل.

7. يؤدي التعلم التنظيمي لتطوير القدرة على التكيف والتغير المستمر (السكارنة، 2011).

2.4.1 أهمية التعلم التنظيمي:

تبرز أهمية التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال انعكاساته الإيجابية على نتائج الأعمال، فالتعلم التنظيمي يعتبر أحد الأدوات الفعالة لإيجاد وتطوير الميزة التنافسية، فالتغيرات الخارجية كالسوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل ومتغيرات الاقتصاد والأزمات تتطلب التعلم لأجل إجراء التغيرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد والإمكانات البشرية، وهو ما ينعكس على قدرات المنظمة الجوهرية (الزيباري، 2020).

2.4.2 مرتكزات التعلم التنظيمي:

لا بد للمنظمة التي تسعى لتطبيق التعلم التنظيمي من توفير عدة مرتكزات لنجاح عملية التعلم التنظيمي، إضافة إلى تهيئة البيئة المشجعة على إيجاد المعلومات وخلق المعارف ونشرها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم المرتكزات الواجب توافرها لضمان تطبيق التعلم التنظيمي في المنظمة (كيرد وآخرون، 2020):

1. مرونة الهياكل التنظيمية: والهيكل التنظيمي هو ما يحدد الصلاحيات والعلاقات بين العاملين في المنظمة في جميع المستويات، ولتحقق التعلم التنظيمي لا بد من مرونة الهيكل التنظيمي من خلال الاعتماد على المشاركة والتعاون في عملية الاتصال والتواصل وصنع القرارات داخل المنظمة.
2. تشجيع القيادة على عملية التعلم: فلا تتم عملية التعلم التنظيمي إلا من خلال تشجيع القيادة على إجراء هذه العملية وتسهيل انسياب التعلم من الفرد للجماعة ومن الجماعة للمنظمة.
3. القيم المشتركة: فلا بد من ترسيخ وتطوير قيم المنظمة والقواعد السلوكية فيها بما يتناسب واستراتيجيها وهيكلها التنظيمي.
4. التشارك المعرفي: بمعنى مدى اهتمام المنظمة بتشجيع تشاركية المعرفة واعتماد أسلوب فرق العمل.
5. تمكين العاملين: من خلال منح العاملين نوع من الاستقلالية ما يعطيهم الخبرة والقدرة على اتخاد القرارات.
6. الموارد البشرية: فعملية التعلم التنظيمي بحاجة إلى تكوين وتدريب الموارد البشرية ليكون بإمكانهم العمل كفريق وتشارك المعرفة وتقاسم الخبرات، والقدرة على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول لها.

ومما ســبق، فإن توافر هذه المرتكزات من وجهة نظر الباحثة، يوفر الإمكانية الكبيرة لدى المنظمة في بدء وتفعيل عمليات التعلم التنظيمي، وأي ركيزة من الركائز الســابقة تعود بالفوائد الكبيرة للمنظمة بحد ذاتها، وهي بشكل منفصل سمات تسعى جميع المنظمات اليوم للوصول إليها.

2.4.3 أنماط التعلم التنظيمي:

تصنف أنماط التعلم التنظيمي إلى(الجنابي، 2016):

- التعلم التكيفي: وهو التعلم الذي يأتي اســتجابة لظروف متغيرة في محيط المنظمة الداخلي أو الخارجي، ويمكن القول بأن هذا النمط ليس سوى تقليد ما لدى الغير من ممارسات أو خدمات أو منتجات أفضــل، بمعنى أنه تقليد للغير بهدف التكيف والتعايش مع الأوضــاع الحالية التي تمر بها المنظمة ومحاولة الاستفادة من تجارب الآخرين في نفس الموقف.
- التعلم التنبؤي: وهو التعلم القائم على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له، من خلال تغييرات تنظيمية مخططة ومدروسـة، وهو النمط الذي يكون أكثر تطوراً ويذهب أبعد من مجرد الاسـتجابة للمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة من خلال هذا النمط تتعلم من توقعات المسـتقبل وقدرتها على اكتشـاف أفضـل الفرص المسـتقبلية وأفضـل الطرق والأساليب الممكن الاستفادة منها في مجالات العمل.
- التعلم التفاعلي: ويتم هذا النوع من أنماط التعلم من خلال العمل، وهو يعتمد على فكرة أن التعلم يحدث في كل المواقف وبشكل متسمر، من خلال الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم نتيجة تفاعله مع الآخرين أثناء العمل.

2.5 الابداع والابتكار

يرى البعض بأن الإبداع والابتكار لا يختلف أحدهما عن الآخر، وأنهما يشـيران إلى ذات المعنى، فيما هناك من يجد بأن الإبداع عملية تسـبق الابتكار، وبأن الإبداع Creativityعملية تتمثل في اسـتكشـاف فكرة جديدة، بينما الابتكار Innovationفهو عملية تنفيذ هذه الفكرة الجديدة من خلال تطبيقها كسلعة أو منتج أو عملية أو خدمة تقدمها المنظمة لعملائها، كما يرى البعض بأن الإبداع هو موهبة نظرية لدى الإنســان تتولد من خلال مجموعة من المهارات المكتســبة ويتم اســتخدامها من خلال حل المشـكلات اليومية، والإبداع هو مرحلة مسبقة في الطريق إلى الابتكار (هلسة، 2016).

وعرف الاقتصــادي الأمريكي النمســاوي الأصــل جوزيف جمبتر Josephe Schumpter في كتابه الذي أصـدره عام 1912 (The Theory Of Development) الإبداع من مدخل الاقتصـاد على أنه "اسـتخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة" (محمود، 2019، صفحة 315).

وبما أننا في طور توصـــيف الإبداع والابتكار في البيئة التنظيمية، فإن ما يهمنا هنا هو الإبداع والابتكار التنظيميين، فنجد حريم (2004، 346) يعرف الإبداع التنظيمي أو الإداري بأنه "عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف إلى شـــيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشـيء سـلعة أو خدمة أو أسـلوباً أو عملية جديدة وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بشكل عام".

كما يعرف الإبداع التنظيمي بأنه عملية تفكير ذهني ضـمني، خارجة عن النمط التقليدي، وهو ما ينتج عنه إيجاد أفكار جديدة ذات أصـالة وقيمة عالية، وهو المرحلة الأولى لعملية التحسين المستمر، فيما الابتكار التنظيمي فهو التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي لتنتهي بمخرجات للمستفيدين (خصاونة، 2011).

كما يعرف الإبداع التنظيمي بأنه العملية التي ينشـــأ عنها ظهور فكرة أو ممارســـة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من المنظمة والعاملين فيها، أو أنها تفرض عليهم فرضـاً من أصـحاب القرار، وهو ما يترتب عليه إحداث نوع من التغيير في بيئة المنظمة أو عملياتها أو مخرجاتها (مســـغوني و قدة، 2018).

كما يعرف الإبداع التنظيمي بأنه عملية لخلق الأفكار، تسـتلزم ظهور عنصـر جديد قادر على وضـع معايير اجتماعية واقتصـــادية جديدة، تتوج بالابتكار، والإبداع التنظيمي وفقاً لهذا التعريف يكون عبارة عن عملية تســـبق الابتكار وتدخل في تشـــكيله، فالعلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة تكاملية، فالإبداع يرتبط بتوليد الأفكار فيما يرتبط الابتكار بالتطبيق التجاري لهذه الأفكار (Muzzio & Paiva Júnior, 2018).

2.5.1 عناصر الإبداع في المنظمة:

لكي تتمكن المنظمة على التكيف مع التحديات والأزمات وحل مشـــكلاتها، لا بد لها من دعم وتعزيز الإبداع، وتوفير الإمكانيات المناسـبة لذلك، إضـافة إلى الاهتمام بتدريب موظفيها وعامليها على كيفية إنجاز العمليات الابتكارية بشـــكل جماعي وفردي ومن منطلق ســـليم، ولتمكين المنظمات اليوم على الاهتمام بهذه الأمور لا بد من توافر عدة عناصر من أهمها (داود، 2020):

1. **المناخ الملائم للإبداع:** فلا بد من توفر البيئة القادرة على احتضان العملية الإبداعية.
2. **توافر الشخص المبدع:** وبالتالي لا بد للمنظمة من القدرة على تشخيص ومعرفة العاملين لديها وتقدير مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والاهتمام بها وتعزيزها واستغلال أفكارهم لصالح العمل.
3. **توافر الإمكـانيـات:** فكي تتم عمليـة الإبـداع التنظيمي لا بـد من وجود الإمكـانيـات اللازمـة للابتكار، فوجود إدارة واعية واتصـــال فعال ســـواء مع البيئة الداخلية والخارجية، ووجود القائد

القادرة على تشـــجيع الابداع والابتكار كلها أمور وإمكانيات مهمة لحدوث عمليات الإبداع والابتكار التنظيمي.

4. **العمليات:** فهناك عدة أساليب من الممكن استخدامها لزيادة مهارات الإبداع والابتكار في حل المشكلات داخل المنظمة.
5. **التفكير الاســـتراتيجي:** حيث يرى بعض المفكرين بأن التفكير الاســـتراتيجي هو أحد مقومات العملية الإبداعية في المنظمة.
6. **الثقافة التنظيمية:** تعتبر ثقافة المنظمة أحد العناصـــر المهمة للإبداع فيها، فإيجاد القيم والأهداف المشتركة بين العاملين يؤدي في النهاية إلى وجود بيئة خصبة للعملية الإبداعية.

فيما يرى آخرون أن هناك عناصـــر رئيســـة تكون العملية الإبداعية في المنظمة وهي (طبيشـــات، 2020):

1. الخبرة.
2. مهارات التفكير.
3. الدوافع.

2.5.2 أهمية الإبداع التنظيمي:

إن عملية الإبداع من العمليات المهمة في المنظمات اليوم، وتتجلى أهمية العملية في المســـتوى التنظيمي في عدة أمور منها (مصطفى، 2020):

- إن عملية الإبداع في المنظمة تمكنها من مواجهة التغييرات البيئية بتقديم ما هو جديد، وهو ما يدعم استقرار وبقاء المنظمة.
- وجود المناخ الداعم للإبداع في المنظمة يســاهم في تطوير وتحســين الخدمات والمنتجات فيها بشكل كبير.
- الإبداع التنظيمي يؤدي إلى الاســـتغلال الأمثل لموارد المنظمة، وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة ومبتكرة.
- العملية الإبداعية في المنظمة تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات الفكرية والعقلية لدى العاملين فيها.
- يعد الإبداع من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمة للتغلب على مشكلاتها التي تواجهها.

2.6 جائحة كورونا Covid 19

قبل الحديث عن جائحة كورونا Covid 19، لا بد من الإشـــارة إلى بعض المصـــطلحات في هذا الخصوص والاختلافات فيما بينها، ومن هذه المصطلحات الوباء Epidemic والذي يشير إلى حدوث

حالات مرضـــية ما في مجتمع معين أو منطقة جغرافية محدودة، وتكون هذه الحالات المرضـــية كبيرة من حيث الاعداد وفقاً للخبرة الســـابقة وفي فترة زمنية محددة، أما مصـــطلح الفاشـــية Outbreak، فهو مصطلح مرادف لمصطلح الوباء؛ ولكنه يستخدم تفضيلاً لتجنب الإثارة والهلع اللذان ارتبطا بمصطلح الوباء، أما الجائحة Pandemic فهو المصطلح الذي يشير إلى وباء ينتشر عبر مساحة واسعة تشمل العديد من الدول أو قارة فأكثر، وهو بهذا وباء عالمي يصـــيب نســـبة كبيرة من الســـكان أو التجمعات الحيوانية على مستوى العالم (خلف الله، 2015، 15).

وكورنا Corona هو الاسم العلمي لفصيلة كبيرة من الفيروسات التي تتسبب في حدوث أمراض متنوعة للإنســـان، كالزكام ونزلات البرد العادية، ومتلازمة الشـــرق الأوســـط التنفســـية MERS-CoV، ومتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم SARS-CoV، ويعد فيروس كورونا المستجد SARS-CoV2 سلالة جديدة لم يســـبق تحديدها وإصـــابتها للبشـــر من قبل، وقد أعلنت اللجنة الدولية لتصـــنيف الفيروســـات تســـمية فيروس كورونا 2 المسبب لمتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم اسماً رسمياً للفيروس الجديد في 11 شباط من العام 2020، واختير هذا الاسم لارتباط الفيروس بفيروس كورونا الذي سبب فاشية متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم ســـارس في العام 2003، وبالتالي أعلنت اللجنة ومنظمة الصـــحة الدولية أن Covid – 19 هو الاسم الرسمي لهذا المرض الجديد الذي يسببه الفيروس (الالكسو، 2020).

ويعتبر فايروس كورونا المســـتجد من أخطر الفيروســـات التي مرت على البشـــرية، وتكمن خطورته في تنوع طرق انتقاله، فهو لا ينتقل بالرذاذ والعطاس فقط، وإنما ينتقل بطرق أخرى كالتلامس الجســـدي أو لمس الثياب ومتعلقات المريض، وهو ما فرض على الناس وعلى الدول واقعاً جديداً يتمثل في وســـائل الحذر والوقاية من هذا الفيروس، كون الفيروس يبقى لفترات طويلة على الأسطح المعدنية والبلاستيكية والملابس والطرق والجدران، فكلما لمس الشخص شيئاً ملوثاً بالفيروس كانت احتمالية اصابته بالمرض كبيرة، وتجعل تعرضـــه لأعراض الإصـــابة أمراً وارداً، وتتمثل أعراض الإصـــابة بهذا الفيروس أعراضـــاً تنفســـية تشـــبه نزلات البرد العادية وهي أعراض تتراوح ما بين البســـيطة إلى المتلازمة التنفســـية الحادة الوخيمة، وقد ظهرت السلالة الجديدة من هذا الفيروس في مدينة ووهان الصينية (بني عايش، 2020).

وحتى بداية ســـبتمبر أيلول من العام 2021، تم تســـجيل ما يقارب (219) مليون حالة إصـــابة حول العالم بالمرض، و (4,55) مليون وفاة نتيجة لهذه الجائحة (إيلاف، 2021)، وفي فلســـطين وحتى تاريخ 2021/09/20 تم تسجيل (4236) وفاة في الضفة الغربية وقطاع غزة والقدس المحتلة، كما تم تسجيل (420,227) إصابة (وزارة الصحة الفلسطينية، 2021).

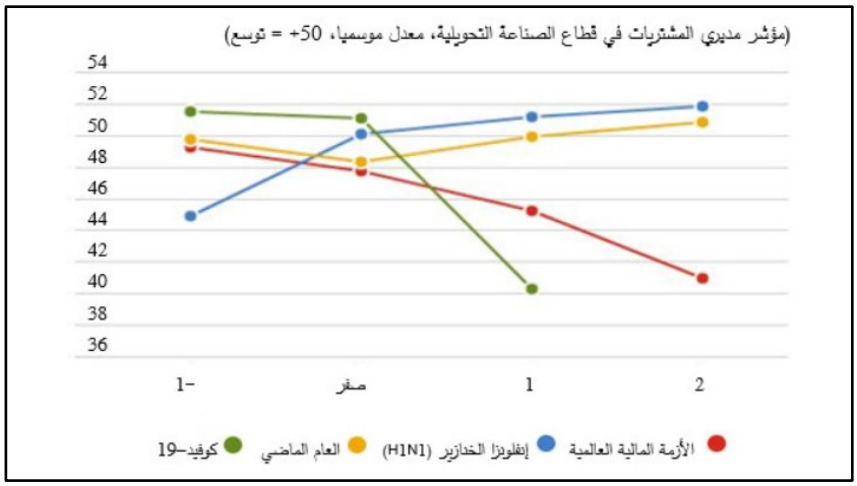
2.7 آثار جائحة كورونا Covid 19:

خلفت جائحة كورنا عدة أثار منها السلبية ومنها الإيجابية في الكثير من المجالات الحياتية، وفيهذا القسم من الدراسة سيتم التطرق للآثار التي خلفتها الجائحة مع الإشارة إلى تجارب بعض الدول في تطويق هذه الآثار ومحاولة السيطرة عليها.

2.7.1 الآثار الاقتصادية لجائحة كورونا Covid 19:

تأثر الاقتصاد العالمي ككل جرّاء انتشار جائحة كورونا، وقد شهد هذا الاقتصاد انكماشاً غير مسبوق في العام 2020 نتيجة للجائحة بتراجع الناتج الإجمالي العالمي بنسبة (3.5%)، إضافة إلى الخسائر التي شهدها التوظيف على المستوى العالمي بخسارة ما يقرب من (255) مليون وظيفة بدوام كامل وهو ما يمثل انخفاضاً بنسبة (8.8%) في ساعات العمل العالمية مقارنة بما تم تسجيله في العام 2019، وخلال الجائحة تأثرت الاقتصادات العربية بشكل كبير كغيرها من دول العالم بالتداعيات السلبية لهذه الجائحة خاصة في ظل تراجع مستويات القيمة المضافة التي تسهم بنحو (70%) من الناتج المحلي الإجمالي نتيجة لظروف الإغلاقات المستمرة الكلية أو الجزئية، إضافة إلى تضرر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الدول، بالإضافة إلى تأثر الدول النفطية العربية نتيجة لانخفاض الإنتاج النفطي وتراجع أسعاره خلال الجائحة (صندوق النقد العربي، 2021).

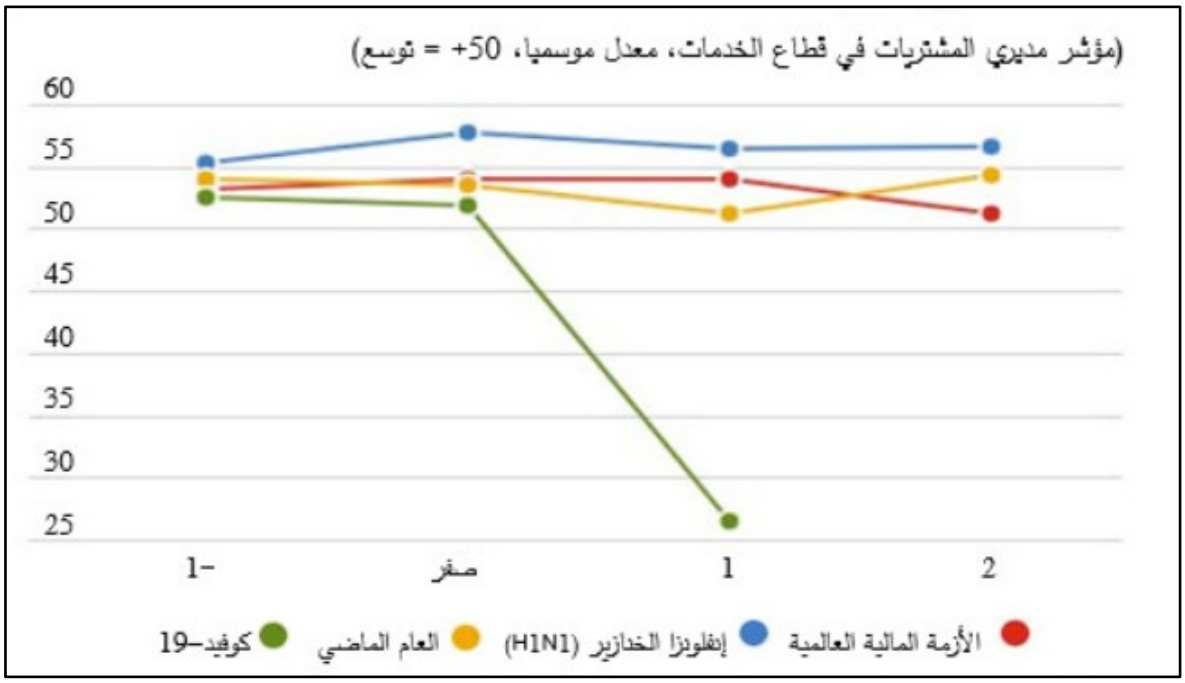
ففي الحالة الصينية تراجع النشاط الصناعي خاصة الصناعات التحويلية والنشاط الخدماتي، وكان تأثر القطاع الخدماتي في الصين أكبر من الأزمات السابقة التي مر بها هذا الاقتصاد الضخم، نتيجة التأثير الكبير الناجم عن التباعد الاجتماعي والاغلاقات، والشكل التالي يوضح مقارنة لتأثر قطاع الصناعات التحويلية في الصين من جائحة كورونا مع أزمات أخرى (غوبيناث، 2020):



شكل 2: مقارنة تأثر القطاع الصناعي التحويلي في الصين مع الأزمات (المصدر: غوبيناث، غيتا. (2020): الحد من التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا بوضع سياسات موجهة كبيرة، صندوق النقد الدولي: مدونات،

https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/03/09/blog030920-limiting-the-economic-fallout-of-the-coronavirus-with-large-targeted-policies)

أما في قطاع الخدمات، فقد تأثرت الصين بشكل أكبر وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل 3: مقارنة تأثر القطاع الخدماتي في الصين مع الأزمات (المصدر: غوبيناث، غيتا. (2020): الحد من التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا بوضع سياسات موجهة كبيرة، صندوق النقد الدولي: مدونات، https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/03/09/blog030920-limiting-t

وقد تمثل تأثير الجائحة على الاقتصادات بتأثيرين رئيسيين، الأول ما يتعلق بتوريد السلع والخدمات وهو ما شهد تراجعاً نتيجة لاضطرابات سلسلة القيمة على المستويين الوطني والدولي، والأثر الآخر هو ما يتعلق بالطلب على السلع والخدمات نتيجة لفقدان الدخل وارتفاع نسب عدم التأكد، وهو ما يعرض الشركات الصناعة والخدمية لمخاطر تكبد الخسائر، وانخفاض الاستثمارات وكذلك القدرة الإنتاجية، والاستغناء عن العمالة الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى العجز وعدم القدرة على سداد الالتزامات (منظمة التعاون الاسلامي، 2020).

وفي بداية الجائحة في العام 2019، لوحظ أن الكثير من الشركات في جميع أنحاء العالم باختلاف أحجامها وقطاعات أعمالها، خاصة تلك التي تعتمد على المدخلات من الصين قد عانت من تقلصات في الإنتاج بعد انتشار الجائحة في الصين وما حدث للاقتصاد الصيني من تباطؤ وانقطاع للإنتاج ولسلسلة التوريد العالمية، إضافة إلى ما سببته الجائحة من ذعر وخوف لدى المستهلكين والشركات وهو ما تسبب في تشويه النمطية الاستهلاكية المعتادة والتي أدت إلى تشوهات في الأسواق، وبشكل عام فإن تأثيرات الجائحة على القطاع الاقتصادي يمكن تصنيفها في ثلاث اتجاهات (مرعي وآخرون، 2021):

- الطلب: فالطلب على الخدمات والسلع والمنتجات تأثر نتيجة لانخفاض وخسارة الدخل لدى المستهلكين، وكذلك الخوف من العدوى وغياب اللقاح في بدايات الجائحة، وهو ما تأثرت به قطاعات كثيرة كالخدمات والسياحة والترفيه وخدمات المطاعم، كما ساهم التأثير على الطلب في خفض ساعات العمل وتسريح العمالة الأمر الذي خلق فقراء جدد لا يمكنهم الشعور بالأمن الاقتصادي أو الوصول إلى شبكة الأمان الاجتماعي.
- العرض: نتيجة لتوقف الإنتاج في كثير من الاقتصاديات وتباطؤه نتيجة للجائحة، فإن العرض قد تأثر من خلال تعطل واختناق سلاسل القيمة العالمية.
- التمويل: أدت الجائحة إلى حدوث ضعف في التمويل خاصة في الدول النامية والتي كانت بالأساس تعاني من ضعف مالي ودين نتيجة لانخفاض نموها الاقتصادي.

اما على مستوى سوق العمالة، فقد كان للجائحة تأثير كبير على القوى العاملة في الكثير من القطاعات والتي من أبرزها قطاعات السياحة والنقل باعتبار أنهما أكثر القطاعات تضرراً من هذه الجائحة، غير أن تأثير الجائحة مع الوقت امتد ليشمل العاملين في مجالات أخرى تأثرت نتيجة للتدابير الاحترازية التي تم إعلانها وتطبيقها من قبل الحكومات والتي تمثلت في إغلاق المحلات التجارية والأسواق والأماكن السياحية والترفيهية، مع الإشارة إلى أن أغلب العاملين في هذه القطاعات كانوا من العمالة الحرة أو المؤقتة، وبشكل عام فقد ألقت تداعيات جائحة كورونا بظلالها على سوق العمل كونها أدت إلى تسريح العديد من العمالة المؤقتة والتي تتلقى أجوراً ضئيلة، وإلى تخفيض ساعات العمل (طلحة، 2020).

وفي جمهورية مصر العربية، أظهر مؤشر تأثير جائحة كورنا على القطاع الصناعي تأثيراً سلبياً للجائحة على هذا القطاع، حيث بلغ المؤشر لتأثير الجائحة (0.413)، حيث كان المحور الأكثر تضرراً هو محور المبيعات المحلية والتصدير وهو ما أدى إلى انخفاض السيولة النقدية للشركات العاملة في القطاع الصناعي الأمر الذي دفع هذه الشركات إلى تقليص قوة العمل وتحجيم العمليات الإنتاجية، ورغم ذلك فإن المؤشر يشيد بقدرة الشركات على اتخاذ التدابير اللازمة لإدارة الأزمة والحد من آثارها واتخاذ التدابير الوقائية وتطبيقها لتكنولوجيا الاتصال عن بعد، وأظهر المؤشر أن أكثر الشركات تأثراً بالجائحة في القطاع الصناعي المصري هي الشركات الصغيرة والمتوسطة وقد تأثرت بشدة في مجالي توفير السيولة وضمان استمرارية قوة العمل، فيما تأثرت الشركات الكبرى بشكل واضح بما يتعلق بالمبيعات والتصدير، ويذكر المؤشر سياسات وبرامج مقترحة من المجتمع الصناعي المصري للحد من آثار الأزمة ومن هذه السياسات والبرامج (منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية و مركز تحديث الصناعة، 2020):

1. إنشاء وعاء تأميني لخدمة العمالة الموسمية والمؤقتة خلال توقف الإنتاج والتشغيل.

2. تطوير أدلة إرشادية بشأن الممارسات الاحترازية والوقائية في القطاع الصناعي مع العمل على رفع الوعي وتثقيف العاملين.
3. تبسيط الإجراءات الإدارية الخاصة بمنح القروض للقطاع الصناعي والتكاليف المرتبطة بها.
4. التوسع في منح القروض للمصانع الصغيرة لتمكينها من الصمود وتوفير السيولة اللازمة لها.
5. تطوير آليات رقابية وجزائية لمكافحة الاحتكار والتلاعب بالأسعار.
6. خفض أو تقسيط المستحقات الضريبية على القطاع الصناعي خلال الأزمة.
7. التحول الرقمية وميكنة خدمات المصالح الحكومية لتسهيل الإجراءات.
8. تطوير البنية التكنولوجية في كافة المناطق الصناعية.

وفي فلسطين فقد أكدت وزارة الاقتصاد الوطني تعرض المؤسسات الاقتصادية الفلسطينية إلى العديد من الصدمات خلال الجائحة والتي تمثلت في صدمات العرض والطلب والصدمات المالية وهو ما دفع الكثير من المؤسسات إلى اتخاذ إجراءات مالية وإدارية والتوجه للحلول الرقمية لمواجهة آثار هذه الجائحة، وقد أشارت وزارة الاقتصاد الوطني في مسح مشترك مع الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطينية إلى أن (71%) من الشركات الاقتصادية (92% في الضفة، و27% في قطاع غزة) قد أغلقت أبوابها لعدد من الأيام نتيجة للإجراءات الحكومية التي أوجبت ضرورة الاغلاق، وتركز هذا الإغلاق في نشاط الخدمات حيث وصلت نسبة أيام الإغلاق لهذا النشاط (68%) ولنشاط الصناعة (54%) (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، وزارة الاقتصاد الوطني والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يصدران بياناً صحفياً مشتركاً حول أثر جائحة كورونا على المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة (2020/3/5-2020/5/31)، 2020).

ومن خلال ما سبق، تجد الباحثة بأن التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا تلقي بظلالها أيضا على الواقع الاجتماعي، وفي فلسطين من وجهة نظر الباحثة فإن تعطل المصانع والمحلات التجارية وتعطل حركة الاستيراد والتصدير فترة جائحة كورونا قد أدت إلى الكثير من الخسائر خاصة في قطاعات السياحة والخدمات والقطاعات الصناعية بشكل عام، رغم أن المصانع الكيماوية والتي تعمل على صناعة المعقمات والمطهرات قد تضاعف عملها ولكن بقدرات عمالية أقل، وهو ما انعكس أيضا على الحالة الاجتماعية من حيث خسارة الكثير من العمالة لوظائفهم وانقطاع رواتبهم والتصرف الجائر من بعض أرباب العمل تجاه العمال فترة جائحة كورونا، وهو ما خلق جواً من الاضطراب الاستهلاكي في السوق الفلسطيني مع اضطراب العرض والطلب وارتفاع الأسعار وخلو الأسواق من الكثير من المنتجات، إضافة إلى اغلاق العديد من المنشآت خاصة الصغيرة والمتوسطة.

2.8 الآثار الاجتماعية لجائحة كورونا Covid 19:

إلى جانب الآثار الاقتصـــادية التي شـــهدها العالم نتيجة للجائحة، فقد ظهرت الكثير من الآثار الاجتماعية التي أثرت على كافة المجتمعات حول العالم، وبشكل أو بآخر تتأثر القطاعات الاقتصادية بالآثار الاجتماعية التي تخلفها الجائحة والعكس صـحيح، أي أن الآثار الاقتصـادية كذلك تؤثر على الوضع الاجتماعي، ولعل من أبرز هذه الآثار التي سببتها الجائحة:

2.8.1 الآثار المتعلقة بالتعليم:

تسبب الجائحة في إغلاق واسع النطاق للمدارس والكليات والجامعات والمؤسسات التعليمية في الكثير من الدول حول العالم، فمنذ فبراير 2020، اتجهت (193) دولة حول العالم إلى إغلاق مؤسـسـاتها التعليمية في محاولة منها لمواجهة العدوى، وإبطاء انتشـار المرض، وهو ما ألقى بظلاله سـلباً على أكثر من (1.7) مليار متعلم في كافة المسـتويات التعليمية حول العالم (منظمة التعاون الاسـلامي، 2020).

وقد أدى الإغلاق في الكثير من المؤسسات التعليمية في الدول حول العالم إلى اتساع الفوارق التعليمية القائمة أصـلاً، من خلال الحد من فرص الكثير من الأطفال والشـباب والبالغين المنتمين إلى فئات مهمشة أو مناطق فقيرة، في مواصلة تعلمهم، وهو ما سيؤثر مستقبلاً على اندماج هذه الفئات وقدرتها على الإنتاجية في مجتمعاتها، إضـافة إلى أن الإغلاق للمؤسـسـات التعليمية أثر على تقديم خدمات أساسية للأطفال والمجتمعات المحلية، بما في ذلك القدرة على الحصول على الغذاء، وقدرة الكثير من أولياء الأمور على العمل، وزيادة العنف ضد النساء والفتيات (الأمم المتحدة، 2020).

ورغم أن الكثير من الدول حول العالم اتجهت لاسـتخدام التكنولوجيا في التعليم، إلا أن الإحصـاءات والمؤشـرات تدلل إلى أن هذه الاتجاهات مع بيئة التدريس الجديدة المعتمدة على الإنترنت والتلفاز لم تمنع من حدوث خسائر في التعلم، خاصة في ظل الدراسات الاقتصادية التي أظهرت علاقة إيجابية بين التعليم والنمو الاقتصـادي، خاصـة تلك الدراسـات التي تأخذ بعين الاعتبار جودة التعليم (منتدى الاستراتيجيات الأردني، 2021).

وتشير الإحصاءات إلى أنه بالرغم من الاتجاه نحو التعليم الالكتروني، إلا ان هناك مخاوف كبيرة من نقص التعليم عن بعد أثناء إغلاق المدارس، وترى منظمة اليونيسف بأن الوضع أكثر سوءاً حتى بتوافر أدوات وتكنولوجيا للأطفال والطلاب في منازلهم، فقد لا يتمكنون من التعلم عن بعد عبر هذه المنصات والوسائل بسبب عوامل كثيرة منها الضغط لأداء أعمال منزلية أو إجبار الأطفال على العمل، أو سوء البيئة المتوفرة للتعلم، أو نقص الدعم لاستخدام المناهج التعليمية عبر البث الإذاعي والتلفزيوني وشبكة الإنترنت (أمان، 2020).

2.8.2 الفقر:

نجحت جائحة كورنا في تعميق أوجه عدم المســـاواة الاجتماعية القائمة في المجتمعات، كما أدت إلى تضـاعف مواطن الضـعف في النظم الاجتماعية والاقتصـادية والسياسية، ولعل من أهم العناصـر التي تفرض نفســها عند التفكير في الآثار الاجتماعية للجائحة، هو نســب الفقر، فالدول التي كانت تعاني من نسـبة عالية من الفقر قبل الجائحة، سـتعاني أكثر خلال الجائحة وسـتتسـع دائرة الفقر فيها، وقد كشفت لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) أن المنطقة العربية تعاني من فقدان الوظائف بمعدل يُنذر بالخطر، وأن (8.3) مليون شـــخص ســـيقعون في براثن الفقر في جميع أنحاء الدول العربية (منظمة التعاون الاسلامي، 2020).

2.8.3 التحول للاقتصاد الرقمي:

كان الوباء بمثابة مسـرع تحول للرقمية، وهو ما فسـر اتجاه الكثير من الشـركات والمؤسـسـات نحو التحول إلى التكنولوجيا الرقمية في أعمالها، إضـــافة إلى ذلك فقد أثرت الجائحة في أنماط الاســتهلاك وجعلت المسـتهلكين يعيدون تقييم احتياجاتهم بما يسـمح بإمكانية تسـريع التحول للاقتصـاد الأخضـر، ففي الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال، وجد بأن قطاع السيارات تأثر بانخفاض الطلب على السيارات الحديثة، لكن تأثير الجائحة على طلب السـيارات الكهربائية كان أقل حدة، وهو ما يعني ان تحذو هذه الدول نحو الرقمية والاقتصـاد الأخر من خلال وضـع سياسـات وضـخ استثمارات في هذين المجالين مستقبلاً (De Vet, et al., 2021).

2.9 آثار جائحة كورونا Covid-19 في فلسطين

أجرت وزارة الاقتصـاد الوطني والجهاز المركزي للإحصـاء الفلسـطيني مسـحاً حول أثر جائحة كورونا Covid-19 على المؤسـسـات الاقتصـادية، وذلك خلال الفترة من (2020/03/05 –2020/05/31)، وقد أجري المسح على عينة أولية تكونت من (2600) مؤسسة اقتصادية، وقد أشارت نتائج هذا المسح إلى أن الجائحة تسببت في تعرض المؤسسات الاقتصادية الفلسطينية إلى العديد من صدمات العرض والطلب، والصـدمات المالية، الأمر الذي اسـتدعى هذه المؤسـسـات إلى تبني إجراءات مالية وإدارية واللجوء إلى الحلول التكنولوجية لمواجهة آثار هذه الجائحة حيثما كان ذلك ممكناً.

وبينت نتائج هذا المســح أن الإغلاق تركز في قطاع الخدمات، وكانت المحافظة الأكثر تضــرراً هي محافظة بيت لحم، إضـــافة إلى أن (63%) من المؤســســـات عانت من وقف الإمدادات المتعلقة بمدخلات الإنتاج والمواد الأولية من مسـتلزمات الإنتاج، إضـافة إلى تراجع مسـتويات الإنتاج وحجم المبيعات بحوالي النصـف، ما اضـطر (14%) من المؤسـسـات إلى تسـريح جزء من العمال لمواجهة الأزمة، فيما أظهرت النتائج لهذا المسح بأن (71%) من المؤسسات (92% في الضفة الغربية، 27%

في قطاع غزة) اضطرت لإغلاق أبوابها فترات متباينة نتيجة للقيود الاحترازية التي فرضتها الحكومة الفلسطينية للحد من تفشي الجائحة، وقد بلغت نسبة أيام الإغلاق خلال الفترة (2020/03/05 – 2020/05/31) حوالي (51%) تركزت في قطاع الخدمات، وكانت نسبة أيام الإغلاق لقطاع الصناعة في الفترة المذكورة حوالي (54%)، فيما كانت لقطاع النقل (56%) وللتجارة (42%) (PCBS، 2020).

وفي هذا المجال سلط تقرير المراقبة الاقتصادية الجديد للبنك الدولي الضوء على التحديات الحاسمة التي تواجه الاقتصاد الفلسطيني. فقد ينكمش الاقتصاد بنسبة 7.6٪ على الأقل إذا عادت الأوضاع الطبيعية تدريجيًا بعد حالة الاحتواء، وبنسبة تصل إلى 11٪ إذا كان الانتعاش الاقتصادي أبطأ أو فُرضت قيود إضافية، ومن المتوقع أن يزداد وضع المالية العامة للسلطة الفلسطينية صعوبة، وذلك بسبب تراجع الإيرادات والزيادة الملموسة في الإنفاق العام على احتياجات المواطنين الطبية والاجتماعية والاقتصادية، وحتى مع إعادة تخصيص بعض المصروفات، يمكن أن ترتفع الفجوة التمويلية بشكل مثير للقلق من 800 مليون دولار – وهو مستوى مرتفع بالفعل – عام 2019 إلى أكثر من 1.5 مليار دولار عام 2020، وذلك لتلبية هذه الاحتياجات بالشكل الملائم(مجموعة البنك الدولي، 2020).

ويرى تقرير البنك الدولي أنه وحتى قبل تفشي جائحة فيروس كورونا، كان أكثر من ربع الفلسطينيين يعيشون تحت خط الفقر، ومن المتوقع الآن أن ترتفع نسبة الأسر الفقيرة إلى 30٪ في الضفة الغربية وإلى 64٪ في قطاع غزة، والأكثر إثارة للدهشة هو معدل البطالة بين الشباب عند 38٪، وهو ما يتجاوز كثيرا المتوسط السائد في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ولا تزال إمكانات الاقتصاد مُكبلة بالقيود المفروضة على حركة الأشخاص والبضائع، ويدعو التقرير إلى تطوير الاقتصاد الرقمي للمساعدة في سد هذا الانقسام وخلق وظائف أفضل (المرجع السابق).

2.10 القطاع الصناعي الفلسطيني

تاريخياً كان الاقتصاد الفلسطيني يعتمد على الزراعة بشكل أساسي، وهو ما أثر على النمط الصناعي الفلسطيني من خلال انتشار الصناعات الزراعية كصناعة الصابون وصناعات استخراج الزيوت النباتية وطحن الحبوب، إضافة إلى صناعات أخرى كصناعات الغزل والنسيج ودبغ الجلود والحدادة والصناعات الخشبية، وصناعة الخزف التي يعود تاريخها إلى ما لا يقل عن (400) عام عندما أدخلها الأتراك إلى فلسطين لأغراض ترميم المسجد الأقصى المبارك، وصناعة الزجاج والصدف وغيرها من الصناعات الحرفية، وقد اتسمت الصناعات الفلسطينية تاريخياً بأنها صناعات حرفية بسيطة تعتمد على مهارات الصانع الفلسطيني وإبداعه، وكانت هذه الصناعات تهدف لسد احتياجات المجتمع

المحلي باستثناء بعض الصناعات التي كان يصدر الفائض منها إلى الأسواق العربية لجودتها كصناعة الصابون النابلسي والزيوت النباتية إضافة إلى المنتجات الزراعية (وفا، 2019).

وبعد احتلال فلسطين من قبل المحتل الإسرائيلي، عمد إلى سياسات وإجراءات هدفها تعطيل العجلة الاقتصادية الفلسطينية وجعلها تابعة للعجلة الاقتصادية الإسرائيلية، وذلك لأغراض اقتصادية وسياسية، ومن الإجراءات التي عمد إليها الاحتلال لتشويه الاقتصاد الفلسطيني والصناعة الفلسطينية التي كانت تحاول التطور توجيه العمالة الفلسطينية لخدمة الاقتصاد الإسرائيلي وسرقة الموارد والمصادر الطبيعية الفلسطينية، إضافة إلى فرض سياسات وقوانين جعلت من المؤسسات الصناعية الفلسطينية مجرد مؤسسات صغيرة الحجم وعائلية في كثير من الأحيان، نتيجة لغياب التمويل وفرض قوانين ضرائب جائرة بحق المصنّع الفلسطيني، كما عمدت إسرائيل إلى إغراق السوق الفلسطيني بالمنتجات والبضائع الإسرائيلية منخفضة الجودة، الأمر الذي خلق منافسة غير عادلة مع المنتج المحلي الفلسطيني، إضافة إلى منع التمدد والتوسع الفلسطيني في الأراضي لبناء المصانع والمناطق الصناعية ومنع إصدار التراخيص اللازمة لذلك، ومنع وعرقلة الاستثمار الأجنبي والعربي في الضفة الغربية وقطاع غزة (أبو صفية، 2017).

ومن حيث نوع النشاط فإن القطاع الصناعي الفلسطيني يتمثل في ثلاثة اقسام رئيسة وهي (نصر الله و عواد، 2004):

1. صناعات التعدين واستغلال المحاجر: والتي تختص بتوفير مواد البناء الأساسية كالمقالع والمحاجر.
2. الصناعات التحويلية: هي الصناعات القائمة على تغيير على شكل ومواصفات المادة الأساسية لزيادة فائدتها في الاستعمال وهي الصناعات الأكثر انتشارا وهي التي تصل منتجاتها إلى المستهلك النهائي كالصناعات الغذائية والكيميائية والنسيج والحديد.
3. امدادات الكهرباء والغاز والمياه.

ومع قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية شهد القطاع الصناعي الفلسطيني نمواً سريعاً، وذلك نتيجة لأهمية هذا القطاع الحيوي وإدراجه كأولوية في خطط التنمية الاقتصادية الحكومية، ولوحظ هذا التطور الكبير من خلال تقديرات الإحصاء الفلسطيني إلى ارتفاع مساهمة الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي في عام واحد فقط 2.5% بين العامين 1993م والعام 1994م وازداد عدد المؤسسات الصناعية بنسبة 1.66 % لنفس الفترة أما في العام 1997م فقد بلغ عدد المؤسسات الصناعية 14438 مصنع أي بمعدل نمو 3.24 % واستمرت زيادة أعداد المؤسسات الصناعية حتى العام 1999م،لتسجل نسبة نمو وزيادة المؤسسات الصناعية في الفترة القائمة بين عامي 1994م والعام 1999م إلى 7.6 %عن الفترة الزمنية التي سبقت العام 1994م، إضافةً إلى تزايد أعداد العاملين في

القطاع الصناعي من 50532 عامل في العام 1994م إلى 72660 عامل في العام 1999م بمتوسط معدل نمو 11%(نصر الله و عواد، 2004).

وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، تأسس الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية وتحديداً في العام 1999، والذي يضم الآن أكثر من 15 من الاتحادات الصناعية المتخصصة، بهدف تطوير القطاع الصناعي الفلسطيني من خلال تمثيل الأعضاء والدفاع عن حقوقهم على المستويين المحلي والدولي والعمل على تدريب وتأهيل الأعضاء على تطوير وتحديث صناعاتهم للإسهام الفعال في تنمية الاقتصاد الوطني الفلسطيني والخطط الحكومية لتنمية الواقع الصناعي، والجدول التالي يبين الاتحادات المتخصصة المنضوية تحت لواء الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية (الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، 2015):

جدول 2.1: الاتحادات التخصصية في الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية

الرقم	الاتحاد التخصصي
.1	اتحاد الصناعات الغذائية
.2	اتحاد الصناعات النسيجية
.3	اتحاد صناعة الحجر والرخام
.4	اتحاد الصناعات البلاستيكية
.5	اتحاد الصناعات الدوائية
.6	اتحاد الصناعات الورقية
.7	اتحاد الصناعات الجلدية
.8	اتحاد الصناعات الكيميائية
.9	اتحاد الصناعات المعدنية
.10	الاتحاد الفلسطيني للمعادن الثمينة
.11	اتحاد الصناعات الخشبية
.12	اتحاد الصناعات الإنشائية
.13	اتحاد الصناعات التقليدية
.14	اتحاد صناعة الطاقة المتجددة
.15	اتحاد الخياطين

أما فيما يتعلق بالأيدي العاملة الفلسطينية، فيبلغ عدد العمال في فلسطين 1,010 ألف عامل، 616 ألف عامل في الضفة الغربية و261 ألف عامل في غزة و133 ألف في الداخل والمستعمرات حيث يعمل في السوق المحلي تقريبا 100877 في 2019، ويتوزع العاملون في القطاع الخاص حسب الحالة العملية بواقع 60,700 عامل مصنفون "كصاحب عمل" (يعمل في منشأة يتملكها أو يمتلك جزء منها وعنده على الأقل عامل واحد بأجر) منهم 52,300 في الضفة الغربية و 8,400 في قطاع غزة،

و176,900 عامل يصنفون تحت تصنيف "يعمل لحسابه" (يعمل في مؤسسة يمتلكها أو يمتلك جزء منها وليس لديه أي عامل بأجر) ، بواقع 139,700 في الضفة الغربية و37,200 في قطاع غزة، وهناك نحو 390,700 مصنفون "كمستخدم بأجر"، بواقع 275,700 في الضفة الغربية و115,000 في قطاع غزة، في حين ان هناك حوالي 39,300 عامل يعملون كعضو أسرة غير مدفوع الأجر، بواقع 33,900 في الضفة الغربية وحوالي 5,400 في قطاع غزة، ويعد نشاط المطاعم والفنادق والتجارة المشغل الأكبر للعاملين في القطاع الخاص حيث يعمل فيه 32% من العاملين بواقع 31.1% في الضفة الغربية و34.8% في قطاع غزة، يليه نشاط الخدمات حيث يعمل فيه 22.4% من العاملين في القطاع الخاص بواقع 19.9% في الضفة الغربية و30.1% في قطاع غزة، يليه قطاع الصناعة بنسبة 16.0% بواقع 18.1% في الضفة الغربية 9.7% في قطاع غزة، ويتوزع باقي العاملين على الأنشطة المتبقية المختلفة(مسح القوى العاملة الفلسطينية، 2018).

2.11 الدراسات السابقة

نتناول بالتحليل هنا عدداً من الدراســـات الســـابقة التي أُجريت حول التحديات التي تواجه القطاع الصـــناعي وقدرته على التكيف في التحديات وكذلك الدراســـات التي أجريت والمتعلقة بتأثيرات جائحة كورونا على العالم، حيث سيتم تناولها بالترتيب وفقاً لتسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم إضـافة إلى تقسيمها إلى دراسات عربية وأخرى أجنبية كما يلي:

2.11.1الدراسات العربية السابقة:

1. **دراســة عســاف، محمود (2021) بعنوان: تقييم دور الجامعات الفلســطينية في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى تقييم عينة من طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، ودور تلك الجامعات في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، والكشـــف ما إذا كان هناك فروق دالة حول تقييم أفراد العينة لهذا الدور تعزى لمتغيرات الجنس والكلية.

اعتمدت الدراســة على اسـتخدام المنهج الوصـفي التحليلي، وذلك باعتماد اسـتبانة وزعت على (412) طالباً وطالبة من المستوى الرابع فما فوق تم اختيارهم بالعينة العشوائية البسيطة.

وقد خلصـــــت الدراســـــة إلى عدة نتائج أهمها؛ أن درجة تقييم الطلبة أفراد العينة لدور الجامعات في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا كانت كبيرة عند وزن نسـبي بلغ (78.3%) وأنه توجد فروق دالة بين متوســـطات درجات تقييم أفراد العينة لهذا الدور تعزى لمتغير الجنس لصـــالح الذكور، في حين لا توجد فروق دالة تعزى لمتغير الكلية.

2. **دراسة حسين، صلاح، السيد أحمد، رزق (2020) بعنوان: الآثار الاقتصادية لإغلاق المنشآت: محافظة رام الله والبيرة كنموذج، فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور أولي للحالة الاقتصادية في محافظة رام الله والبيرة خلال حالة الاغلاق وإعلان الطوارئ نتيجة لتفشـي جائحة كورونا، وقد أجريت الدراسـة في الفترة التي شـهدت إغلاق قطاع كبير من المنشـــآت العاملة في مجال الخدمات كالفنادق والمطاعم والمقاهي ...الخ، تلاها فترة إغلاق شملت جميع المنشآت باستثناء بعض القطاعات الصحية ومنشآت المواد الغذائية.

اعتمدت الدراسـة على المنهج الوصـفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسـة بجميع القطاعات الاقتصـادية العاملة في محافظة رام الله والبيرة (التجارة، الصـــناعة، الخدمات، الحرف والمهن، والمقاولات)، وتم اختيار عينة عشوائية غير تحكمية.

وقد خرجت الدراسة بعدة نتائج أهمها أن استمرار حالة الإغلاق الكامل غير ممكنة، وتبين أن (84%) من أصحاب المنشآت لا يمكنهم الاستمرار لأكثر من (3) أشهر بالحد الأقصى، كما بينت النتائج أن الاقتصاد المحلي في المحافظة معرض لصدمات كبيرة أبرزها الصعوبات البالغة التي تواجهها المنشآت في تغطية الالتزامات المالية خاصة وأن الطاقة الإنتاجية للمنشآت تراجعت بشكل كبير، كما أن نسب المبيعات فيها قد تراجعت بشكل كبير أيضاً، كما بينت الدراسة في نتائجها محدودية الحلول المتوفرة لمعالجة آثار الأزمة في المحافظة، كالاقتراض من البنوك، وبالتالي فإن تدخل الحكومة بشكل مباشر أصبح أمراً ضرورياً وملحاً.

3. **دراسة بشر، بليغ (2020) بعنوان: استراتيجيات الدول في مواجهة الأزمات والكوارث أثناء جائحة كورونا – دراسة حالة مملكة البحرين–، البحرين.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الآليات والأدوات التي تستخدمها الدول في مواجهة الأزمات أثناء جائحة كورونا، وتم أخذ مملكة البحرين كحالة للدراسة، من خلال التعرف على الاستراتيجيات التي اتخذتها مملكة البحرين في احتواء ومواجهة الأزمة وبناء عليها نالت الإشادة من المنظمات الدولية.

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال دراسة وتحليل موضوع آليات واستراتيجيات إدارة الأزمات أثناء جائحة كورونا وآليات التعامل معها، كما تمت الاستفادة من المنهج المقارن من خلال مقارنة الحالة البحرينية مع عدة تجارب دولية في مجال إدارة الأزمات وآليات احتواء الجائحة.

نتج عن الدراسة عدة نتائج أهمها؛ أن الأنظمة العربية قد عجزت عن إدارة الأزمة وتحولت الحقوق الأساسية كالصحة والحياة في الكثير من الدول العربية إلى عملية انتقائية، كما خلصت الدراسة إلى ارتفاع معدل البطالة إلى 1.2 نقطة، كما بينت النتائج أن مملكة البحرين تمتلك بنية أساسية قوية لمواجهة الأزمات على كافة الأصعدة، وأنها اتخذت تدابير احترازية وعلمية وحكيمة لإدارة الأزمة مقارنة بعدة دول عربية وأجنبية، حيث أظهرت المملكة خلال الأزمة جاهزية من خلال قدرتها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، وخلال الجائحة اعتبرت الحياة الإنسانية من المقدسات والأوليات فتم فرض العمل عن بعد حفاظاً على الحياة، كما قامت الدبلوماسية البحرينية بجهود كبيرة وأثبتت قدرة في تأمين الرعايا في دول العالم وعودتهم بسلام إلى المملكة، ومن ضمن النتائج التي توصلت إلهيا الدراسة أن القطاع الخاص في البحرين كان لديه مسؤولية كبيرة ومواطنة صادقة لدعم الحملات الوطنية خلال الجائحة.

4. **دراســة أبوزيد، أحمد (2020) بعنوان: أثر الرقابة الاســتراتيجية في التكيف التنظيمي: دراســة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي، الأردن.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية في التكيف التنظيمي في شركات قطاع الصـناعات الاسـتخراجية والتعدينية، وقد قام الباحث بدراسـة الرقابة الاسـتراتيجية كمتغير مسـتقل في دراسته بأبعادها المتمثلة في (المراقبة الاستراتيجية، الرقابة الفرضية، ورقابة التنفيذ).

اعتمدت الدراســة على اســتخدام المنهج الوصــفي التحليلي، وذلك من خلال تصــميم اســتبانة لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع الدراسة من الشركات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها (12) شركة، واستخدم الباحث في دراسته أسلوب المسح الشامل.

نتج عن الدراســة عدة نتائج أهمها؛ إن الشـركات في قطاع الصـناعات الاسـتخراجية والتعدينية تطبق الرقابة الاستراتيجية بمستوى متوسط، إضـافة إلى أن هذه الشركات تحقق مستوى متوسط من التكيف التنظيمي، كما نتج عن الدراســة وجود أثر إيجابي للرقابة الاســتراتيجية على التكيف التنظيمي بشـكل عام.

5. **دراســة أبو عامود، محمد (2020) بعنوان: الإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية العابرة للحدود على ضوء الخبرة المكتسبة من أزمة كورونا 2020، البحرين.**

هدفت الدراسة إلى تحديد الخصـائص النوعية للأزمات المعاصرة وجدوى الوسائل التقليدية في إدارتها، إضافة إلى تقديم رؤية علمية للإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية المعاصرة.

اعتمدت الدراسة على المدخل الواقعي في دارسة الموضوع من خلال الإمساك بالظاهرة واستقراء الواقع القائم، كما اتبعت المنهج الوصفي وكذلك المنهج المقارن عندما تطلب الأمر طرح تجارب بعض الدول في سياق الدراسة، كما التزم الباحث بالتحليل المنطقي في إطار المعلومات المتاحة والمتجددة..

نتج عن الدراســة عدة نتائج أهمها؛ أن أزمة كورونا تقدم نموذجاً للخصــائص النوعية للأزمات الدولية المعاصرة، وأن هناك حاجة كبيرة لتقديم رؤى علمية واستراتيجيات وأساليب جديدة لإدارة هذه الأزمات، كما بينت النتائج أن كورونا هي نتاج بيئة منتجة للأزمات، وأن امتلاك عناصــــر القوة التكنولوجية المتقدمة لا يكفي وحدة لإدارة الأزمات الدولية.

6. **دراســة العبســي، علي، تجانية، حمزة (2020) بعنوان: تداعيات فيروس كورونا (كوفيد-19): الآثار الاجتماعية والاقتصادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في الجزائر، الجزائر.**

هدفت الدراســـة إلى تقييم الآثار الاقتصـــادية والاجتماعية لفيروس كورنا في الجزائر، ومعرفة أهم الإجراءات الواجب اتباعها لتقليل تأثيرات الوباء على الصـعيدين الاقتصـادي والاجتماعي في المجتمع الجزائري.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي للمشكلة والخروج بنتائج رؤية مستقبلية.

نتج عن الدراســة عدة نتائج أهمها؛ أن أبرز ما ســتخلفه الجائحة على القطاع الاقتصــادي هو الركود الذي سيصيب أغلب القطاعات الخدمية والتي تشكل أكثر من نصف الاقتصاد الجزائري، كما ستتأثر الصـناعة المحلية بانخفاض توريدات السلع والوسـيطة والإنتاجية وقطع الغيار، إضـافة إلى أن العمالة في الشركات الصـغيرة والمتوسطة ستعاني بشكل خاص من البطالة الواسعة والاجازات غير المدفوعة والطويلة، كما أن الجائحة ستؤدي لارتفاع أسعار المواد الغذائية والدوائية والكثير من السلع الأساسية مع اسـتنزاف متزايد للاحتياطات الاسـتراتيجية، كما أظهرت نتائج الدراســة ضــرورة قيام الجزائر بعدة إجراءات وتدابير اقتصـادية من أبرزها: مراجعة المنظومة التشـريعية للمحروقات والاسـتثمارات ووضـع حوافز جديدة لرأس المال الأجنبي، وتوجيه الإنفاق الحكومي إلى قطاع الصحة أولاً والذهاب إلى مقاربة اقتصادية شاملة تنهي خيار الريع النفطي، وضرورة عمل إصلاحات سياسية شاملة قبل ذلك.

7. **دراسـة العريشـي، جبريل (2020) بعنوان: اسـتخدام البيانات الضـخمة والذكاء الاصـطناعي في مواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد، المملكة العربية السعودية. (إضافة مرجع)**

هدفت الدراســة إلى تســليط الضــوء على مجموعة من البحوث في مجالات: التنبؤ والانتشــار، تتبع الإصابات، تشخيص الحالات المصابة، اقتراح البدائل العلاجية، ودعم هيئات الصحة العامة، رغم أن هذه البحوث لم يتم استخدامها أو اختبارها سريرياً إلا أنها قد وفرت رؤى عاجلة ومعلومات ذات مغزى طبي، لصانعي السياسات الطبية.

اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصـفي التقويمي، الذي تم في سياقه اختيار البحوث السابقة، وقد روعي في هذا الاختيار أن تكون البحوث مســـتخدمة لتقنيات البيانات الضـــخمة والذكاء الاصـطناعي، وقد تم عرض خلاصـة هذه البحوث ونظمها بصـورة تحقق أهداف الدراسـة وتجيب عن أسئلتها.

نتج عن الدراســـة عدة نتائج أهمها؛ أنه لوحظ وجود دور معتبر في مكافحة انتشـــار فيروس كورونا وتخفيف آثاره للبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، وذلك من خلال تطوير عدد من التطبيقات التي سـاهمت في بناء نماذج تنبؤية تفيد باحتمالات انتشـار الفيروس، وكذلك رصـد وتتتبع انتشـار الفيروس في الوقت الحقيقي، إضـافة إلى ظهور دور كبير للذكاء الاصـطناعي في دعم هيئات الصـحة العامة

من خلال تطبيقات تعمل على الهواتف النقالة وتســـاعد على تقييم الأخطار وفهم الجوانب المتعلقة بانتشار الجائحة.

8. **دراسة شمس، أمل (2020) بعنوان: التعامل مع الآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كورونا COVID19 في مصر: رؤية مستقبلية، مصر.**

هدفت الدراســـة إلى التعرف على أســـاليب تعامل أفراد المجتمع المصـــري مع الآثار الاجتماعية والاقتصـادية لجائحة كورونا واسـتشـراف إجراءات التعامل مع هذه الآثار مسـتقبلاً، وقد بنيت الدراسـة على توجهات نظرية كنظرية الخوف الســـائل لريجمونت باومان، والأوبئة كخطر اجتماعي لأولريش بيك.

اعتمدت الدراسـة على اسـتخدام المنهج الوصـفي واسـتشـراف المسـتقبل، وتمثلت أداة الدراسـة باسـتبانة وزعت على (435) مبحوثاً إضـــافة إلى اســـتخدام أســـلوب ديلفاي مع 17 خبيراً في مجال علم الاجتماعي.

نتج عن الدراســة عدة نتائج أهمها؛ أن أكثر الأســاليب التي اســتخدمت في التعامل مع الجائحة على مسـتوى الفرد هو تحمل تكاليف مالية إضـافية لإجراء الفحوص الطبية وتلقي خدمات الرعاية في حالة الإصـابة، إضـافة إلى تحمل الأفراد لتكاليف مالية إضـافية لقاء تغطية تكاليف المطهرات والمعقمات، كما بينت الدراسـة تعامل المجتمع بخوف مع مصـابي كورونا، وفي المسـتقبل فإن أفضـل الإجراءات التي يراها المبحوثين للتعامل مع الاثار الاقتصـــادية والاجتماعية مع الجائحة هي بناء ثقافة الكترونية للآباء للتمكن من زيادة فعالية التعليم الالكتروني، إضـــافة إلى تقديم الإعلام لبرامج ثقافة واجتماعية وصـــحية وامنية، ولا بد من الاعتماد على الغذاء المنزلي لترشـيد نفقات الأسـرة والوقاية من الأمراض والاعتماد على الصـــناعات الوطنية ودعمها في الأســـواق المحلية إضـــافة إلى تأمين المســـاعدات الاجتماعية لمن تأثروا في الجائحة.

وعلى مستوى الخبراء، فإن أفضـل الإجراءات المستقبلية كانت تطبيق الإجراءات الاحترازية للوقاية من الأمراض، ووضـع آليات وخطط مسـتقبلية لتعزيز شـبكات الأمان الاجتماعي وتقديم مجموعة إجراءات لحماية الأسر الفقيرة والعمالة غير المنتظمة والمؤقتة، والاستفادة من خبرات العمل عن بعد.

9. **دراسة بوعشيبة، عائشة (2020) بعنوان: سياسات الاتحاد الأوروبي في مواجهة أزمة كورونا: بين روح الوحدة الأوروبية وأنانية الدول، الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى تقييم التدابير التي قام الاتحاد الأوروبي باتخاذها لمواجهة فيروس كورونا، وذلك من خلال رصد السياسات الجماعية للدول الأوروبية من أجل الحد من انتشار الفيروس.

اعتمدت الدراسة على منهجية الدراسة المسحية لانتشار الفيروس في أوروبا مع التأكيد على الأزمة الإيطالية وتأثيرها على الاتحاد الأوروبي.

نتج عن الدراسة عدة نتائج أهمها؛ أن جائحة كورونا أبرزت وبشكل قاطع بأن الاتحاد الأوروبي لا يتعدى كونه اتحاداً مالياً يغيب عنه مبدأ التضامن الذي وجد من أجله، وأن الجانب الاجتماعي لهذا الاتحاد لا يتعدى شعارات واهية، كما أبرزت النتائج أن الأزمة الإيطالية خلال الجائحة أكدت عدم وجود تضامن بين الدول الأوروبية والتي سارعت لإغلاق حدودها والحفاظ على مواردها الطبية والصيدلانية وهو الأمر الذي يعيد الاتحاد الأوروبي إلى الدولة القومية بدلا من التعاون والتحالف.

10. **دراسة برابح، أحمد (2020) بعنوان: الإبداع ودوره في تطوير المنظمة، الجزائر.**

هدفت الدراسة إلى إظهار مفهوم الإبداع وطرح أهم نظرياته، وإبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه في المؤسسة على جميع المستويات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بالاعتماد على أدوات لجمع البيانات وتحليلها وعرضها للوصول إلى نتائج.

نتج عن الدراسة عدة نتائج أهمها؛ وجود علاقة إيجابية قوية بين الإبداع التنظيمي والموجودات المعرفية التنظيمية، حيث أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني أصبحت مهارة حاسمة في المنظمات، عززت من أهمية المعرفة لديها.

2.11.2الدراسات الأجنبية السابقة:

Al Shery, Waleed (2021): Transformation of SMEs to Telecommuting and Additional Investment in Technology during Covid-19 Pandemic.

دراسة Al Shery, Waleed (2021)بعنوان: تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى العمل عن بعد والاستثمار الإضافي في التكنولوجيا خلال جائحة Covid-19.

هدفت الدراسة إلى تقييم الطرق التي تحولت فيها الشركات الصغيرة والمتوسطة في العمل عن بعد والاستثمار الإضافي في التكنولوجيا أثناء جائحة كوفيد – 19، مع اقتراح عدة طرق للتحول لهذه الشركات نحو العمل عن بعد بشكل أكثر فعالية من الطرق المستخدمة.

وقد استخدم الدراسة منهجية بحث ثانوية من خلال استكشاف النتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها من دراسات مختلفة، كالأوراق البحثية والمقالات والتقارير ودراسات الحالة والاستطلاعات والنتائج الإحصائية التي تحلل تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة على العمل عن بعد واستثمارها الإضافي في التكنولوجيا خلال الجائحة، وذلك من أجل قياس فعالية الرقمنة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الاستراتيجيات الرقمية أصبحت لا غنى عنها اليوم في الصناعة، كما أن الدور الذي لعبه التمايز التكنولوجي خلال الجائحة كان دوراً كبيراً، وأظهر الفارق بين المؤسسات التي استخدمت التقنيات الرقمية المتقدمة عن غيرها من المؤسسات التي بقيت تعمل وفق التقنيات التقليدية، حيث ساهمت التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في تسجيل نمو أكبر في إيرادات هذه المؤسسات مقارنة بالأخرى.

Baumüller, Heike&et al. (2021): Impact of Covid-19 on Africa's Food and Beverage Manufacturing Companies:Evidence from Selected African Countries.

دراسة Baumüller, Heike& et al. (2021) بعنوان: تأثير Covid-19 على شركات تصنيع الأغذية والمشروبات في إفريقيا: أدلة من بلدان أفريقيةمختارة.

تقيّم هذه الدراسة كيف تأثرت شركات تصنيع الأغذية والمشروبات في إفريقيا بتدابير احتواء انتشار جائحة Covid-19. يلعب القطاع دورًا مهمًا كمصدر للغذاء والعمالة في القارة. وبالتالي، فإن أي آثار على القطاع ستؤثر بشكل مباشر على سبل العيش والأمن الغذائي. تم جمع البيانات من خلال جولتي مسح (مايو وأكتوبر 2020) بين شركات تصنيع الأغذية والمشروبات المسجلة في إثيوبيا وكينيا ونيجيريا وجنوب إفريقيا.

توصلت الدراسة إلى أن القطاع أثبت قدرته على الصمود إلى حد ما في مواجهة الوباء. بحلول أكتوبر، كانت معظم الشركات تتعافى من الصدمة الأولية، على الرغم من أن أحجام الإنتاج كانت في كثير من الأحيان أقل مما قبل Covid-19. وكان قطاع المشروبات هو الأكثر تضررا بسبب القيود المفروضة على المبيعات وكذلك إغلاق المطاعم والحانات. كما تأثرت العديد من الشركات سلباً بالإجراءات التي نفذتها الحكومات الأجنبية والتي أعاقت استيراد المدخلات وصادرات المنتجات. احتفظت الشركات في الغالب بموظفيها ووجدت استراتيجيات أخرى، مثل العمل بنظام المناوبات أو الإجازة المدفوعة الأجر، للتعامل مع نقص الإنتاج. ومع ذلك، يبدو أن بعض التأثيرات قد تدهورت بمرور الوقت. وفيما يتعلق بأسعار المواد الخام، التي كانت مصدر قلق كبير بالفعل في مايو، فقد ساء الوضع بحلول أكتوبر. وبالمثل، فقد أُجبر عدد أكبر (ولكن أقلية) من الشركات على تسريح العمال أو خفض الرواتب على المدى الطويل. للتخفيف من التداعيات السلبية للوباء، ينبغي إعطاء الأولوية لتزويد الشركات بالدعم المالي، وتحسين فرص وصول الموظفين إلى المواد الخام وشبكات الأمان الاجتماعي.

Morales-Contreras, Manuel F.&et al. (2021): The impact of COVID-19 on supply decision-makers: the case of personal protective equipment in Spanish hospitals.

دراسة Morales-Contreras, Manuel F.&et al. (2021) بعنوان: تأثير COVID-19 على متخذي قرار الإمداد: حالة معدات الحماية الشخصية في المستشفيات الإسبانية.

تم التعرف على جائحة COVID-19 على أنه حافز لإعادة تعريف سلاسل التوريد على المستوى العالمي، وقد خلق نقاشًا مكثفًا داخل المجتمع الأكاديمي وبين صانعي السياسات والممارسين.

من بين الصناعات الأخرى، تضررت الرعاية الصحية بشكل كبير من ندرة "المنتجات الطبية"، خاصة لمعدات الحماية الشخصية (مثل معدات الوقاية الشخصية)، بسبب اضطرابات سلسلة التوريد إلى جانب زيادة الطلب بشكل كبير.

هدفت الدراسة إلى تحليل كيف أدت ندرة معدات الوقاية الشخصية أثناء جائحة COVID-19 إلى تعديل سلوك صانعي القرار في سلسلة التوريد الشبيهة بمعدات الحماية الشخصية على مستوى المستشفى، واستكشاف التغييرات التي يمكن تنفيذها للتعامل مع معدات الوقاية الشخصية في المستقبل – مثل النقص.

استخدمت الدراسة النهج الاستكشافي والذي اعتمد على مقابلات شبه منظمة مع المخبرين الرئيسيين في صناعة الرعاية الصحية الإسبانية. وبشكل أكثر تحديدًا،تم إجراء مقابلات مع خبراء الصناعة في ثلاثة مستشفيات في ثلاث مناطق إسبانية لرسم خريطة لعواقب جائحة COVID-19 على عملية اتخاذ قرار الشراء.

ونتج عن الدراسة أنه تم تطوير استراتيجيات مختلفة من قبل صانعي القرار في المستشفيات قبل وأثناء وبعد الموجة الأولى من جائحة COVID-19 في إسبانيا. وتخلص الدراسة إلى نتيجتين رئيسيتين وهما: قيام صانعي القرار بتغيير سلوكهم الشرائي من المحرك الرئيسي للتكلفة إلى ضمان توافر الإمدادات؛ وتأييد فكرة إعطاء المزيد من "الحكم الذاتي الاستراتيجي" لإسبانيا أو أوروبا من خلال قرارات العودة والشبه.

2.11.3 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، لأجل التعرف على الجوانب البحثية فيها والمتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، لا بد من التطرق لبعض الجوانب التي تختلف أو تتقارب فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة ومن أهم هذه الجوانب:

1. اهتمت الدراسات السابقة بدراسة متغيرات لها علاقة بالأزمات وجائحة كوفيد-19 ومواجهتها، وكذلك بالقطاع الصناعي وتداعيات الأزمات بشكل عام والجائحة بشكل خاص عليه، وهو ما يتشابه والدراسة الحالية التي اهتمت بدراسة قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع الجائحة وخفض آثارها الاقتصادية والاجتماعية السلبية، وهو ما تشابه ودراسة حسين والسيد أحمد (2020) والتي هدفت إلى تقديم تصور أولي للحالة الاقتصادية في محافظة رام الله والبيرة خلال الجائحة، وكانت هذه الدراسة دراسة محلية تتشابه من حيث المنطقة الجغرافية مع الدراسة الحالية، كذلك دراسة عساف (2021) والتي هدفت إلى تقييم قطاع التعليم الجامعي في مواجهته للكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، فيما هدفت دراسة العبسي وتجانية (2020) إلى تقييم الآثار الاقتصادية والاجتماعية لفيروس كورونا في الجزائر، والتعرف على أهم الإجراءات الواجب اتباعها لتقليل آثار الوباء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر، وجاءت دراسة شمس (2020) للتعرف على الأساليب التي جرى من خلالها تعامل أفراد المجتمع المصري مع الآثار الاجتماعية والاقتصادية للجائحة، واستشراف إجراءات التعامل مع هذه الآثار مستقبلاً، فيما جاءت دراسة Baumüller, Heike& et al. (2021) لتقييم كيف تأثرت شركات تصنيع الأغذية والمشروبات في إفريقيا بتدابير احتواء انتشار الجائحة، خاصة في ظل أهمية هذا القطاع على الأمن الغذائي والعمالة في القارة.

أما دراسة بشر (2020) فقد تناولت الجائحة من خلال استراتيجيات الدول في مواجهة الأزمات والكوارث، وتناولت ذلك من خلال دراسة حالة مملكة البحرين خلال الجائحة، أما دراسة أبو عامود (2020) فقد هدفت لتحديد الخصائص النوعية للأزمات المعاصرة وجدوى الوسائل التقليدية في إدارتها، من خلال تقديم رؤية علمية للإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية المعاصرة، من خلال ما تم اكتسابه من خبرة خلال أزمة كورونا، وكذلك جاءت دراسة بوعشيبة (2020) لتقيم التدابير التي قام الاتحاد الأوروبي باتخاذها لمواجهة فيروس كورونا، من خلال رصد السياسات الجماعية للدول الأوروبية للحد من انتشار الفيروس، أما دراسة Morales-Contreras, Manuel F.& et al. (2021) فقد هدفت إلى تحليل كيف أدت ندرة معدات الوقاية الشخصية أثناء جائحة كورونا إلى تعديل سلوك صانعي القرار في سلسلة التوريد الشبيهة بمعدات الحماية الشخصية على مستوى المستشفيات.

أما دراسة العريشي (2020)، فقد اهتمت بتسليط الضوء على استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي في مواجهة جائحة كورونا، وقد اهتم العريشي بتحليل واستعراض عدة بحوث في مجالات التنبؤ والانتشار وتتبع الإصابات وتحديد الحالات المصابة، فيما تناولت دراسة Al Shery, Waleed (2021) إلى تقييم طرق تحول الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى العمل عن بعد والاستثمار في التكنولوجيا أثناء الجائحة، مع اقتراح حلول وطرق لتحول هذه الشركات نحو العمل عن بعد بشكل أكثر فعالية مما تم استخدامه خلال الجائحة،

فيما تناولت بعض الدراسات السابقة متغيرات تمت دراستها في الدراسة الحالية، كدراسة أبو زيد (2020) التي هدفت للتعرف على مدى تأثير الرقابة الاستراتيجية على التكيف التنظيمي لدى شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية، فيما عمدت دراسة برابح (2020) إلى إظهار مفهوم الابداع وطرح أهم نظرياته، مع إبراز الدور الذي يمكن أن يلعبه في المؤسسة على جميع المستويات.

2. استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، وهو ما تشابهت به مع دراسات أجنبية وعربية سابقة كدراسة عساف (2021) ودراسة حسين والسيد أحمد (2020) ودراسة بشر (2020) ودراسة أبو زيد (2020) ودراسة العبسي وتجانية (2020)، ودراسة برابح (2020)، ودراسة Baumüller, Heike& et al. (2021)،

فيما اختلفت من حيث المنهج مع دراسة أبو عامود (2020) والتي استخدمت المدخل الواقعي والمنهج المقارن، ودراسة العريشي (2020) التي استخدمت المنهج الوصفي التقويمي، وكذلك دراسة بوعشيبة (2020) التي استخدمت منهجية الدراسة المسحية، فيما استخدمت دراسة شمس (2020) المنهج الوصفي إضافة إلى المنهج الاستشرافي، وكذلك دراسة Al Shery, Waleed (2021)التياستخدمت منهجية بحثية ثانوية من خلال استكشاف النتائج الرئيسية التي تم الحصول عليها من دراسات مختلفة، فيما استخدمت دراسة Morales-Contreras, Manuel F.& et al. (2021)المنهج الاستكشافي.

2.11.4 الثغرة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية تتمثل الثغرة البحثية للدراسة الحالية فيما يلي:

1. من خلال الدراسات السابقة العربية والأجنبية، تأتي الدراسة الحالية في محاولة لاستكشاف قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع الأزمات والكوارث بشكل عام ومع جائحة كورونا (كوفيد-19) بشكل خاص، كما أنها تحدد أبعاداً لمساعدات القطاع الصناعي على التكيف من خلال دراسة التعلم التنظيمي والتكيف التنظيمي والإبداع والابتكار كأبعاد لزيادة قدرة هذا القطاع على التكيف مع التغييرات والأزمات والكوارث.
2. تأتي الدراسة الحالية لاستعراض أبرز الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً على القطاع الصناعي الفلسطيني بشكل عام، ومدى قدرة الشركات في هذا القطاع على مواجهة هذه الآثار ومحاولة التخفيف من تداعياتها.
3. تحاول الدراسة ربط علاقة بين مقومات قدرة القطاع الصناعي على التكيف والتخفيف من الآثار السلبية لتداعيات الجائحة على هذا القطاع.

3. الفصل الثالث

الإجراءات البحثية

3.1 مقدمة

يتطرق هذا الفصل إلى وصف منهجية الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة وأداتها وإجراءاتها، إضافة إلى حدود الدراسة ومحدداتها ومعوقاتها، ومتغيرات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، كذلك المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3.2 منهجية الدراسة

للوصول إلى أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي، الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة التي احتاجت إلى جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات والوصول إلى نتائجها، والتعرف على وجود العلاقة ودرجتها واتجاهها، وبالتالي تم استخدام الطريقة الكمية في البحث وهي الطريقة التي يتم فيها الاعتماد على أدوات قياس كمية يتم تطويرها وتخضع لشروط الصدق والثبات، وتتم معالجة بياناتها إحصائياً، ويمكن تعميم نتائجها على المجتمع الأصلي(الدليمي و صالح، 2014)، وذلك من خلال التطرق إلى أهم التحديات الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا وتأثرها بمستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف لمواجهتها.

3.3 أداة الدراسة

اســـتخدمت الدراســـة الاســـتبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك من خلال مجموعة من الفقرات المرتبطة ببعضها البعض بما يحقق أهداف الدراسة.

وقد تم اختيارها كأداة للدراسة كونها تهدف إلى استثارة المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم الحقائق أو الآراء أو الأفكار المعينة في إطار البيانات المرتبطة بموضـــوع الدراســـة وأهدافها دون تدخل من الباحث (أبو سمرة والطيطي، 2020)

بالإضافة إلى ما سبق، تم الاعتماد على مراجعة عميقة للدراسات ذات العلاقة والكتب والمراجع العلمية والأطروحات التي تناولت في مواضيعها متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

وقد تم تطوير استبانة الدراسة كما هو موضح في الملحق رقم (1)، حيث تم تقسيمها إلى عدة أقسام كما يلي:

- **البيانات الديموغرافية:** وهي بيانات عامة عن المبحوثين تشـــمل فقرات: الجنس، الدرجة العلمية، ســـنوات عمل المصـــنع، طبيعة عمل المصـــنع، عدد العاملين في المصـــنع، مجال تصنيع المصنع.
- **محاور الدراسة وكانت كما يلي:**

- **المحور الأول للدراســـة:** مســـتوى قدرة القطاع الصـــناعي على التكيف خلال جائحة كورونا، والذي تم قياســـه من خلال (القدرة على التكيف التنظيمي، القدرة على التكيف من خلال التعلم التنظيمي، والقدرة على التكيف من خلال الإبداع والابتكار).
- **المحور الثاني للدراسة:**الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي خلفتها الجائحة، والذي تم قياســـه من خلال أهم الآثار الاقتصـــادية والاجتماعية التي خلفتها الجائحة على المصنع.

والجدول (3.1) التالي يوضح توزيع الفقرات في أداة الدراسة على محاورها:

جدول 3.1: توزيع فقرات الاستبانة وفقاً للمحاور

الرقم		عدد الفقرات
	الجزء الأول	
.1	بيانات ديمغرافية	**6**
	الجزء الثاني	
	المحور الأول: مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف خلال جائحة كورونا	**32**

الرقم		عدد الفقرات
.1	القدرة على التكيف التنظيمي	14
.2	القدرة على التكيف من خلال التعلم التنظيمي	10
.3	القدرة على التكيف من خلال الإبداع والابتكار	8
المحور الثاني: الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي خلفتها الجائحة		**15**
	أهم الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي خلفتها الجائحة على المصنع	15
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة		**53**

3.3.1 التحقق من صدق الأداة:

تم التحقق من الصــدق المنطقي لأداة الدراســة، من خلال عرضــها على (6) من المحكمين من ذوي الاختصاص والمرفق أسماؤهم في الملحق رقم (2)، بغية التأكد من ملائمة الاستبانة وفقراتها لما أعدت من أجله، وســلامة صــياغة الفقرات وانتماء كل منها للمجال الذي وضــعت فيه، وقد تم الأخذ بالكثير من التعديلات التي تم التوصية بها من قبل المحكمين.

كما تم إجراء اختبار التحليل العاملي Factor Analysis لفقرات الاســتبانة، وذلك للتحقق من الصــدق الاحصــائي لأداة الدراسة، حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة استكشافية قوامها (30) مفردة بحثية من مجتمع الدراسة الأصلي، تم استبعاد هذه العينة لاحقاً من عينة الدراسة الكلية، وكانت نتائج اختبار التحليل العاملي كما في الجدول (3.2) التالي:

جدول 3.2: نتائج اختبار التحليل العاملي لفقرات أداة الدراسة

رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع	رقم الفقرة	درجة التشبع
1	.911	13	.871	25	.859	37	.866
2	.790	14	.831	26	.841	38	.831
3	.858	15	.868	27	.907	39	.875
4	.822	16	.738	28	.852	40	.893
5	.811	17	.856	29	.869	41	.864
6	.847	18	.863	30	.892	42	.881
7	.889	19	.863	31	.876	43	.750
8	.840	20	.868	32	.910	44	.658
9	.898	21	.844	33	.889	45	.867
10	.855	22	.801	34	.624	46	.848
11	.881	23	.836	35	.770	47	.745
12	.716	24	.850	36	.842		

ومن النتائج في الجدول (3.2)، يتضــح بأن جميع نتائج التحليل العاملي لفقرات أداة الدراســة المتعلقة بمحاور الدراســة وأبعاد لها دالة إحصــائياً، وهي تتمتع بدرجة عالية من التشــبع، حيث كانت جميعها

أعلى من (60%)، وبالتالي ووفقاً للنتائج السابقة، فإن جميع فقرات أداة الدراسة (الاستبانة) تشترك معاً في قياس ما وضعت لقياسه من محاور وأبعاد.

3.3.2 التحقق من ثبات الأداة:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم احتساب معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach Alpha) لفقرات محاور الاستبانة، والجدول (3.3) يبين نتائج ذلك:

جدول 3.3:معامل كرونباخ ألفا لمحاور الاستبانة

البيان	العينة الاستطلاعية	عدد الفقرات	قيمة Alpha
ثبات محور مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف خلال جائحة كورونا	30	32	.888
ثبات محور الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي خلفتها الجائحة		15	.927
الثبات الكلي لأداة الدراسة	**30**	**47**	**.928**

وحسب الجدول (3.3)، فإن قيمة الثبات الكلية لأداة الدراسة بكافة محاورها كانت (0.928)، وبالتالي فإن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات وهذا يعني الثقة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات لها أي بنسبة (92.8%).

وحسب النتائج السابقة، فقد كان ثبات أداة الدراسة فيما يخص محاورها دالاً إحصائياً وكانت أعلى قيم الثبات لمحور الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي خلفتها الجائحة، والذي بلغت قيمة كرونباخ ألفا له (0.927)، فيما كانت قيمة الثبات لمحور مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف خلال جائحة كورونا (0.888)، أي أن جميع المحاور كانت دالة إحصائياً، ومعامل الثبات لها جميعاً أكبر من (0.70)، وبالتالي فهي مرتفعة وتحقق الشرط المطلوب إحصائياً، والثبات الكلي لأداة الدراسة يشير إلى أنه لو طبقت الدراسة على عينة أخرى تحت نفس الظروف وبنفس الشروط، فإن النتائج ستتكرر بنسبة (92.8%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية جداً من الثبات.

3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب جميع المصانع والورش الصناعية في محافظة رام الله والبيرة، والبالغ عددها وفقاً لبيانات غرفة تجارة وصناعة رام الله والبيرة (546) مصنعاً ومنشأة وورشة صناعية.

3.5 عينة الدراسة

أجريت الدراسة من خلال أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال استخدام الجداول العشوائية، وقد تم تحديد عينة الدراسة الممثلة للمجتمع من خلال الاعتماد

على طريقة ستيفن ثامبسون في تحديد العينة، وكان الحجم الإجمالي للعينة الكلية (226) مفردة بحثية (Thompson, 2012).

حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع المفردات البحثية للعينة، وقد تم استرجاع (188) استبانة قابلة للتحليل والدراسة، بنسبة استرجاع بلغت (83.1%)، وهي نسبة مقبولة لإجراءات البحث العلمي.

ونتيجة لتواصل إجراءات الطوارئ لمواجهة جائحة كورونا حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة، فقد تم تحويل أداة الدراسة إلى استبانة إلكترونية وتوزيعها بالتنسيق مع غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله والبيرة، ومن خلال البريد الالكتروني.

وتم استخدام برنامج (SPSS V.26) في تحليل أداة الدراسة من خلال استخدام عدة اختبارات يقدمها هذا البرنامج وهي:

- اختبار التحليل العاملي Factor Analysis: والذي يستخدم لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل، حيث يتم حسابه من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات على عدد من المفحوصين، ومن خلال معامل الارتباط بين الاختبارات تتحدد نتيجة صدق الأداة، فكلما كان معامل الارتباط عالياً فإن ذلك يعني وجود سمات مشتركة بين الاختبارين(الريماوي، 2017).
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha: والذي يعد مقياساً لدرجة الثبات أو الاتساق الداخلي للبنود أو المتغيرات في مؤشر مركب تم وضعه على مقياس الجمع، ويتم استخدامه بصفة عامة لقياس درجة ثبات مقاييس البنود المتعددة، وتكون أداة البنود مقسمة داخلياً، حيث تقوم ألفا بقياس هذا الاتساق الداخلي(باهي والأزهري، 2010).
- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression: وهو "اختبار يقوم على أسلوب رياضي لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بدلالة وحدات قياس المتغيرات المعتمدة (التابعة) في العلاقة، وتسمى هذه العلاقات بنماذج الانحدار"(باهي والأزهري، 2010، 213).
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance: ويعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، وتقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F)(الضامن، 2006).
- اختيارT للعينات المستقلةIndependent Sample T-test: وهو "عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرض إحصائي (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية"(أبو سمرة و الطيطي، 2020، 218).
- اختبار مصادر الفروق والمقارنات الزوجية. Scheffe

3.5.1 توزيع عينة الدراسة وفقا للعوامل الديموغرافية:

كان توزيع عينة الدراسة وفقاً للعوامل الديموغرافية كما يلي:

- **من حيث الجنس:**

من حيث توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس، فإن النسبة الأعلى كانت من الذكور والذين بلغت نسبتهم من عينة الدراسة (84.0%)، فيما كانت نسبة الإناث (16.0%)، والجدول (4.4) يبين النسب المئوية:

جدول 3.4: توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	158	% 84.0
	أنثى	30	% 16.0
	المجموع	**188**	**% 100.0**

- **من حيث الدرجة العلمية:**

من خلال توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية، فإن النسبة الأعلى كانت لمن يحملون مؤهل البكالوريوس، والتي بلغت نسبتهم (51.1%) من عينة الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لمن يحملون مؤهل دبلوم فأقل بواقع (19.7%) والجدول (3.5) يبين النسب المئوية:

جدول 3.5: توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
الدرجة العلمية	دبلوم فأقل	37	% 19.7
	بكالوريوس	96	% 51.1
	دراسات عليا	55	% 29.3
	المجموع	**188**	**% 100.0**

- **من حيث سنوات عمل المصنع:**

من خلال توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات عمل المصنع، فإن النسبة الأعلى كانت من أصحاب المصانع التي بلغ عدد سنوات عملها (5 سنوات واقل من 10 سنوات)، حيث شكلت نسبتهم من عينة الدراسة (54.3%) فيما كانت النسبة الأقل من أصحاب المصانع التي بلغ عدد سنوات عملها (10 سنوات فأعلى) بواقع (45.7%)، والجدول (3.6) يبين النسب المئوية:

جدول 3.6: توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات عمل المصنع

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
	5 سنوات وأقل من 10	102	% 54.3

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
سنوات عمل المصنع	10 سنوات فأعلى	86	% 45.7
	المجموع	**188**	**% 100.0**

- **من حيث طبيعة عمل المصنع:**

من خلال توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة عمل المصنع، فإن النسبة الأعلى كانت لأصحاب المصانع التي تعمل في المجال خياطة ونسيج وألبسة، وشكلت نسبتهم (26.6%) من عينة الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل من أصحاب المصانع التي تعمل في مجال التعدين والطاقة المتجددة بواقع (10.1%) والجدول (3.7) يبين النسب المئوية:

جدول 3.7: توزيع عينة الدراسة وفقاً لطبيعة عمل المصنع

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
طبيعة عمل المصنع	صناعات غذائية	28	% 14.9
	صناعات دوائية / كيميائية	32	% 17.0
	إنشائية /حجر ورخام	36	% 19.1
	تقليدية	23	% 12.2
	تعدين / طاقة متجددة	19	% 10.1
	خياطة/ نسيج/ ألبسة	50	% 26.6
	المجموع	**188**	**% 100.0**

- **من حيث عدد العاملين:**

من خلال توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد العاملين في المصنع، فإن النسبة الأعلى كانت لأصحاب المصانع التي يعمل بها (10 – أقل من 30 عامل) بواقع (42.6%)، تليها نسبة (31.4%) لصالح المصانع التي يعمل بها (5 وأقل من 10 عمال)، تليها بنسبة (16.6%) لتلك المصانع التي يعمل بها (30 عام فأكثر)، فيما كانت النسبة الأقل لأصحاب المصانع التي يعمل بها (أقل من 5 عمال) وقد شكلت نسبتهم من عينة الدراسة (9.6%)، والجدول (3.8) يبين النسب المئوية:

جدول 3.8: توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد العاملين في المصنع

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
عدد العاملين في المصنع	أقل من 5 عمال	18	% 9.6
	5 عمال وأقل من 10	59	% 31.4
	10 – أقل من 30	80	% 42.6

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
	30 عامل فأكثر	31	% 16.5
	المجموع	**188**	**% 100.0**

- **من حيث مجال تصنيع المصنع:**

من خلال توزيع عينة الدراسة وفقاً لمجال تصنيع المصنع، فإن النسبة الأعلى كانت لأصحاب المصانع التي مجال تصنيعها محلي بواقع (86.2%) من عين الدراسة، فيما كانت النسبة الأقل لأولئك الذين تعمل مصانعهم في التصدير الخارجي بواقع (3.2%) من عينة الدراسة، والجدول (3.9) يبين النسب المئوية:

جدول 3.9: توزيع عينة الدراسة وفقاً لمجال تصنيع المصنع

العوامل	القيم	العدد	النسبة المئوية
مجال تصنيع المصنع	محلي	162	% 86.2
	تصدير خارجي	6	% 3.2
	الاثنين معا	20	% 10.6
	المجموع	**188**	**% 100.0**

4. الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة

يتضـمن هذا الفصـل عرضـاً لنتائج إجابة أسـئلة الدراسـة واختبار فرضـياتها، والتي ترمي إلى التعرف على مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع الآثار التي خلفتها جائحة كورونا، وللوصول إلى ذلك والإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات الموضوعة فيها، استخدمت الدراسة التحليل الإحصـائي اعتماداً على حزمة التحليل الإحصـائي (SPSS V26)، كما تم اعتماد مفتاح تفسـير النتائج التالي لمقياس (ليكرت) الخماسي المستخدم في الدراسة(أبو صالح، 2001) ، كما في الجدول (4.1):

جدول 4.1: مفتاح تفسير النتائج (الأهمية النسبية)

المتوسط الحسابي	مقياس ليكرث	تفسير الدرجة
1.00-1.49	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
1.50-2.49	غير موافق	منخفضة
2.50-3.49	محايد	متوسطة
3.50-4.49	موافق	مرتفعة
4.50-5.00	موافق بشدة	مرتفعة جداً

4.2 نتائج أسئلة الدراسة

فيما يلي سيتم الإجابة على أسئلة الدراسة والوصول إلى النتائج كما يلي:

4.2.1 نتائج الإجابة على السؤال الأول للدراسة:

ما مستوى القدرة على التكيف لدى القطاع الصناعي الفلسطيني لمواجهة جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الابداع والابتكار)؟

وللإجابة عن السؤال الرئيس الأول للدراسة، قامت الباحثة بالإجابة عن الأسئلة المتفرعة عنه كما يلي:

1. ما مستوى القدرة على التكيف لدى القطاع الصناعي الفلسطيني لمواجهة جائحة كورونا من حيث التكيف التنظيمي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى القدرة على التكيف من حيث التكيف التنظيمي، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذه القدرة، وكانت النتائج كما في الجدول (4.2) التالي:

جدول 4.2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات التكيف التنظيمي

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.1	أظهرت الإدارة العليا في المصنع استجابة سريعة قبل وصول الجائحة إلى فلسطين.	4.14	.352	% 82.8	مرتفعة
.2	توفرت لدى المصنع الموارد المادية اللازمة لإعادة هيكلة العمليات التي يقوم بها خلال الجائحة.	3.63	.527	% 72.6	مرتفعة
.3	سمحت المرونة الاستراتيجية للمصنع من التكيف مع الواقع الجديد الذي فرضته الجائحة.	3.72	.449	% 74.4	مرتفعة
.4	تمكن المصنع من الاستفادة من كافة المعلومات المتوفرة لديه في وضع خطط فعالة لمواجهة الجائحة.	4.14	.352	% 82.8	مرتفعة
.5	تمت خلال الجائحة بنجاح تجربة الكثير من طرق العمل وذلك للتكيف مع الإغلاقات المتكررة.	3.81	.390	% 76.2	مرتفعة
.6	عمل المصنع بفعالية على استحداث قسم وظيفته جمع المعلومات وتحليليها والخروج بتوصيات حول الجائحة.	4.03	.461	% 80.6	مرتفعة
.7	استغل المصنع تصاريح التشغيل الممنوحة لنسبة ضئيلة من العمال لتشغيل المصنع بكفاءة من خلال تقديم حوافز لهم.	3.62	.782	% 72.4	مرتفعة
.8	تم تجهيز صفحة الكترونية وموقع الكتروني تفاعلي للمصنع.	3.72	.976	% 74.4	مرتفعة

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.9	تم إعادة صياغة الأهداف الإنتاجية للمصنع بناءً على الحالة الوبائية.	4.14	.549	% 82.8	مرتفعة
.10	قام المصنع بخفض ساعات العمل للعمال دون تسريحهم.	3.39	.939	% 67.8	متوسطة
.11	استفاد المصنع من المساعدات الحكومية خلال الجائحة والتي ساهمت في قدرته على التكيف مع الجائحة.	1.72	.970	% 34.4	منخفضة
.12	نجح المصنع في توفير بيئة العمل الآمنة للعاملين خلال الجائحة.	4.10	.295	% 82.0	مرتفعة
.13	وفر المصنع خلال الجائحة نظام لتوفير المعلومات اللازمة للعاملين لديه.	4.16	.426	% 83.2	مرتفعة
.14	الهيكل التنظيمي في المصنع يتميز بالمرونة ما يجعله قادرا على احتواء التغييرات المتسارعة في المحيط.	3.34	.655	% 66.8	متوسطة
الدرجة الكلية للقدرة علىالتكيف التنظيمي لدى القطاع الصناعي		**3.69**	**.254**	**% 73.8**	**مرتفعة**

ومن نتائج الجدول (4.2) نجد بأن الدرجة الكلية التي تقيس التكيف التنظيمي لدى القطاع الصناعي خلال جائحة كورونا جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.69) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.254) وبنسبة استجابة مرتفعة بلغت (73.8%)، وهو ما يعني وفقاً للباحثة بأن القطاع الصناعي الفلسطيني كان على درجة كبيرة من اليقظة التنظيمية التي رافقت وصول الجائحة إلى الأراضي الفلسطينية، وهو ما يعني اهتمامه بالمعلومات والمؤشرات التي كانت تحذر من مخاطر الجائحة قبل وصولها.

ووفقاً للجدول يتضح مما سبق في أن أعلى الفقرات استجابة كانت الفقرة رقم (13) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (83.2%) والتي بينت أن المصانع قامت بتوفير نظم لتوفير المعلومات اللازمة للعاملين لديها، كذلك الفقرة رقم (9) والتي أظهرت موافقة مرتفعة بلغت نسبتها (82.8%) في أنه تم إعادة صياغة الأهداف الإنتاجية للمصانع بناءً على الحالة الوبائية التي فرضتها الجائحة، أيضا نجد الفقرة رقم (4) جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت نسبتها (82.8%) أيضاً، والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى المبحوثين في أن المصانع تمكنت من الاستفادة من كافة المعلومات المتوفرة لديها في وضع خطط فعالة لمواجهة الجائحة.

أما فيما يتعلق بأقل الفقرات استجابة في هذا المجال فقد كانت الفقرة رقم (11) بنسبة منخفضة بلغت نسبتها (34.4%) والتي بينت موافقة منخفضة نسبياً لدى أصحاب المصانع في أن مصانعهم قد استفادت من المساعدات الحكومية خلال الجائحة ما ساهم في قدرتها على التكيف، مما يؤشر على ضعف تدخل الحكومة وعدم قدرتها أو جاهزيتها لتقديم الدعم الضروري للقطاع الصناعي لتعزيز قدرته

على التكيف، كذلك نرى الفقرة رقم (14) قد جاءت بنسبة استجابة متوسطة بلغت (66.8%) والتي أظهرت أن الهيكل التنظيمي في المصانع يتميز بالمرونة التي تجعله قادراً على احتواء التغييرات المتسارعة، مما يعني أن الهيكل التنظيمي لا يتسم بالمرونة الكافية والضرورية لتمكين تلك المصانع من احتواء التغييرات المتسارعة والتكيف معها بالقدر المطلوب، كذلك جاءت الفقرة رقم (10) بنسبة استجابة متوسطة بلغت (67.8%) والتي بينت موافقة متوسطة في أن المصانع قامت بخفض ساعات عمل العمال دون تسريحهم، وهو ما يعني أن هناك مصانع قامت بتسريح العمال لديها دون اللجوء إلي هذه الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن درجة فعالية الإجراءات التي اتخذتها هذه المصانع لتحقيق التكيف التنظيمي في محافظة رام الله والبيرة جاءت بدرجة مرتفعة خلال جائحة كورونا، غير أن الإجابات تظهر بأن المساعدات الحكومية كانت قليلة لهذا القطاع، وان الاعتماد الأكبر للتكيف التنظيمي وقع على عاتق هذه المصانع وعمالها.

2. ما مستوى القدرة على التكيف لدى القطاع الصناعي الفلسطيني لمواجهة جائحة كورونا من حيث التعلم التنظيمي؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس مستوى القدرة على التعلم التنظيمي، كما تم استخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذه الفعالية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.3) التالي:

جدول 4.3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات التعلم التنظيمي

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.15	تتوافر لدى المصنع مصادر معلومات ومعرفة متعددة.	3.93	.335	% 78.6	مرتفعة
.16	لدى المصنع كوادر مؤهلة للعمل في الظروف الاستثنائية.	3.72	.731	% 74.4	مرتفعة
.17	يستفيد المصنع من خبرات العاملين لديه في تحديد استراتيجياته خلال الأزمات	3.73	.805	% 74.6	مرتفعة
.18	ساهمت تجربة العمل خلال الجائحة على تعديل هيكليات العمل في المصنع	3.50	.899	% 70.0	مرتفعة
.19	تمتلك إدارة المصنع القدرة على توظيف إمكانات العاملين لديهم في تحقيق أهدافه.	3.96	.289	% 79.2	مرتفعة
.20	يدرك المصنع بأن توافر الخبرات والمهارات لدى العاملين يرفع من قدرته على التكيف مع الأزمات.	4.59	.536	% 91.8	مرتفعة جداً

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.21	يدرك المصنع ارتباط الميزة التنافسية له بما يمتلكه من كوادر بشرية ذات خبرة.	4.52	.501	% 90.4	مرتفعة جداً
.22	يشجع المصنع على تفعيل العلاقات بين العاملين في جميع مستويات العمل.	4.37	.752	% 87.4	مرتفعة
.23	يشجع المصنع العاملين لديه على تشاركية المعلومات فيما بينهم.	4.30	.461	% 86.0	مرتفعة
.24	ترتكز تنمية مهارات العاملين في المصنع على الاستجابة للتغير الحاصل فقط.	3.63	.662	% 72.6	مرتفعة
الدرجة الكلية لفعالية الإجراءات المتخذة من حيث التعلم التنظيمي لدى القطاع الصناعي		**4.02**	**.339**	**% 80.4**	**مرتفعة**

ومن نتائج الجدول (4.3) السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف من حيث التعلم التنظيمي لدى القطاع الصناعي في محافظة رام الله والبيرة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (4.02) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.339) وبنسبة استجابة مئوية بلغت (80.4%)، الأمر الذي يعني من وجهة نظر الباحثة اهتمام القطاع الصناعي في فلسطين بالتعلم التنظيمي حتى قبل حدوث الجائحة.

ومن حيث استجابة المبحوثين على الفقرات التي تقيس هذا البعد، فقد كانت الفقرة رقم (20) هي أعلى الفقرات من حيث الاستجابة، حيث بلغت نسبة الاستجابة عليها (91.8%) وهي نسبة مرتفعة جداً، والتي عكست درجة مرتفعة جداً من إدراك إدارة المصانع بأن توافر الخبرات والمهارات لدى العاملين ترفع من قدرة المنشأة على التكيف مع الأزمات، أيضا الفقرة رقم (21) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة جداً أيضاً بلغت نسبتها (90.4%) والتي عكست درجة مرتفعة جداً من إدراك إدارات هذه المصانع لارتباط الميزة التنافسية لمنتجاتها بما تمتلكه من كوادر بشرية ذات خبرة، وكذلك الفقرة رقم (22) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (87.4%) والتي بينت أن إدارات المصانع تشجع على تفعيل العلاقات بين العاملين في جميع مستويات العمل بدرجة مرتفعة.

أما من حيث أقل الفقرات استجابة لدى المبحوثين فقد كانت الفقرة رقم (18) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت نسبتها (70.0%) وهي في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى المبحوثين في أن تجربة العمل خلال الجائحة ساهمت في تعديل هيكليات العمل في هذه المصانع، كذلك الفقرة رقم (24) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة أيضاً بلغت (72.6%) والتي بينت أن المصانع تركز في تنميتها لمهارات العاملين على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بالعمل.

ومن خلال ما ســـبق، فإن درجة فعالية الإجراءات المتخذة من حيث التعلم التنظيمي لدى القطاع الصـــناعي في محافظة رام الله والبيرة خلال جائحة كورونا كانت بدرجة مرتفعة، وكانت جميع الفقرات التي تقيس هذا المجال مرتفعة الاستجابة، وهو ما تراه الباحثة مؤشراً على اهتمام المصانع الفلسطينية بالتعلم التنظيمي في إداراتها حتى قبل حدوث الجائحة، وهو ما يحســـب لها في قدرتها على الاعتماد على ذلك خلال الجائحة.

3. ما مستوى القدرة على التكيف لدى القطاع الصناعي الفلسطيني لمواجهة جائحة كورونا من حيث الابداع والابتكار؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراســـة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس درجة فعالية الإجراءات المتخذة من حيث الابداع والابتكار، كما تم اســـتخراج الدرجة الكلية التي تقيس هذه الفعالية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.4) التالي:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات الابداع والابتكار

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.25	سعى المصنع خلال الأزمة إلى إعادة هيكلة استخدامات المواد الأولية لديه.	4.12	.329	% 82.4	مرتفعة
.26	ســـمحت إدارة المصـــنع خلال الجائحة للمبادرات غير التقليدية من قبل العاملين للخروج بحلول للمشاكل المتعلقة بالعمل.	3.70	.643	% 74.0	مرتفعة
.27	تم توفير البيئة الملائمة للإبداع والابتكار للتغلب على تبعات وتداعيات الجائحة..	3.69	.648	% 73.8	مرتفعة
.28	سعى المصنع إلى توفير الإمكانات المادية اللازمة لإنجاح المبادرات الإبداعية للعاملين.	2.85	.680	% 57.0	متوسطة
.29	اســتفادت إدارة المصــنع من القدرات التكنولوجية لديها في ابتداع أساليب عمل جديدة.	3.39	.657	% 67.8	متوسطة
.30	أنشــأ المصــنع فريق للتفكير الاســتراتيجي خلال الجائحة للخروج بحلول واقعية للتحديات القائمة.	3.94	.695	% 78.8	مرتفعة
.31	أســـهمت الطرق الجديدة في العمل إلى تحســـين جودة منتجات المصنع خلال الجائحة.	2.53	.830	% 50.6	متوسطة
.32	نجح المصــنع في إيجاد أســاليب جديدة لتوصــيل منتجاته إلى المستهلكين خلال فترات الإغلاق.	3.95	.803	% 79.0	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمســـتوى القدرة على التكيف حيث الابداع والابتكار لدى القطاع الصناعي	**3.20**	**.336**	**% 64.0**	**متوسطة**

ومن نتائج الجدول السابق (4.4)، نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف من حيث الابداع والابتكار لدى القطاع الصناعي الفلسطيني في محافظة رام الله والبيرة جاءت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.20) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.336) وبنسبة استجابة متوسطة بلغت (64.0%)، وهو ما يعني ان اهتمام إدارات المصانع خلال فترة الجائحة بعناصر الابداع والابتكار كانت متوسطة.

وقد كانت أعلى الفقرات استجابة لدى المبحوثين والتي تقيس هذا المجال كما يبين الجدول (4.4) الفقرة رقم (25) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (82.4%)، والتي عكست درجة موافقة مرتفعة في أن المصانع قد سعت خلال الأزمة إلى إعادة هيكلة استخدامات المواد الأولية لديها، وهو ما يعني تنبه هذه المصانع للأزمة والعمل على زيادة مستويات الاستخدام الأمثل للمواد الأولية لديها، كذلك الفقرة رقم (32) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (79.0%) والتي أظهرت موافقة مرتفعة لدى المبحوثين حول نجاح المصانع في إيجاد أساليب جديدة لإيصال منتجاتها للمستهلكين خلال فترات الإغلاق، كما وضحت الفقرة رقم (30) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (78.8%) أن المصانع أنشأت فرقاً متخصصة لديها للتفكير الاستراتيجي خلال الجائحة للخروج بحلول واقعية للتحديات القائمة والمتوقع مواجهتها.

أما من حيث الفقرات التي جاءت بأدنى استجابة لدى المبحوثين حول هذا المجال، فقد جاءت الفقرة رقم (31) بدرجة استجابة متوسطة بلغت (50.6%) والتي أظهرت أن الطرق الجديدة في العمل أسهمت بأدنى مستويات الدرجة المتوسطة بتحسين جودة المنتجات خلال الجائحة، وهو ما يعني أن التركيز خلال الجائحة كان على الإنتاج وإمداد المستهلكين بالمنتجات أكثر منه اهتماماً بجودة المنتجات نفسها، كذلك جاءت الفقرة رقم (28) بنسبة استجابة بلغت نسبتها (57.0%) وهي متوسطة تعكس اهتماماً متوسطاً لدى إدارات هذه المصانع نحو توفير الإمكانات المادية اللازمة لإنجاح المبادرات الإبداعية للعاملين، كذلك جاءت الفقرة رقم (29) بدرجة استجابة متوسطة بلغت نسبتها (67.8%) والتي عكست موافقة متوسطة نحو استفادة المصانع من القدرات التكنولوجية لديها في ابتداع أساليب عمل جديدة، ورغم الحديث عن استخدام التكنولوجيا خلال الجائحة بشكل كبير، إلا أن هذه الاستجابة تعكس أن الاستخدام للتكنولوجيا لم يكن مبتدعاً ولا يصب في صالح طرق عمل جديدة وإنما الاستفادة مما تقدمه للجميع من إمكانات.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن الوصول إلى إجابة للسؤال الأول الرئيس، والجدول (4.5) التالي يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد التي تم اعتمادها للوصول إلى درجة فعالية الإجراءات المتخذة من قبل القطاع الصناعي الفلسطيني لمواجهة جائحة كورونا:

جدول 4.5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تبين درجة فعالية الإجراءات لمواجهة جائحة كرونا في القطاع الصناعي

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
2	الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف من حيث التكيف التنظيمي لدى القطاع الصناعي	3.69	.254	% 73.8	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف من حيث التعلم التنظيمي لدى القطاع الصناعي	4.02	.339	% 80.4	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف من حيث الابداع والابتكار لدى القطاع الصناعي	3.20	.336	% 64.0	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف لدى القطاع الصناعي الفلسطيني	**3.63**	**.257**	**% 72.6**	**مرتفعة**

ومن الجدول (4.5) السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف لدى القطاع الصناعي الفلسطيني لمواجهة جائحة كورونا كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.63) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.257) وبدرجة استجابة مرتفعة بلغت (72.6%).

ويلاحظ من النتائج السابقة، بأن مستوى التعلم التنظيمي لدى القطاع الصناعي أثناء الجائحة كان هو الأعلى حيث بلغت نسبة الاستجابة عليه (80.4%) فيما كان مستوى الإجراءات التي اعتمدت على الإبداع والابتكار أثناء الجائحة هي الأقل، حيث شكلت نسبتها (64.0%) وهي نسبة متوسطة.

4.2.2 نتائج الإجابة على السؤال الثاني للدراسة:

ما واقع الآثار السلبية المترتبة على الجائحة في القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية)؟

للإجابة على هذا السؤال، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن كل فقرة من الفقرات التي تقيس واقع الآثار السلبية المترتبة على الجائحة من حيث الآثار الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى الدرجة الكلية التي تقيس هذا الواقع، مع الأخذ بعين الاعتبار قيام الباحثة بعكس المقياس لبعض الفقرات وذلك حتى تتلاءم مع سياق المحور ككل، وهي الفقرات (35، 43، 46، 47) وكانت النتائج كما في الجدول (4.6) التالي:

جدول 4.6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة واقع الآثار السلبية المترتبة على الجائحة في القطاع الصناعي الفلسطيني

الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تقدير الاستجابة
.33	أثرت الجائحة على الحصة السوقية للمصنع بشكل سلبي.	4.65	.640	% 93.0	مرتفعة جداً
.34	أدت الجائحة إلى رفع أسعار المواد الأولية ما أدى إلى رفع أسعار منتجات المصنع.	4.31	.987	% 86.2	مرتفعة
.35	لم يتمكن المصنع من الاحتفاظ بوتيرة إنتاجه خلال الجائحة كما كانت قبل الجائحة.	3.94	.835	% 78.8	مرتفعة
.36	أجبرت الجائحة المصنع إلى تسريح العديد من العمال لديه.	3.61	.797	% 72.2	مرتفعة
.37	أجبرت الجائحة المصنع إلى إغلاق فروع/ خطوط انتاج لديه.	3.43	.907	% 68.6	متوسطة
.38	تأثرت أرباح المساهمين في المصنع بشكل كبير خلال الجائحة.	4.14	.656	% 82.8	مرتفعة
.39	واجه المصنع مشاكل كثيرة خلال الجائحة فيما يتعلق بتسديد التزاماته المالية للآخرين.	3.89	.883	% 77.8	مرتفعة
.40	تعثر المصنع في الوفاء بالتزاماته تجاه العملاء خلال الجائحة.	2.89	.950	% 57.8	متوسطة
.41	أغلق المصنع أبوابه بشكل كامل خلال فترات الإغلاق التي أقرتها الحكومة.	3.37	.918	% 67.4	متوسطة
.42	تحمل المصنع تكلفة رواتب العاملين لديه والمصاريف التشغيلية خلال فترات الإغلاق.	3.48	.712	% 69.6	متوسطة
.43	لم يتلق المصنع مساعدات مالية من الجهات الحكومية تمكنه من تخفيف آثار الجائحة.	3.02	.913	% 60.4	متوسطة
.44	اضطر المصنع إلى تدوير العاملين لديه على نظام الشفتات في سبيل عدم تسريح أي عامل (قطع معاشه).	3.83	.891	% 76.6	مرتفعة
.45	تكفل المصنع بتقديم مساعدات مالية للعاملين لديه والذين أصيبوا بالمرض.	2.79	.898	% 55.8	متوسطة
.46	لم يقدم المصنع مساعدات عينية خلال الجائحة للفئات الفقيرة في المجتمع المحيط.	3.04	.783	% 60.8	متوسطة
.47	لم تظهر إدارة المصنع مسؤولية كبيرة خلال الجائحة تمثلت في تقديم مصلحة العامل على مصلحة العمل بتوفير البيئة الصحية المناسبة وتحمل تكاليفها.	3.93	.727	% 78.6	مرتفعة
الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية للجائحة		**3.62**	**.242**	**% 72.4**	**مرتفعة**

ومن الجدول (4.6) السابق، نجد بأن الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية باختلافها الاقتصادية والاجتماعية التي ترتبت على القطاع الصناعي نتيجة الجائحة، كانت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذه الدرجة (3.62) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.242) وبنسبة استجابة مرتفعة بلغت (72.4%).

من خلال النتائج السابقة، نجد بأن أكثر الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي، ما تمثل في الفقرة رقم (33) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة جداً بلغت (93.0%)، والتي بينت أن الجائحة تسببت في تأثير سلبي على الحصة السوقية للمصانع الفلسطينية، كذلك ما بينته الفقرة رقم (34) والتي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (86.2%) والتي أظهرت أن الجائحة أدت إلى رفع أسعار المواد الأولية وهو ما أدى إلى رفع أسعار المنتجات للمستهلك، كذلك من الآثار السلبية التي واجهها القطاع الصناعي جراء الجائحة ما أظهرته الفقرة رقم (38) والتي جاءت باستجابة مرتفعة بلغت نسبتها (82.8%) والتي بينت تأثر أرباح المساهمين في المصانع بشكل كبير خلال الجائحة، كذلك ما أظهرته الفقرة رقم (35) والتي عكست درجة موافقة مرتفعة تجاه عدم قدرة المصانع على الاحتفاظ بوتيرة انتاج خلال الجائحة مشابهة لما كانت عليه قبل الجائحة.

كذلك نجد بأن الكثير من المصانع اضطرت إلى تدوير العاملين لديها وتشغيلهم على نظام الشفتات في سبيل عدم تسريح الكثير منهم، وهي ما جاءت باستجابة مرتفعة بلغت نسبتها (76.6%)، إضافة إلى موافقة مرتفعة بينتها الفقرة رقم (36) وبلغت نسبتها (72.2%) والتي أظهرت قيام الكثير من المصانع بتسريح العمال لديها.

وعلى جانب آخر، توضح النتائج السابقة أن قدرة المصانع على تقديم مساعدات مالية للعاملين لديها ممن أصيبوا بالمرض خلال الجائحة جاءت بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (55.8%)، كذلك نجد أن هناك موافقة متوسطة بلغت نسبتها (57.8%) حول تعثر المصانع في الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء خلال الجائحة، كذلك بينت الفقرة رقم (43) موافقة متوسطة بلغت نسبتها (60.4%) نحو عدم تلقي المصانع لمساعدات مالية من الجهات الحكومية مكنته من تخفيف آثار الجائحة.

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

من خلال ما سبق من جمع لبيانات ومعلومات وإجابة لأسئلة الدراسة، ستقوم الباحثة بإجراء اختبار لفرضيات الدراسة وذلك للتأكد من صحتها أو خطاها كما يلي:

4.3.1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة:

الفرضية الأولى-$H_0$1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم

التنظيمي، الإبداع والابتكار) وبين الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على هذا القطاع من حيث الآثار الاجتماعية، والاقتصادية.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، تم استخراج معامل الارتباط Pearson Correlation للعلاقة بين الدرجة الكلية لقدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الابداع والابتكار) وبين الدرجة الكلية للآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة، وكانت النتائج كما في الجدول (4.7) التالي الذي يبين مصفوفة الارتباط:

جدول 4.7: نتائج معامل الارتباط Pearson بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

الأبعاد	الدرجة الكلية للقدرة على التكيف	التكيف التنظيمي	التعلم التنظيمي	الابداع والابتكار	الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية
الدرجة الكلية للقدرة على التكيف	**1**	**.799****	**.827****	**.854****	**-.463****
التكيف التنظيمي		**1**	**.492****	**.579****	**-.618****
التعلم التنظيمي			**1**	**.516****	**-.296****
الابداع والابتكار				**1**	**-.296****
الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية					**1**

**** الارتباط دال احصائياً عند مستوى الدلالة 0.001**

ومن النتائج في الجدول (4.7) السابق، نلاحظ وجود ارتباط عكسي بين المتغير المستقل المتمثل في الدرجة الكلية للقدرة على التكيف وبين المتغير التابع المتمثل بالدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، وقد بلغت قيمة هذا الارتباط (0.463−) وهو دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001)، كما يلاحظ وجود ارتباط عكسي بين كافة أبعاد القدرة على التكيف وبين الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وهو ما يعني وجود علاقة عكسية بشكل منفرد بين هذه الأبعاد وبين المتغير التابع، وقد كان أعلى ارتباط بين بعد التكيف التنظيمي والآثار السلبية للجائحة، حيث بلغت قيمة هذا الارتباط (0.618) وهو دال عند مستوى الدلالة (0.001)، بينما تساوى ارتباط بعدي التعلم التنظيمي والإبداع والابتكار مع المتغير التابع، حيث بلغت قيمة الارتباط لكل منهما (0.296) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001).

إضـــافـة إلى مـا ســـبق، تم إجراء اختبـار معـامـل الانحـدار المعيـاري الخطي Standardized Regressionوالذي يوضــح ارتباط وتأثير وانحدار المتغير المســتقل على المتغير التابع، وكانت النتائج كما في الجدول (4.8) التالي:

جدول 4.8: نتائج نموذج الانحدار القياسي الخطي للمتغير المستقل على المتغير التابع

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	P value
الآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة	القدرة على التكيف	-.463	.000
• ***R- Square value = 0.215***			

ومن خلال النموذج السابق، يتبين وجود علاقة عكسية متوسطة وفقاً لتفسير قيمة R-Square المعتمدة في الدراسـة والمبينة في الملحق (3)، ووفقاً لذلك يمكن القول بأنه كلما زاد مسـتوى قدرة المصـنع على التكيف كلما زاد ذلك من فرص تلافي الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة.

وبمعنى أكثر وضـوحاً، يمكن القول ومن خلال قيمة R-Squareفإن قدرة المصـانع على التكيف تفسـر التباين الحاصــل في إمكانية تلافي الآثار الســلبية للجائحة بنســبة (21.5%) والتي هي قيمة معامل التحديد R- Square.

ولتوضـيح هذه العلاقة ومعرفة أكثر أبعاد قدرة المصـانع على التكيف تأثيراً فيها، تم اسـتخدام الانحدار المتعدد لتبيان هذه العلاقة كما في (4.9) التالي:

جدول 4.9: نتائج اختبار الانحدار المعياري المتعدد للعلاقة بين القدرة على التكيف والآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	قيمة R	قيمة F	دلالة F	قيمة Beta	قيمة t	دلالة t
الآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة	التكيف التنظيمي	-.463	38.797	0.000	-.632	9.034-	.000
	التعلم التنظيمي				-.015	.291-	.771
	الابداع والابتكار				-.071-	1.322-	.188
R Square = 0.215							

ومن خلال النتائج التي يبينها الجدول (4.9) السـابق، فإن علاقة الانحدار بين القدرة على التكيف مع جائحة كورونا في القطاع الصـــناعي الفلســـطيني بأبعادها المتمثلة في (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار) مجتمعة، وبين الآثار الســلبية الاقتصــادية والاجتماعية للجائحة، كانت علاقة عكســية متوســطة، وكانت هذه العلاقة دالة معنوياً، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال قيمة F التي بلغت (38.797) وكذلك دلالتها الإحصــائية التي بلغت (0.000) وهي دلالة أقل من المســتوى المقبول في الدراســـة والبالغ (0.05)، وبالتالي يمكن القول بأن هذه الأبعاد مجتمعة في القدرة على

التكيف مع الجائحة تفسر التباين في مستوى تلافي الآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة في القطاع الصناعي الفلسطيني.

وبالرجوع إلى الجدول (4.9)، ومن خلال قيمة t ودلالتها الإحصـــائية، نجد بأن الأبعاد التي جاءت لقياس القدرة على التكيف مع الجائحة، والتي لها تأثير في تفســـير هذا التباين، هو بعد التكيف التنظيمي، والذي وفقاً لقيمة t المحسوبة الخاصة به والتي بلغت (−9.034) ودلالتها الإحصائية التي بلغت (0.000)، يمكننا القول بأنه كلما تحســـن مســـتوى التكيف التنظيمي بمقدار وحدة واحدة في مؤسسات القطاع الصناعي الفلسطيني، فإن ذلك سيؤدي إلى خفض شدة الآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة بنسبة Beta المعيارية الخاصة بهذا البعد، أي بنسبة (63.2%)، فيما لم يشر النموذج السابق إلى وجود أي تأثير بشكل منفرد لبعدي التعلم التنظيمي والابداع والابتكار على العلاقة.

ومما سبق يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخاصة بهذه العلاقة كما يلي:

مستوى الآثار السلبية الاقتصادية الاجتماعية للجائحة (المتوقع) = Beta المعيارية الثابتة (1.456) + (−0.632× التكيف التنظيمي) + خطأ التنبؤ.

وعليه؛ تكون الفرضـــية الرئيســـية الأولى للدراســـة قد تم التحقق من خطأها وبالتالي رفضـــها والقبول بالفرض البديل، حيث تبين وجود علاقة بين قدرة المصـــانع على التكيف من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار) وبين قدرة المصانع على تلافي الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية.

4.3.2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة:

الفرضية الثانيةH_0-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار) تعزى لعوامل (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات عمل المصنع، طبيعة عمل المصنع، عدد العاملين في المصنع، ومجال تصنيع المصنع).

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى H_0-2-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار) تعزى لعامل الجنس.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار) والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.10) التالي:

جدول 4.10: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول القدرة على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التكيف التنظيمي	ذكر	158	3.71	.260	186	3.394	.001
	أنثى	30	3.55	.164			
التعلم التنظيمي	ذكر	158	4.04	.335	186	2.367	.019
	أنثى	30	3.89	.333			
الابداع والابتكار	ذكر	158	3.22	.350	186	3.240	.002
	أنثى	30	3.07	.211			
الدرجة الكلية للقدرة على التكيف	**ذكر**	**158**	**3.66**	**.258**	**186**	**3.200**	**.002**
	أنثى	**30**	**3.50**	**.209**			

ومن نتائج اختبار T- test السابقة، نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوسطات إجابات المبحوثين حول قدرة المصانع على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل الجنس، حيث بلغت قيمة t المحسوبة للدرجة الكلية للقدرة على التكيف (3.200) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وبدلالة إحصائية بلغت (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، ومن خلال المتوسطات الحسابية، نجد بأن هذه الفروق كانت لصالح الذكور على حساب الإناث، حيث كان هناك فرق في المتوسطات الحسابية لصالح الذكور في جميع الأبعاد التي تمت دراستها والتي تمثلت في التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار.

ومن خلال هذه النتائج تكون الفرضية الفرعية H02.1قد تم التحقق من خطأها، وبالتالي القبول بالفرض البديل لها.

الفرضية الفرعية الثانية H_0-2-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع

جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار) تعزى لعامل الدرجة العلمية.

للتحقق من صـــحة الفرضـــية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مســـتوى القدرة على التكيف مع جائحة كورونا، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.11) التالي:

جدول 4.11: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل الدرجة العلمية

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
التكيف التنظيمي	بين المجموعات	2	3.056	1.528	31.190	.000
	داخل المجموعات	185	9.064	.049		
المجموع		**187**	**12.120**			
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	2	1.235	.617	5.623	.004
	داخل المجموعات	185	20.317	.110		
المجموع		**187**	**21.552**			
الابداع والابتكار	بين المجموعات	2	4.134	2.067	22.436	.000
	داخل المجموعات	185	17.044	.092		
المجموع		**187**	**21.178**			
الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف	بين المجموعات	2	1.312	.656	10.974	.000
	داخل المجموعات	185	11.060	.060		
المجموع		**187**	**12.372**			

ومن الجدول (4.11) السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في إجابات المبحوثين حول مستوى القدرة على التكيف مع جائحة كورونا لدى القطاع الصناعي في محافظة رام الله والبيرة بكافة أبعادها تعزى لعامل الدرجة العلمية، وذلك وفقاً لقيمة F للدرجة الكلية لهذا المســـتوى والتي بلغت (10.974) ودلالتها الإحصـــائية (0.000) والتي هي أدنى من مســـتوى الدلالة (0.05)، كذلك كان هناك فروق في كافة الأبعاد بشـــكل منفرد، حيث كانت الدلالة لكل بعد فيها أقل من (0.05).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار *Scheffe* وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.12: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى التكيف التنظيمي لدى المصانع تعزى لعامل الدرجة العلمية

البعد	الدرجة العلمية (I)	الدرجة العلمية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
التكيف التنظيمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.31630*	.023
		دراسات عليا	.12892*	.025
	دراسات عليا	بكالوريوس	.18738*	.000

ومن خلال نتائج اختبار Scheffe للفروق في بعد التكيف التنظيمي، يتبين وجود فروق بين من يحملون درجة الدبلوم على حساب من يحملون درجة البكالوريوس والدراسات العليا، وكانت الدلالة متوسطة لهذه الفروق بلغت قيمتها على التوالي (0.023) و (0.025).

كذلك يلاحظ وجود فروق بين من يحملون دراسات عليا على حساب من يحملون البكالوريوس وكانت هذه الفروق بدلالة قوية بلغت قيمتها (0.000).

جدول 4.13: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي لدى المصانع تعزى لعامل الدرجة العلمية

البعد	الدرجة العلمية (I)	الدرجة العلمية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
التعلم التنظيمي	دراسات عليا	بكالوريوس	.18559*	.005

ويتبين من الجدول (4.13) السابق، بأن الفروق في بعد التعلم التنظيمي كانت بين من يحملون دراسات عليا على حساب من يحملون البكالوريوس، وقد كانت قيمة الدلالة لهذه الفروق (0.005) وهي دلالة قوية اقل من مستوى الدلالة (0.05).

جدول 4.14: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي لدى المصانع تعزى لعامل الدرجة العلمية

البعد	الدرجة العلمية (I)	الدرجة العلمية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الابداع والابتكار	بكالوريوس	دبلوم فأقل	.22128*	.001
	دراسات عليا	دبلوم فأقل	.42924*	.000
		بكالوريوس	.20795*	.000

ومن الجدول السابق، نلاحظ وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى التعلم التنظيمي وفقاً لعامل الدرجة العلمية، وقد كانت هذه الفروق بين من يحملون درجة البكالوريوس على حساب من يحملون دبلوم فأقل، وبلغت دلالة هذه الفروق (0.001).

كما يلاحظ وجود فروق بين من يحملون مؤهل دراسات عليا على حساب من يحملون الدبلوم فأقل ومن يحملون البكالوريوس وكانت دلالة هذه الفروق قوية في كل حالاتها بلغت (0.000).

جدول 4.15: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف لدى المصانع تعزى لعامل الدرجة العلمية

البعد	الدرجة العلمية (I)	الدرجة العلمية (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف	دراسات عليا	دبلوم فأقل	.12874*	.049
		بكالوريوس	.19364*	.000

ومن الجدول (4.15) السابق، يتبين وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف تعزى لعامل الدرجة العلمية، حيث تبين وجود فروق بين من يحملون مؤهل دراسات عليا على حساب من يحملون الدبلوم فأقل بدلالة ضعيفة بلغت قيمتها (0.049)، كذلك لوحظ وجود فروق بين من يحملون دراسات عليا ومن يحملون مؤهل البكالوريوس وكانت هذه الفروق بدلالة قوية بلغت قيمتها (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ومما سبق؛ ووفقاً للنتائج السابقة، تكون الفرضية الفرعية الثانية $H_0$2-2 قد تم التحقق من خطأها، وبالتالي القبول بالفرض البديل لها.

الفرضية الفرعية الثالثةH_0-2-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار) تعزى لعامل سنوات عمل المصنع.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبارT للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار) والتي تعزى لسنوات عمل المصنع، ذلك أن توزيع عينة الدراسة وفقاً لهذا العامل احتوى فقط على مجموعتين وهما (5 سنوات وأقل من 10 سنوات، وأعلى من 10 سنوات)، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.16) التالي:

جدول 4.16: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حول القدرة على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل سنوات عمل المصنع

الأبعاد	المجموعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
التكيف التنظيمي	5سنوات وأقل من 10	102	3.61	.205	186	-4.293-	.000
	10سنوات فأعلى	86	3.77	.281			
التعلم التنظيمي	5سنوات وأقل من 10	102	3.95	.377	186	-3.142-	.002
	10سنوات فأعلى	86	4.10	.268			
الابداع والابتكار	5سنوات وأقل من 10	102	3.16	.311	186	-1.867-	.063
	10سنوات فأعلى	86	3.25	.359			
الدرجة الكلية للقدرة على التكيف	5سنوات وأقل من 10	102	3.57	.254	186	**-3.623-**	**.000**
	10سنوات فأعلى	86	3.71	.242			

ومن نتائج الجدول (4.16) السابق، يتبين وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية للقدرة على التكيف مع جائحة كورونا لدى القطاع الصناعي الفلسطيني، فمن خلال قيمة t المحسوبة والتي كانت (3.623) والتي هي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96) ودلالتها التي بلغت (0.000) نجد بأن هناك فروق دالة بشكل قوي وفقاً لسنوات عمل المصنع.

وقد ظهرت هذه الفروق في كافة الأبعاد باستثناء بعد الابداع والابتكار والذي كانت قيمة t المحسوبة له (1.867) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96) وكذلك كانت دلالتها بقيمة (0.063) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05).

ومن خلال النتائج السابقة، فإن مصدر الفروق كان بين من يديرون مصانع مضى على عملها 5 سنوات وأقل من 10 سنوات، ومن يديرون مصانع مضى على عملها 10 سنوات فأعلى، وكانت الفروق في كافة الأبعاد وفي الدرجة الكلية لتلك المصانع التي مضى على عملها (10 سنوات فأعلى).

ومما سبق؛ تكون الفرضية الفرعية H_0-2-3 قد تم التحقق من خطأها، وبالتالي القبول بالفرض البديل.

الفرضية الفرعية الرابعة H_0-2-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار) تعزى لعامل طبيعة عمل المصنع.

للتحقق من صـــحة الفرضـــية الفرعية الرابعة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مســـتوى القدرة على التكيف مع جائحة كورونا، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.17) التالي:

جدول 4.17: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل طبيعة عمل المصنع

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
التكيف التنظيمي	بين المجموعات	5	.711	.142	2.267	.050
	داخل المجموعات	182	11.409	.063		
المجموع		**187**	**12.120**			
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	5	2.748	.550	5.320	.000
	داخل المجموعات	182	18.803	.103		
المجموع		**187**	**21.552**			
الابداع والابتكار	بين المجموعات	5	8.007	1.601	22.130	.000
	داخل المجموعات	182	13.171	.072		
المجموع		**187**	**21.178**			
الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف	بين المجموعات	5	1.905	.381	6.626	.000
	داخل المجموعات	182	10.467	.058		
المجموع		**187**	**12.372**			

ومن الجدول (4.17) السابق، يتبين وجود فروق دالة إحصائياً في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف تعزى لعامل طبيعة عمل المصنع، وقد كانت هذه الفروق في كافة الأبعاد المتعلقة بالقدرة على التكيف، وكذلك في الدرجة الكلية لمســـتوى القدرة على التكيف والتي بلغت قيمة F الخاصة بها (6.626) وبدلالة قوية بلغت قيمتها (0.000) وهي أدنى من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار *Scheffe* وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.18: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى القدرة على التكيف لدى المصانع تعزى لعامل طبيعة عمل المصنع

البعد	عمل المصنع (I)	عمل المصنع (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
القدرة على التكيف	تعدين/ طاقة متجددة	إنشائية / حجر رخام	.22878	.050
	خياطة/ نسيج ألبسة	صناعات غذائية	.19296*	.045
		إنشائية/ حجر ورخام	.27582*	.000

ومن الجدول (4.18)، يتبين وجود فروق ضـــعيفة جداً بين من تعمل مصـــانعهم في مجال التعدين والطاقة المتجددة على حســـاب من يعملون في المجال الإنشـــائي والحجر والرخام، وقد كانت الدلالة الإحصائية لهذه الفروق مساوية لمستوى الدلالة (0.05).

كذلك لوحظ وجود فروق ذات دلالة لصـالح من تعمل مصـانعهم في مجال الخياطة والنسـيج والألبسـة على حسـاب الصـناعات الغذائية بدلالة ليسـت قوية بلغت قيمتها (0.045) وعلى حسـاب الإنشـائية والحجر والرخام بدلالة قوية بلغت قيمتها (0.000) وهي أدنى من مستوى الدلالة (0.05).

ومن النتائج السـابقة، تكون الفرضـية الفرعية الرابعة H_0-2-4 قد تم التحقق من خطأها وبالتالي القبول بالفرض البديل لها.

الفرضية الفرعية الخامسة H_0-2-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار) تعزى لعامل عدد العاملين في المصنع.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مســـتوى القدرة على التكيف مع جائحة كورونا، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.19) التالي:

جدول 4.19: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل عدد العاملين في المصنع

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
التكيف التنظيمي	بين المجموعات	3	1.302	.434	7.379	.000
	داخل المجموعات	184	10.819	.059		
المجموع		**187**	**12.120**			

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	3	2.748	2.753	38.101	.000
	داخل المجموعات	184	18.803	.072		
المجموع		**187**	**21.552**			
الابداع والابتكار	بين المجموعات	3	5.005	1.668	18.983	.000
	داخل المجموعات	184	16.173	.088		
المجموع		**187**	**21.178**			
الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف	بين المجموعات	3	2.821	.940	18.117	.000
	داخل المجموعات	184	9.551	.052		
المجموع		**187**	**12.372**			

ومن الجدول (4.19) السابق، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف وفقاً لعامل عدد العاملين في المصنع، وقد كانت هذه الفروق في كافة الأبعاد التي تقيس هذا المستوى، ومن خلال قيمة F للدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف والتي بلغت (18.117) ودلالتها الإحصائية التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار *Scheffe* وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.20: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى القدرة على التكيف لدى المصانع تعزى لعامل عدد العاملين في المصنع

البعد	*عدد العاملين (I)*	*عدد العاملين (J)*	*الفرق في الوسط الحسابي (I-J)*	*الدلالة الإحصائية*
التكيف التنظيمي	5 – اقل من 10 عمال	10 – اقل من 30 عامل	.19373*	.000
التعلم التنظيمي	5 – اقل من 10 عمال	أقل من 5 عمال	.37458*	.000
		10 – اقل من 30 عامل	.33833*	.000
	30 عامل فأكثر	أقل من 5 عمال	.54516*	.000
		5 – اقل من 10 عمال	.17059*	.045
		10 – اقل من 30 عامل	.50891*	.000
الابداع والابتكار	أقل من 5 عمال	5 – اقل من 10 عمال	.27331*	.010
		10 – اقل من 30 عامل	.25781*	.013
	30 عامل فأكثر	5 – اقل من 10 عمال	.42653*	.000

البعد	عدد العاملين (I)	عدد العاملين (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف		10 – اقل من 30 عامل	.41104*	.000
	5 – اقل من 10 عمال	10 – اقل من 30 عامل	.17219*	.000
		أقل من 5 عمال	.24901*	.004
	30 عامل فأكثر	5 – اقل من 10 عمال	.16728*	.014
		10 – اقل من 30 عامل	.33946*	.000

من خلال الجدول (4.20) السابق، يلاحظ وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف بين من لديهم عدد عمال (5– أقل من 10 عمال) على حساب من لديهم عمال (10– أقل من 30 عام)، حيث كانت دلالة هذه الفروق قوية بلغت قيمتها (0.000).

كذلك لوحظ وجود فروق بين من لديهم عمال (30 عامل فأكثر) على حساب جميع الفئات الأخرى وكانت الدلالة قوية لدى جميع الفئات، وكانت أقل من (0.05).

ومما سبق؛ تكون الفرضية الفرعية الخامسة $H_0$2-5 قد تم التحقق من خطأها والقبول بالفرض البديل لها.

الفرضية الفرعية السادسةH_0-2-6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع جائحة كورونا من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، الإبداع والابتكار) تعزى لعامل مجال التصنيع.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السادسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى القدرة على التكيف مع جائحة كورونا، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.21) التالي:

جدول 4.21: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا تعزى لعامل مجال التصنيع

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
التكيف التنظيمي	بين المجموعات	2	.104	.052	.798	.452
	داخل المجموعات	185	12.017	.065		
المجموع		**187**	**12.120**			
التعلم التنظيمي	بين المجموعات	2	.092	.046	.398	.672

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
	داخل المجموعات	185	21.459	.116		
المجموع		**187**	**21.552**			
الابداع والابتكار	بين المجموعات	2	.153	.077	.675	.510
	داخل المجموعات	185	21.025	.114		
المجموع		**187**	**21.178**			
الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف	بين المجموعات	2	.097	.049	.733	.482
	داخل المجموعات	185	12.275	.066		
المجموع		**187**	**12.372**			

ومن الجدول (4.21) السابق، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لمستوى القدرة على التكيف مع جائحة كورونا لدى القطاع الصناعي وفقاً لمتغير مجال التصنيع، وبالتالي تكون الفرضية الفرعية H_0-2-6 قد تم التأكد من صحتها والقبول بها.

ومن خلال التحقق من الفرضيات الفرعية السابقة للفرضية الرئيسية الثانية للدراسة، نخلص إلى النتائج التي يبينها الجدول (4.22) التالي:

جدول 4.22: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة

الفرض الرئيسي	*الفرض الفرعي*	*نتيجة اختبار الفرض الفرعي*	*الناتج*
الفرضية الرئيسية الثانية H_0-2	H_0-2.1	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-2.2	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-2.3	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-2.4	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-2.5	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-2.6	صحة الفرضية الفرعية	عدم وجود فروق

ومما سبق، تكون الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة قد تم التحقق من خطأها، والقبول بالفرضية البديلة لها والتي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على التكيف مع جائحة كورونا لدى القطاع الصناعي تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل الأكاديمي، عدد سنوات عمل المصنع، عدد العاملين في المصنع، طبيعة عمل المصنع)، فيما لم يلحظ وجود فروق تعزى لمجال التصنيع.

4.3.3 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة:

الفرضـــية الثالثة H_0-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية) تعزى لعوامل (الجنس، الدرجة العلمية، سنوات عمل المصنع، طبيعة عمل المصنع، عدد العاملين في المصنع، ومجال تصنيع المصنع).

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة تم تقسيمها إلى عدة فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضـية الفرعية الأولى H_0-3.1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصـائية عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوســـطات اســـتجابات المبحوثين حول واقع الآثار الســـلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية) تعزى لعامل الجنس.

للتحقق من صـحة هذه الفرضـية، تم إجراء اختبار T للعينات المسـتقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصـــادية، والاجتماعية) والتي تعزى لمتغير الجنس، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.23) التالي:

جدول 4.23: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حولواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطينيتعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	ذكر	158	3.65	.245	186	7.213	.000
	أنثى	30	3.44	.117			

ومن الجدول (4.23) السابق، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في متوســـطات إجابات المبحوثين حول واقع الآثار الســـلبية التي خلفتها الجائحة من حيث (الآثار الاقتصـــادية، والآثار الاجتماعية) تعزى لعامل الجنس، حيث بلغت قيمة t المحســـوبة لهذه الفروق (7.213) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.96)، وبلغت دلالتها الإحصـــائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وفيما يتعلق بمصادر هذه الفروق، فقد كانت لصالح الذكور من أصحاب المصانع والمنشآت الصناعية على حساب الإناث، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عدد مديري وأصحاب المصانع والمنشآت الصناعية في محافظة رام الله والبيرة هم في الأغلب من الذكور ونسبة الإناث ممن يمتلكن منشآت صناعية في المحافظة هي الأقل.

ومما سبق؛ تكون الفرضية الفرعية الأولى H_0-3.1 قد تم التحقق من خطأها والقبول بالفرضية الفرعية البديلة لها.

الفرضية الفرعية الثانية H_0-3.2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية) تعزى لعامل الدرجة العلمية.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.24) التالي:

جدول 4.24: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لعامل الدرجة العلمية

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	بين المجموعات	2	3.047	1.524	35.620	.000
	داخل المجموعات	185	7.913	.043		
المجموع		**187**	**10.960**			

ومن الجدول (4.24) السابق، يلاحظ وجود فروق ذات دلالة في متوسطات إجابات المبحوثين حول الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل الدرجة العلمية، وقد كانت هذه فمن خلال قيمة F للدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة والتي بلغت (35.620) ودلالتها الإحصائية التي بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار *Scheffe* وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.25: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل الدرجة العلمية

البعد	*الدرجة العلمية (I)*	*الدرجة العلمية (J)*	*الفرق في الوسط الحسابي (I-J)*	*الدلالة الإحصائية*
الدرجة الكلية للآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	دبلوم فأقل	بكالوريوس	.33778*	.000
		دراسات عليا	.24547*	.000
	دراسات عليا	بكالوريوس	.09231*	.033

ومن خلال الجدول (4.25)، يتبين بأن الفروق كانت لصالح من يحملون الدرجة العلمية دبلوم فأقل على حساب من يحملون البكالوريوس والدراسات العليا، وقد كانت هذه الفروق بدلالة قوية بلغت دلالة

كل منهما (0.000)، ويمكن تفسير ذلك في أن من يملكون المصانع والورشات الصناعية في المحافظة هم في الأساس من المهنيين والفنيين والذين حصلوا على دبلومات مهنية متخصصة.

كذلك يلاحظ وجود فروق بدلالة متوسطة بين من يحملون درجة علمية دراسات عليا على حساب من يحملون مؤهل البكالوريوس، وكانت الدلالة لهذه الفروق (0.033).

ومما سبق؛ تكون الفرضية الفرعية الثانية H_0-3.2 قد تم التحقق من خطأها، وبالتالي القبول الفرضية الفرعية البديلة لها.

الفرضية الفرعية الثالثة H_0-3.3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية) تعزى لسنوات عمل المصنع.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم إجراء اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test، لرصد الفروق في واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية) والتي تعزى لمتغير سنوات عمل المصنع، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.26) التالي:

جدول 4.26: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في إجابات المبحوثين حولواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطينيتعزى لسنوات عمل المصنع

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	5سنوات وأقل من 10	102	3.59	.209	186	-1.402-	.163
	10سنوات فأعلى	86	3.64	.274			

ومن الجدول (4.26)، يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لعامل سنوات عمل المصنع، فمن خلال قيمة t المحسوبة والتي كانت (1.402) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.96)، وكانت دلالتها الإحصائية (0.163) وهي أعلى من مستوى الدلالة (0.05) وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة H_0-3.3.

الفرضية الفرعية الرابعة H_0-3.4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية) تعزى لسنوات لطبيعة عمل المصنع.

للتحقق من صـــحة الفرضـــية الفرعية الرابعة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.27) التالي:

جدول 4.27: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لعامل طبيعة عمل المصنع

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	بين المجموعات	5	5.987	1.197	43.820	.000
	داخل المجموعات	182	4.973	.027		
المجموع		**187**	**10.960**			

ومن نتائج الجدول (4.27) السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار الســـلبية التي خلفتها الجائحة، حيث كانت قيمة F المحســـوبة لهذه الفروق (43.820) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أدنى من مستوى الدلالة (0.05).

وللتعرف على مصادر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار *Scheffe* وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.28: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل طبيعة عمل المصنع

البعد	*طبيعة عمل المصنع (I)*	*طبيعة عمل المصنع (J)*	*الفرق في الوسط الحسابي (I-J)*	*الدلالة الإحصائية*
الدرجة الكلية للآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	صناعات غذائية	صناعية دوائية/كيميائية	.22292*	.000
	إنشائية/حجر ورخام	صناعات غذائية	.25741*	.000
		صناعات دوائية/كيميائية	.48032*	.000
		تقليدية	.28060*	.000
	تقليدية	صناعات دوائية/ كيميائية	.19973*	.002
	تعدين/ طاقة متجددة	صناعات دوائية/ كيميائية	.33871*	.000
	خياطة/نسيج/ ألبسة	صناعات غذائية	.25200*	.000
		صناعات دوائية/ كيميائية	.47492*	.000
		تقليدية	.27519*	.000

ومن الجدول (4.28) السابق، يتبين وجود في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على كل من المصـــانع التي مجال عملها في (الصـــناعات الغذائية، إنشـــائية/ حجر ورخام،

تقليدية، تعدين/ طاقة متجددة، خياطة/نسيج/ ألبسة)، وكانت هذه الفروق على حساب عدة صناعات مع التوافق على أنها في كافة الصناعات كانت على حساب الصناعات الدوائية والكيميائية، وترى الباحثة بأن تفسير ذلك يعود إلى أن الصناعات الدوائية والكيميائية هي الصناعة الوحيدة التي كانت أقل الصناعات تأثراً بجائحة كوفيد-19، بل على العكس، اعتبرت الجائحة بمثابة الفرصة الذهبية لمثل هذا النوع من الصناعات والتي ازدهرت خلال الجائحة.

ومن خلال ما سبق؛ تكون الفرضية الفرعية H_0-3.4 قد تم التحقق من خطأها، وبالتالي القبول بالفرضية الفرعية البديلة لها.

الفرضية الفرعية الخامسة H_0-3.5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية) تعزى لعدد العاملين في المصنع.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.29) التالي:

جدول 4.29: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لعامل عدد العاملين في المصنع

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	بين المجموعات	3	2.819	.940	21.235	.000
	داخل المجموعات	184	8.142	.044		
المجموع		**187**	**10.960**			

ومن نتائج الجدول (4.29) السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، حيث كانت قيمة F المحسوبة لهذه الفروق (21.235) وبدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي أدنى من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار *Scheffe* وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.30: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل عدد العاملين في المصنع

البعد	*عدد العاملين (I)*	*عدد العاملين (J)*	*الفرق في الوسط الحسابي (I-J)*	*الدلالة الإحصائية*
	5 – اقل من 10 عمال	أقل من 5 عمال	.41626*	.000

البعد	عدد العاملين (I)	عدد العاملين (J)	الفرق في الوسط الحسابي (I-J)	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية للآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	10 – اقل من 30 عامل	أقل من 5 عمال	.42352*	.000
	30 عامل فأكثر	أقل من 5 عمال	.37336*	.000

ومن نتائج اختبار Scheffe في الجدول (4.30)، نجد بأن الفروق كانت في كافة الفئات على حساب فئة المصانع التي لديها أقل من 5 عمال، وكانت هذه الفروق قوية بدلالة في جميع الفئات بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

وتعزو الباحثة هذه الفروق في أن المنشآت التي تشغل عاملين بأعداد أعلى من 5 عمال، لديها مسؤوليات والتزامات مالية وإدارية أكبر من المنشآت التي تشغل عدد عاملين أقل من 5 عمال، وبالتالي فإن تأثرها بالآثار السلبية التي تخلفها الجائحة أو أي أزمة سيكون أكبر من تلك التي لديها عدد عاملين أقل من 5 عمال.

ومما سبق؛ تكون الفرضية الفرعية H_0-3.5 قد تم التحقق من خطأها، وبالتالي القبول الفرضية البديلة للفرضية الفرعية.

الفرضية الفرعية السادسة H_0-3.6: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني من حيث (الآثار الاقتصادية، والاجتماعية) تعزى لمجال التصنيع.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السادسة، تم إجراء تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، للتعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما في الجدول (4.31) التالي:

جدول 4.31: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة تعزى لمجال تصنيع المصنع

الأبعاد	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة Fالمحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	بين المجموعات	2	.828	.414	7.558	.001
	داخل المجموعات	185	10.133	.055		
المجموع		**187**	**10.960**			

ومن نتائج الجدول (4.31) السابق، يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، حيث كانت قيمة F المحسوبة لهذه الفروق (7.558) وبدلالة إحصائية بلغت (0.001) وهي أدنى من مستوى الدلالة (0.05).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق تم استخدام نتائج اختبار *Scheffe* وكانت النتائج كما يلي:

جدول 4.32: نتائج اختبار Scheffeللفروق في إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة وفقاً لعامل مجال التصنيع

البعد	*مجال التصنيع (I)*	*مجال التصنيع (J)*	*الفرق في الوسط الحسابي (I-J)*	*الدلالة الإحصائية*
الدرجة الكلية للآثار السلبية التي خلفتها الجائحة	محلي	الاثنين معاً	.20358*	.002

ومن الجدول (4.32) السابق، نجد بأن هناك فروق بين المصانع التي مجال تصنيعها محلي على حساب تلك التي تعمل في مجال التصدير والإنتاج المحلي، وكانت هذه الفروق بدلالة قيمتها (0.002) وهي أدنى من مستوى الدلالة (0.05)، وتفسر الباحثة ذلك كون هذه المصانع التي تنتج للسوق المحلي هي مصانع محلية واستثماراتها وقدراتها المالية أقل من تلك التي تستهدف السوق المحلي والخارجي معاً، ومن الطبيعي أن يكون تأثرها بالآثار السلبية للجائحة أكبر من المصانع التي تستهدف الأسواق المحلية والخارجية معا.

ومما سبق؛ تكون الفرضية الفرعية H_0-3.6 قد تم التحقق من خطأها، وبالتالي القبول بالفرضية الفرعية البديلة لها.

ومن خلال التحقق من الفرضيات الفرعية السابقة للفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة، نخلص إلى النتائج التي يبينها الجدول (4.33) التالي:

جدول 4.33: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة

الفرض الرئيسي	*الفرض الفرعي*	*نتيجة اختبار الفرض الفرعي*	*الناتج*
الفرضية الرئيسية الثالثة H_0-3	H_0-3.1	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-3.2	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-3.3	صحة الفرعية	عدم وجود فروق
	H_0-3.4	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-3.5	خطأ الفرضية	وجود فروق
	H_0-3.6	خطأ الفرضية	وجود فروق

ومما سبق، تكون الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة قد تم التحقق من خطأها، والقبول بالفرضية البديلة لها والتي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على

القطاع الصـناعي تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل الأكاديمي، عدد العاملين في المصـنع، طبيعة عمل المصنع، مجال التصنيع)، فيما لم يلحظ وجود فروق تعزى لسنوات عمل المصنع.

5. الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة

يتضمن هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف وأسئلة وفرضيات الدراسة، إضافة إلى تحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة إن وجدت، والخروج ببعض التوصيات بالاستناد إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

5.2 ملخص نتائج الدراسة

فيما يلي استعراض للنتائج التي خلصت إليها الدراسة من حيث:

5.2.1 نتائج توزيع عينة الدراسة:

1. شكلت نسبة الذكور النسبة الأعلى في توزيع عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم الكلية من العينة (84.0%)، فيما كانت نسبة الإناث (16.0%).
2. من حيث الدرجة العلمية، فقد شكلت نسبة من يحملون مؤهل البكالوريوس النسبة الأعلى من عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (51.1%)، فيما كانت النسبة الأقل لمن يحملون مؤهلات دبلوم فأقل بواقع (19.7%).
3. من حيث سنوات عمل المصنع، فقد كانت النسبة الأعلى لأصحاب المصانع التي مضى على عملها (5 سنوات وأقل من 10 سنوات) بواقع (54.3%)، فيما بلغت نسبة المصانع التي مضى عملها (10 سنوات فأعلى (45.7%).

4. اما من حيث طبيعة عمل المصـنع، فقد كانت النسـبة الأعلى لتلك المصـانع التي تعمل في مجال الخياطة والنسيج والألبسة، والتي بلغت نسبتها من عينة الدراسة (26.6%)، فيما كانت النسبة الأقل للمصانع التي تعمل في مجالات التعدين والطاقة المتجددة بواقع (10.1%).
5. من حيث عدد العاملين في المصنع، فقد كانت النسبة الأعلى لتلك المصانع التي تشغل (10-أقل من 30 عامل) وقد بلغت نسـبتها من عينة الدراسـة (42.6%)، فيما كانت النسـبة الأقل لتلك المصانع التي تشغل (أقل من 5 عمال) بواقع (9.6%).
6. من حيث مجال تصـنيع المصـنع، فقد شكلت المصـانع التي تعمل في مجال التصـنيع المحلي النسبة الأعلى بواقع (86.2%)، فيما كانت النسـبة الأقل لتلك المصـانع التي تعمل في مجال التصدير الخارجي بنسبة بلغت (3.2%).

5.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

فيما يلي يستعرض الباحث ملخصاً للنتائج التي توصل إليها من خلال إجابة أسئلة الدراسة فيما يلي:

5.2.2.1 ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

1. بينت نتائج الإجابة عن السـؤال الرئيس الأول للدراسـة أن الدرجة الكلية لمسـتوى قدرة القطاع الصـناعي على التكيف أثناء الجائحة جاءت مرتفعة، حيث بلغت النسـبة المئوية لاسـتجابة المبحوثين حولها (72.6%).
2. أظهرت النتائج أن مسـتوى قدرة القطاع الصـناعي على التكيف أثناء الجائحة من حيث التعلم التنظيمي هو البعد الأعلى لدى القطاع الصناعي حيث بلغت نسبة الاستجابة عليه (80.4%)، فيما كان بعد القدرة على التكيف من حيث الإبداع والابتكار هو الأدنى بدرجة متوسـطة بلغت نسبتها (64.0%).
3. من حيث قدرة القطاع الصـناعي على التكيف من حيث التكيف التنظيمي، فقد أظهرت النتائج درجة مرتفعة من التكيف التنظيمي أثناء الجائحة وفقاً لأصـحاب المصـانع، حيث بلغت نسـبة الاستجابة على ذلك درجة مرتفعة بلغت (73.8%).
4. أظهرت الدراسـة أن المصـانع اهتمت خلال الجائحة بالأنظمة التي من شـأنها توفير المعلومات اللازمة للعاملين لديها، وبلغت الاسـتجابة عن ذلك نسـبة مرتفعة بلغت (83.2%)، كما بينت النتائج أن هناك موافقة مرتفعة بنسـبة (82.8%) لدى المبحوثين في أن المصـانع عملت على إعادة صياغة الأهداف الإنتاجية لديها بناء على الحالة الوبائية.
5. أظهرت النتائج أن نسـبة منخفضـة بلغت (34.4%) من المبحوثين وجدوا بأن مصـانعهم استفادت من المساعدات الحكومية خلال الجائحة، وهو ما يعني وجود نسبة كبيرة من أصحاب

المصانع لم تتلق المساعدة من الجانب الحكومي، بما يشير إلى ضعف التدخل الحكومي خلال الجائحة.

6. بينت النتائج أن الهياكل التنظيمية للمصانع تتميز بدرجة متوسطة بالمرونة التي تجعلها قادرة على احتواء التغيرات المتسارعة والتي فرضتها الجائحة، وبلغت نسبة الاستجابة حول ذلك (66.8%)، فيما يرى (67.8%) من المبحوثين بأن الجائحة اضطرتهم لخفض ساعات عمل العمال دون اللجوء إلى تسريحهم، وهو ما يعني وجود تسريح للعمال خلال الجائحة لدى بعض المصانع.
7. هناك موافقة مرتفعة جداً بنسبة بلغت (91.8%) لدى المبحوثين في أنهم كأصحاب مصانع أدركوا بشكل كبير بأن توافر الخبرات والمهارات لدى العاملين لديهم يؤدي إلى رفع قدرة مصانعهم على التكيف مع الأزمات، إضافة إلى موافقة مرتفعة جداً أيضا بنسبة (90.4%) حول ارتباط الميزة التنافسية للمصانع بما تمتلك من خبرات وقدرات لدى الكوادر البشرية ذات الخبرة لديها.
8. بين ما نسبته (70.0%) من المبحوثين أن العمل خلال الجائحة ساهم في تعديل هيكليات العمل في المصانع التي يديرونها.
9. بنت النتائج أن اهتمام أصحاب المصانع ومديريها بالإبداع والابتكار أثناء الجائحة كان اهتماماً متوسط الدرجة، وهو ما بينته نسبة الاستجابة الكلية على هذا البعد والتي بلغت (64.0%).
10. بينت النتائج أن المصانع وخلال الجائحة قد سعت إلى إعادة هيكلة استخدامات المواد الأولية لديها، وهو ما يعني تنبه هذه المصانع للأزمة والعمل على رفع مستويات ترشيد استخدامها للمواد الأولية، وهو ما جاء بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (82.4%).
11. بينت النتائج أن استخدم الطرق الجديدة في العمل والتي فرضتها الجائحة على المصانع أسهمت بنسبة (50.6%)، وهي في أدنى مستويات الدرجة المتوسطة بتحسين جودة منتجاتها.
12. كما أظهرت النتائج أن الاهتمام بتوفير الإمكانات المادية اللازمة لإنجاح المبادرات الإبداعية للعاملين خلال الجائحة جاء بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (57.0%).
13. بينت النتائج أن هناك موافقة متوسطة بنسبة بلغت (67.8%) لدى المبحوثين حول استفادة المصانع من القدرات التكنولوجية لديها في ابتداع أساليب عمل جديدة خلال الجائحة.

5.2.2.2 ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

1. بينت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني في كافة المجالات وخاصة الاقتصادية والاجتماعية كان كبيراً حيث بلغت نسبة الاستجابة عن الدرجة الكلية لهذا الواقع نسبة مرتفعة بلغت (72.4%).

2. أظهرت النتائج أن نسبة مرتفعة جداً بلغت (93.0%) من المبحوثين يرون بأن أبرز الآثار السلبية للجائحة تمثل في التأثير السلبي على الحصة السوقية للمصانع الفلسطينية.
3. أظهرت النتائج كذلك أن نسبة مرتفعة من المبحوثين بلغت (86.2%) يرون بأن الجائحة تسببت في ارتفاع أسعار المواد الأولية وهو الأمر الذي أدى إلى رفع أسعار المنتجات للمستهلك.
4. تأثرت أرباح المساهمين في المصانع بشكل كبير خلال الجائحة، وهو ما جاء بنسبة استجابة مرتفعة لدى المبحوثين بلغت (82.8%).
5. بينت النتائج أن هناك استجابة متوسطة بلغت نسبتها (55.8%) حول قدرة المصانع خلال الجائحة على تقديم مساعدات مالية للعاملين لديها ممن أصيبوا بالمرض، وهو ما يعني أن نسبة كبيرة من العمال تركوا دون مساعدة أثناء الجائحة لدى إصابتهم بالمرض.
6. أظهرت النتائج أيضاً وجود استجابة متوسطة بنسبة (57.8%) من المبحوثين ممن يرون بأن مصانعهم تعثرت في الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء خلال الجائحة، كما نرى نسبة استجابة بلغت (60.4%) لدى المبحوثين تبين أنهم لم يتلقوا أي مساعدات مالية من الجهات الحكومية لمساعدتهم في تخفيف آثار الجائحة.

5.2.3 ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

1. تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائياً بين قدرة المصانع على التكيف مع الجائحة من حيث (التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار) وبين تلافيها للآثار السلبية التي خلفتها الجائحة اقتصاديا واجتماعيا وبيئياً، وبالتالي تم القبول بالفرضية البديلة للفرضية الصفرية.
2. بينت النتائج وجود ارتباط بين الدرجة الكلية للقدرة على التكيف وبين الدرجة الكلية لقدرتها على الحد من الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، وكانت هذا الارتباط بنسبة (46.3%) وهو ارتباط متوسط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.001).
3. أظهرت النتائج أن هناك ارتباط بين كافة أبعاد القدرة على التكيف وبين الدرجة الكلية لقدرتها على الحد من الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة، وكان الارتباط متوسطاً بين قدرة المصانع على التكيف من حيث التكيف التنظيمي وبين الحد من الآثار السلبية للجائحة حيث بلغت نسبته (61.8%)، فيما كان الارتباط ضعيفاً بين كل من التعلم التنظيمي والابداع والابتكار وبين الحد من الآثار السلبية حيث بلغت نسبة الارتباط لكل منهما (29.6%)، وبشكل عام كانت جميعها دالة إحصائياً عن مستوى (0.001).

4. أظهرت النتائج وجود علاقة انحدار عكسية متوسطة بين المتغير المستقل والمتمثل في قدرة المصانع على التكيف وبين المتغير التابع والمتمثل بالآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة، حيث بين نموذج الانحدار وجود علاقة متوسطة وفقاً لمعامل التحديد R-Square والذي وفقاً لقيمته التي بلغت (0.215)، ويمكن القول بأن قدرة المصانع على التكيف مع الجائحة من حيث التكيف التنظيمي والتعلم التنظيمي والابداع والابتكار مجتمعة تفسر ما نسبته (21.5%) من التباين الحاصل في الآثار السلبية للجائحة.
5. إن أبعاد القدرة على التكيف مع الجائحة والمؤثرة بشكل منفرد على الآثار السلبية الاقتصادية والاجتماعية للجائحة، هو بعد التكيف التنظيمي، والذي كلما تحسن مستواه بمقدار وحدة واحدة كلما أدى ذلك إلى خفض آثار الجائحة السلبية بنسبة (63.2%).
6. تم التحقق من خطأ الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة، حيث تبين وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المصانع على التكيف مع الجائحة تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل الأكاديمي، عدد سنوات عمل المصنع، عدد العاملين في المصنع، وطبيعة عمل المصنع)، وبالتالي تم رفض الفرضية الثانية والقبول بالفرض البديل.
7. لم يلحظ وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول مستوى قدرة المصانع على التكيف مع الجائحة وفقاً لعامل مجال التصنيع.
8. تم التحقق من خطأ الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة، وتبين وجود فروق في متوسطات إجابات المبحوثين حول واقع الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة على القطاع الصناعي الفلسطيني تعزى لعوامل (الجنس، المؤهل الأكاديمي، عدد العاملين في المصنع، طبيعة عمل المصنع، ومجال التصنيع)، فيما لم يلحظ وجود فروق في هذا المجال تعزى لعامل سنوات عمل المصنع، وهو ما يعني أن المصانع جميعها قد تأثرت بما خلفته الجائحة من آثار سلبية.

5.3 الاستنتاجات

من خلال النتائج السابقة، خرجت الدراسة بعدة استنتاجات أهمها:

1. هناك علاقة بين مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع جائحة كورونا من حيث التكيف التنظيمي، التعلم التنظيمي، والإبداع والابتكار، وبين تلافي الآثار السلبية التي خلفتها الجائحة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية لهذا القطاع، ويفسر مستوى قدرة المصانع على التكيف مع الجائحة ما نسبته (21.5%) من التباين الحاصل في الآثار السلبية للجائحة، وهو ما يعني أنه كلما تحسن مستوى قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع الجائحة تنظيمياً وتعليمياً وعلى مستوى الابتكار والإبداع، فإن ذلك يفسر (21.5%) من التغير الحاصل في الآثار السلبية للجائحة.
2. إن العلاقة بين قدرة القطاع الصناعي على التكيف مع الجائحة وبين تلافي الآثار السلبية للجائحة هي علاقة متوسطة إيجابية، فكلما تحسن مستوى قدرة هذه المصانع على التكيف مع الجائحة كلما أدى ذلك إلى تحسين قدراتها على تلافي الآثار السلبية التي تخلفها الجائحة.
3. إن أكثر أبعاد القدرة على التكيف ارتباطاً بالآثار السلبية للجائحة هو التكيف التنظيمي، وهو ما يعني أنه كلما حسنت المصانع من إجراءات تكيفها تنظيمياً مع الجائحة ومع الأزمات بشكل عام كلما كان لذلك تأثير إيجابي على قدرتها على تلافي الآثار السلبية المتوقعة.
4. تميز القطاع الصناعي الفلسطيني بمستوى مرتفع من القدرة على التكيف مع الجائحة، كما تميز بوجود مستوى مرتفع من قدرة على القطاع على التعلم التنظيمي قبل وخلال الجائحة.
5. خلال الجائحة كان هناك اهتمام لدى المصانع بتوفير المعلومات اللازمة للعاملين لديها، إضافة إلى أن المصانع الفلسطينية وخلال الجائحة عملت على إعادة صياغة الأهداف الإنتاجية الخاصة بها بما يتلاءم مع احتياجات الجمهور وقدراتها خلال الجائحة.
6. كان هناك تقصير واضح من الحكومة الفلسطينية تجاه دعم ومساندة القطاع الصناعي الفلسطيني أثناء الجائحة، وهو ما دفع هذا القطاع إلى الاعتماد على قدراته وعلى موارده وإمكانياته لمواجهة الجائحة وآثارها السلبية.
7. إن الهياكل التنظيمية الموجودة لدى الكثير من المصانع الفلسطينية ليست بالمرونة الكافية التي تجعلها قادرة على مواجهة الأزمات واحتواء التغييرات الناجمة عنها.

8. إن الكوادر البشـــرية ذات المهارات العالية والقدرات والخبرات هي الســـلاح الأمثل في القطاع الصـناعي الفلسـطيني لمواجهة الأزمات، وهو البنية الأسـاسـية التي يمكن الاسـتناد عليها لرفع قدرات المصانع على مواجهة تداعيات الجائحة والأزمات المتوقعة.

9. ترتبط الميزة التنافســية للمصـــانع خلال الأزمات بقدرات عامليها وكوادرها البشــرية ومســتوى الخبرات التي يمتلكونها.

10. أظهر القطاع الصـناعي الفلسـطيني اسـتجابة سـريعة نحو إعادة ترشـيد اسـتخدام المواد الأولية وإعادة هيكلة الموارد بما يتلاءم مع الجائحة والمعلومات المتوفرة عنها وعن تداعياتها، وهو ما ساهم في عدم نقص السلع والمواد في السوق الفلسطيني.

11. العملية الإنتاجية خلال الجائحة والأساليب والطرق التي فرضتها الجائحة لم تكن الجودة أولوية لها ولم تعمل هذه الأســاليب والطرق على تحســين الجودة، وبالتالي كان الاهتمام الأكبر نحو سد احتياجات السوق الفلسطيني والمستهلك الفلسطيني بغض النظر عن مستوى جودة المنتج، وهذا يتطلب مزيداً من المراجعة والاهتمام في التركيز على التحسين المستمر لجودة المنتجات الفلسطينية.

12. خلفت الجائحة آثاراً اقتصادية واجتماعية كبيرة على القطاع الصناعي الفلسطيني بشكل خاص وعلى المجتمع الفلسطيني ككل.

13. كان تأثير الجائحة كبيراً على الكثير من المصـــانع من خلال تأثيرها الســـلبي على الحصـــة السوقية لهذه المصانع، وكذلك من حيث تأثيرها على المساهمين وأرباحهم.

14. عملت الجائحة على التسبب بارتفاع أسعار الكثير من المواد الأولية التي يعتمد عليها القطاع الصـناعي الفلسـطيني، نتيجة للإغلاقات وتأثر سـلاسـل التوريد بالجائحة إضـافة إلى ارتفاع الطلب على بعض المنتجات والسلع.

15. أثرت الجائحة بشـكل سـلبي على العمال وعلى المسـؤولية الاجتماعية الخيرية لدى الكثير من المؤسسات في القطاع الصناعي الفلسطيني، ووجد الكثير من العمال أنفسهم بلا عمل بعد أن تم تسريحهم وبالتالي فقدت الكثير من العائلات مصادر الدخل الخاصة بها.

16. لم تول الكثير من المصـــانع مســـؤولية أخلاقية تجاه العمال الذين أصـــيبوا بالمرض خلال الجائحة من حيث مساعدتهم مالياً والاهتمام باحتياجاتهم.

5.4 التوصيات

استناداً إلى استنتاجات الباحثة من خلال النتائج التي خلصت إليها الدراسة فإنها تقترح عدة توصيات وهي:

على مستوى القطاع الصناعي:

1. على القطاع الصناعي الفلسطيني تعزيز قدراته على التكيف مع الأزمات بشكل عام، والتأكيد على قدرة المصانع الفلسطينية على التكيف التنظيمي والتعلم التنظيمي وتشجيع الإبداع والاستثمار في الابتكارات وخاصة التكنولوجية في مجال العمل الصناعي.
2. الاستثمار في الكوادر البشرية والتي أثبتت خلال الجائحة بأنها المورد الرئيسي للقطاع الصناعي وذلك من خلال زيادة مستويات تأهيل العاملين وتدريبهم وإكسابهم لمهارات عمل جديدة ومتطورة.
3. أن تقوم المصانع بالاهتمام بالخبرة في العمل حتى وإن كانت تكلفة العامل ذو الخبرة أعلى من العامل الجديد.
4. وضع الاستراتيجيات الإنتاجية القادرة على الحفاظ على الجودة في الإنتاج حتى في أوقات الأزمات، وألا يكون الاهتمام بسد الاحتياجات والطلب على حساب الجودة في الأزمات.
5. تحسين مستويات التخطيط للأزمات لدى القطاع الصناعي الفلسطيني من خلال الاهتمام بجمع المعلومات الشاملة حول المتغيرات المحيطة بالعملية الصناعية والاستفادة من مخرجات تحليل هذه المعلومات.

على المستوى الحكومي:

1. دعم القطاع الصناعي وتوفير التسهيلات اللازمة له خاصة في ظل الأزمات والكوارث، خاصة وأن القطاع الصناعي الفلسطيني يستهدف بشكل أكبر السوق المحلي الفلسطيني، وبالتالي فإن أي مساعدة لهذا القطاع هي مساعدة وتدعيم للمنتج المحلي أمام غيره.
2. أن تسعى الحكومة الفلسطينية على تخصيص مبالغ في الموازنة العامة لدعم القطاع الصناعي وتوفير المساعدات له خلال الأزمات.
3. وضع القوانين والأنظمة الملزمة لأصحاب العمل والتي من شأنها حماية العمال وحماية حقوقهم، إضافة إلى تعزيز دور الحكومة في الإشراف على تطبيق المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمصانع والقطاع الخاص الفلسطيني.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية

أبو زيد، أحمد. (2020). أثر الرقابة الاستراتيجية في التكيف التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الصناعات الاستخراجية والتعدينية المدرجة في سوق عمان المالي. *مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4*(35)، 165-208.

أبو سمرة، محمود، الطيطي، محمد. (2020). *مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو صالح، محمد صبحي. (2001). *الطرق الإحصائية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

أبو صفية، ميسون. (2017). *محددات الانتاجية للعاملين في القطاع الصناعي (دراسة قياسية على قطاع صناعات الملابس في قطاع غزة)*. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية – غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).

أبو قاعود، محمد. (2020). الإدارة غير التقليدية للأزمات الدولية العابرة للحدود على ضوء الخبرة المكتسبة من أزمة كورونا 2020. *المجلة العربية للدراسات الأمنية، 36*(2)، 310-324.

الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية. (2015). *الخطة الاستراتيجية 2016-2020*. رام الله: الاتحاد العام للصناعات الفلسطينية.

الالكسو. (2020). *جائحة كورونا كوفيد Covid-19. نشرية الالكسو العلمية*، 2، 1-57.

أمان. (2020). *السياسات الحكومية تجاه التعليم عن بعد في أثناء أزمة كورونا*. رام الله: الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان).

الأمم المتحدة. (02 08, 2020). موجز *سياساتي: التعليم أثناء جائحة كوفيد-19 وما بعدها*. تم الاسترداد من الأمم المتحدة:- https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_education_during_covid-19_and_beyond_arabic.pdf

إيلاف. (20 09, 2021). *إحصائيات فيروس كورونا*. تاريخ الاسترداد 20 09, 2021، من إيلاف: https://elaph.com/coronavirus-statistics.html

باهي، مصطفى، الأزهري، منى. (2010). معجم *المصطلحات الإحصائية: إنجليزي-عربي-عربي-إنجليزي*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

برابح، أحمد. (2020). الإبداع ودوره في تطوير المنظمة. *مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 9* (3)، 253-261.

بشر، بليغ. (2020). استراتيجيات الدول في مواجهة الأزمات والكوارث أثناء جائحة كورونا – دراسة حالة مملكة البحرين. *مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 2(2)*، 49-74.

بني عايش، محمد. (2020). *الأردن والعالم وفيروس كورونا المستجد*. عمان: دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع.

البواردي، فيصل. (2020). ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للإدارة، 1(40)*، 227-248.

بوعشيبة، عائشة. (2020). سياسات الاتحاد الأوروبي في مواجهة ازمة كورونا: بين روح الوحدة الأوروبية وأنانية الدول. مجلة *الندوة للدراسات القانونية، 32*، 4-17.

جميل، عبد الكريم. (2016). *إدارة الأزمات والكوارث*. عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الجنابي، حازم. (2016). أثر التعلم التنظيمي في الفاعلية التنظيمية: بحث تطبيقي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية، 36(11)*، 166-185.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2018). *مسح القوى العاملة الفلسطينية*. رام الله: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2020). *وزارة الاقتصاد الوطني والجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني يصدران بياناً صحفياً مشتركاً حول أثر جائحة كورونا على المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة (5/3/2020-31/5/2020)*. تاريخ الاسترداد 10, 2021، من الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3851

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2021). *أداء الاقتصاد الفلسطيني خلال العام 2020*. تم الاسترداد من دولة فلسطين: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني: https://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar&ItemID=3880

حسين،صلاح، السيد أحمد، رزق. (2020). *الآثار الاقتصادية لإغلاق المنشآت: محافظة رام الله والبيرة كنموذج*. رام الله، فلسطين: غرفة تجارة وصناعة محافظة رام الله (دراسة غير منشورة).

الحميري، بشار، بريس، أحمد. (2016). أثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية في الحلة. *مجلة جامعة أهل البيت، 19*، 17-58.

خصاونة، عاكف. (2011). *إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خلف الله، شعبان. (2015). *علم الوبائيات في مجالات صحة الإنسان والحيوان*. بيروت: دار الكتاب العلمية للنشر والتوزيع.

داود، محمد. (2020). *إدارة التميز والإبداع الإداري*. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

دودين، أحمد. (2020). *إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)*. عمان: مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.

الريماوي، عمر. (2017). *بناء وتصميم الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية (المجلد 1)*. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الزيباري، جعفر. (2020). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال. (2011). *الإبداع الإداري (الإصدار الطبعة الأولى)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلطان، حكمت، عثمان، محمود. (2021). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

شمس، أمل. (2020). التعامل مع الآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كورونا COVID19 في مصر: رؤية مستقبلية. *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 34*، 484-563.

صفوت، ريم. (2017). *أثرأبعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان*. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط (رسالة ماجستير غير منشورة).

صندوق النقد العربي. (2021). *تقرير آفاق الاقتصاد العربي*. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.

الضامن، منذر. (2006). *أساسيات البحث العلمي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

طبيشات، نواف. (2020). دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية. *المجلة العربية للإدارة، 3(40)*، 81-112.

طلحة، الوليد. (2020). *التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا المستجد على الدول العربية*. أبو ظبي: صندوق النقد العربي.

عبد النوري، فتيحة. (2019). *أثر التعلم التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة حالة بمؤسستي الاتصـــال للهاتف النقال (موبيليس، نجمة) بوكالة أم البواقي*. أم البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي (رسالة ماجستير غير منشورة).

العبســـي، علي، تجانية، حمزة. (2020). تداعيات فيروس كورونا (كوفيد-19): الآثار الاجتماعية والاقتصـــادية وأهم التدابير المتخذة للحد من الجائحة في الجزائر. *مجلة العلوم الاقتصـــادية وعلوم التسيير، 1(20)*، 91-100.

عســاف، محمود. (2021). تقييم دور الجامعات الفلســطينية في مواجهة الكوارث وإدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4* (5)، 1-23.

عقيلان، فادي. (2015). *إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية وغير الطبيعية*. عمان: دار المعتز للنشـر والتوزيع.

العموش، وفاء. (2020). *التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة العاصـــمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس*. عمان، الأردن: جامعة الشـــرق الأوسط. (رسالة ماجستير غير منشورة).

غوبيناث، غيتا. (10 03, 2020). *الحد من التداعيات الاقتصادية لفيروس كورونا بوضع سياسات موجهة كبيرة*. تاريخ الاســـترداد 1 10, 2021، من صـــندوق النقد الدولي: مدونات: https://www.imf.org/ar/News/Articles/2020/03/09/blog030920-limiting-the-economic-fallout-of-the-coronavirus-with-large-targeted-policies

الكريمين، رائد. (2021). *استراتيجيات التدريس الفعال بين الكفايات التعليمية ونظريات التعلم*. عمان: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

محمود، خالد. (2019). *التسويق الاستراتيجي في إطار التنافسية*. الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

مرعي، مثنى، محمد،أحمد، عودة،زمن، توفيق،سيف، حمزة،سعد، سعيد، رؤى. (2021). *أزمة جائحة كورونا والنظام العالمي*. القاهرة: العربي للنشر والتوزيع.

المساعيد، مفضي. (2009). *فاعلية الأداء المؤسسي للمدارس الثانوية الحكومية*. عمان: دار جليس الزمان.

مسغوني، نجوى، قدة، حياة. (2018). دور *الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية*. الوادي، الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي. (رسالة ماجستير غير منشورة).

مصـطفى/ أمل. (2020). أثر اسـتراتيجيات إدارة الموارد البشـرية على دعم الإبداع والابتكار الإداري لدى العاملين بالتطبيق على العاملين بجامعة عين شمس. *مجلة بحوث الشرق الأوسط، 57*، 37-96.

معهد المدققين الداخليين IIA. (2018). القدرة على التكيف مع الأزمات: غياب النقاش والثقة في غير موضعها. *ترنيمة الإدارة العليا، 86*، 1-4.

المغربي، محمد الفاتح. (2019). *إدارة الأزمات والكوارث*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

منتدى الاستراتيجيات الأردني. (2021). *التعليم والتكيف مع آثار كورونا في الأردن: كيفية الحد من تداعيات كورونا على الفجوة التعليمية*. عمان: منتدى الاستراتيجيات الأردني.

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، ومركز تحديث الصناعة. (2020). *سلسلة مؤشرات قطاع الصناعة: مؤشر تأثير جائحة كورونا على القطاع الصناعي المصري*. القاهرة: وزارة التجارة والصناعة المصرية.

منظمة التعاون الاسلامي. (2020). *الآثار الاجتماعية والاقتصادية لجائحة كوفيد - 19 في الدول الأعضاء في منظمة التعاون الإسلامي*. انقرة: مركز الأبحاث الاحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية (سيسرك).

نصر الله، عبد الفتاح، عواد، طاهر. (2004). *واقع القطاع الصناعي في فلسطين*. رام الله، فلسطين: وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.

وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية وفا. (11 04, 2019). *الصناعات التقليدية في فلسطين*. تاريخ الاسترداد 01 10, 2021، من مركز المعلومات الوطني الفلسطيني - وفا: https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3088

وزارة الصحة الفلسطينية. (2021, 09 23). احصائيات كورونا في فلسطين. Retrieved 09 23, 2021, from فايروس كورونا (COVID-19) في فلسطين: https://corona.ps/

المراجع الأجنبية

Al Shery, W. (2021). Transformation of SMEs to Telecommuting and Additional Investment in Technology during Covid-19 Pandemic. *مجلة رماح للبحوث والدراسات 53*, 371-390.

Balkan, K., & Ikiz, F. (2021). Investigation of Career Adaptability According to Conflict Activity Styles. *Eurasian Journal of Educational Research, 92*, 1-22.

Baumüller, H., Kubik, Z., Dallimore, A., Getahun, T., & Velia, M. (2021). Impact of Covid-19 on Africa's Food and Beverage Manufacturing Companies: Evidence from Selected African Countries. *e virtual 2021 International Conference of Agricultural Economists on 17-31 August 2021* (pp. 1-32). Online: ICAE 2021.

Boylan, S., & Turner, K. (2017). Developing Organizational Adaptability for Complex Environment. *Journal of Leadership Education, 16*(2), 183-198.

Chen, G. (2005). An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices. *Management Decision, 43*(4), 479-500.

Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research, 295*((2)), 295-336.

De Vet, J., Nigohosyan, D., Ferrer, F., Gross, A., Kuehl, S., & Flickenschild, M. (2021). *Impacts Of the COVID-19 Pandemic on EU industries.* Luxembourg: European Union.

Dima, A. (2014). Adaptability – A Strategic Capability During Crisis. *Economics Questions, Issues and Problems, 241*, 243-249.

Martin-Rios, C., & Pasamar, S. (2018). Service innovation in times ofeconomic crisis: the strategic adaptation activities of the top E.U. service firms. *R&D Management, 48*(2), 195-209.

Morales-Contreras, M., Leporati, M., & Fratocchi, L. (2021). The impact of COVID-19 on supply decision-makers: the case of personal protective equipment in Spanish hospitals. *BMC Health Services Research*, 1-15.

Muzzio, H., & Paiva Júnior, F. (2018). Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *RAC, Rio de Janeiro, 22*(6), 922-939.

Pham, L., & Hoang, H. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance. *Journal of Economics and Development*, 259-269.

Sarta, A., & et al. (2020). Organizational Adaptation. *Journaml Of Management (JOM), 47*(1), 43-75.

Sayago, A., Asuero, A., & Gonzalez, G. (2006). The Correlation Coefficient: An Overview. Critical Reviews in Analytical Chemistry, 36, 41-59.

Schmidt III, R., & et al. (2010). What is the meaning of Adaptability in the building Industry? *O&SB2010 "Open and Sustainable Building" – Chica, Elguezabal, Meno & Amundarain (Eds.)* (pp. 233-242). Bilbao: 0 Labein Tecnalia, Derio SPAIN.

Smit, J. (2015). The Innovation Value Chain and Adaptability of Organizations. *Journal of International Technology and Information Management, 24*(3), 57-74.

Thompson, S. K. (2012). *Sampling.* New Jersey: A JOHN WILEY & SONS,Inc., Publication.

ملحق 1: اسماء المحكمين لأداة الدراسة.

قام بتحكيم أداة الدراسة السادة الأفاضل التالية أسماؤهم:

التسلسل	الاسم	المؤسسة
.1	د. يوسف أبو فارة	جامعة القدس المفتوحة
.2	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
.3	د. إبراهيم عوض	جامعة القدس
.4	د. سلوى البرغوثي	جامعة القدس
.5	د. منصور غرابة	جامعة القدس
.6	د. إياد لافي	جامعة القدس

ملحق 2: أداة الدراسة النهائية.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

الأخوة والأخوات أصحاب ومديري مصانع رام الله والبيرة تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

" مستوى قدرة القطاع الصناعي الفلسطيني على التكيف مع الآثار التي خلفتها جائحة كورونا."

إشراف د. سعدي الكرنز

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في معهد التنمية المستدامة – تخصص بناء مؤسسات، جامعة القدس.

وإيماناً من الباحثة بأهمية موضوع الدراسة، ويقيناً منها بدعمكم الكريم للبحث العلمي ومجالاته المتعددة، يرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة بكل صراحة وموضوعية، للوصول إلى نتائج صحيحة تتمتع بالدقة العالية، مع العلم بأن الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن يتم استخدام المعلومات المقدمة من قبلكم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علماً أن الوقت المقدر لتعبئة الاستبانة هو عشر دقائق فقط.

مع الشكر والتقدير

الباحثة: آلاء خلف

يرجى اختيار الإجابة التي تناسبكم

- **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى
- **الدرجة العلمية:** ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- **سنوات عمل المصنع:** ☐ (أقل من 5 سنوات) ☐ (5 سنوات وأقل من 10) ☐ (10 سنوات فأعلى)
- ☐ **طبيعة عمل المصنع:** ☐ صناعات غذائية ☐ صناعات دوائية ☐ إنشائية☐ تقليدية☐ تعدين/طاقة متجددة☐ حجر ورخام/كيميائية.
  ☐ بلاستيكية /جلدية/ورقية ☐ خياطة/نسيج/ألبسة
- **عدد العاملين في المصنع:** ☐ أقل من 5 عمال ☐ 5- أقل من 10 ☐ 10 وأقل من 30 عامل. ☐ 30 عامل وأكثر.
- **مجال تصنيع المصنع:** ☐ محلي ☐ تصدير خارجي☐ الاثنين معاً

الجزء الثاني: مستوى تكيف القطاع الصناعي خلال جائحة كورونا

يرجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجابتكم: المقياس تصاعدي من 1-5 (1 غير موافق بشدة، 5 موافق بشدة)

رقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
القدرة على التكيف من خلال التكيف التنظيمي						
.1	أظهرت الإدارة العليا في المصنع استجابة سريعة قبل وصول الجائحة إلى فلسطين.					
.2	توفرت لدى المصنع الموارد المادية اللازمة لإعادة هيكلة العمليات التي يقوم بها خلال الجائحة.					
.3	سمحت المرونة الاستراتيجية للمصنع من التكيف مع الواقع الجديد الذي فرضته الجائحة.					
.4	تمكن المصنع من الاستفادة من كافة المعلومات المتوفرة لديه في وضع خطط فعالة لمواجهة الجائحة.					
.5	تمت خلال الجائحة تجربة الكثير من طرق العمل وذلك للتكيف مع الإغلاقات المتكررة.					
.6	عمل المصنع على استحداث قسم وظيفته جمع المعلومات وتحليليها والخروج بتوصيات حول الجائحة.					
.7	استغل المصنع تصاريح التشغيل الممنوحة لنسبة ضئيلة من العمال لتشغيل المصنع بكفاءة من خلال زيادة أجور العمال.					
.8	تم تجهيز صفحة الكترونية وموقع الكتروني تفاعلي للمصنع.					
.9	تم إعادة صياغة الأهداف الإنتاجية للمصنع بناءً على الحالة الوبائية.					
.10	قام المصنع بخفض ساعات العمال دون تسريحهم.					
.11	استفاد المصنع من المساعدات الحكومية المالية خلال الجائحة والتي ساهمت في قدرته على التكيف مع الجائحة.					
.12	نجح المصنع في توفير بيئة العمل الآمنة للعاملين خلال الجائحة.					

13.	وفر المصـــنع خلال الجائحة نظام لتوفير المعلومات اللازمة للعاملين لديه.					
14.	الهيكل التنظيمي في المصـــنع يتميز بالمرونة ما يجعله قادرا على احتواء التغييرات المتسارعة في المحيط.					
القدرة على التكيف من خلال التعلم التنظيمي						
15.	تتوافر لدى المصنع مصادر معلومات ومعرفة متعددة.					
16.	لدى المصنع كوادر مؤهلة للعمل في الظروف الاستثنائية.					
17.	يســـتفيد المصـــنع من خبرات العـاملين لـديـه في تحـديـد استراتيجياته خلال الأزمات					
18.	ســـاهمت تجربة العمل خلال الجائحة على تعديل هيكليات العمل في المصنع					
19.	تمتلك إدارة المصـــنع القدرة على توظيف إمكانات العاملين لديهم في تحقيق أهدافه.					
20.	يدرك المصنع بأن توافر الخبرات والمهارات لدى العاملين يرفع من قدرته على التكيف مع الأزمات.					
21.	يدرك المصـنع ارتباط الميزة التنافسية له بما يمتلكه من كوادر بشرية ذات خبرة.					
22.	يشـجع المصـنع على تفعيل العلاقات بين العاملين في جميع مستويات العمل.					
23.	يشـجع المصـنع العاملين لديه على تشـاركية المعلومات فيما بينهم.					
24.	ترتكز تنمية مهارات العاملين في المصـــنع على الاســـتجابة للتغير الحاصل فقط.					
القدرة على التكيف من خلال الابداع والابتكار						
25.	سعى المصـنع خلا الأزمة إلى إعادة هيكلة استخدامات المواد الأولية لديه.					
26.	سـمحت إدارة المصـنع خلال الجائحة للمبادرات غير التقليدية من قبل العاملين للخروج بحلول للمشاكل المتعلقة بالعمل.					
27.	تم توفير البيئة الملائمة للإبداع والابتكار خلال الجائحة.					

.28	سـعى المصـنع إلى توفير الإمكانات المادية اللازمة لإنجاح المبادرات الإبداعية للعاملين.					
.29	استفادت إدارة المصنع من القدرات التكنولوجية لديها في ابتداع أساليب عمل جديدة.					
.30	أنشأ المصنع فريق للتفكير الاستراتيجي خلال الجائحة للخروج بحلول واقعية للتحديات القائمة.					
.31	أسـهمت الطرق الجديدة في العمل إلى تحسـين جودة منتجات المصنع خلال الجائحة.					
.32	نجح المصـنع في إيجاد أسـاليب جديدة لتوصـيل منتجاته إلى المستهلكين خلال فترات الإغلاق.					

الجزء الثالث: الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي خلفتها الجائحة

يرجى وضع ✓ أو × في الخانة التي تناسب إجابتكم: المقياس تصاعدي من 1-5 (1 غير موافق بشدة، 5 موافق بشدة)

رقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أهم الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي خلفتها الجائحة على المصنع						
.1	أثرت الجائحة على الحصة السوقية للمصنع بشكل سلبي.					
.2	أدت الجائحة إلى رفع أسـعار المواد الأولية ما أدى إلى رفع أسعار منتجات المصنع.					
.3	احتفظ المصـنع بوتيرة إنتاجه خلال الجائحة كما كانت قبل الجائحة.					
.4	أجبرت الجائحة المصنع إلى تسريح العديد من العمال لديه.					
.5	أجبرت الجائحة المصنع إلى إغلاق فروع/ خطوط انتاج لديه.					
.6	تأثرت أرباح المسـاهمين في المصـنع بشـكل كبير خلال الجائحة.					
.7	واجه المصـنع مشـاكل كثيرة خلال الجائحة فيما يتعلق بتسـديد التزاماته المالية للآخرين.					

8.	تعثر المصـــنع في الوفـاء بـالتزامـاتـه تجـاه العملاء خلال الجائحة.					
9.	أغلق المصــنع أبوابه بشــكل كامل خلال فترات الإغلاق التي أقرتها الحكومة.					
10.	تحمل المصـــنع تكلفة رواتب العاملين لديه والمصـــاريف التشغيلية خلال فترات الإغلاق.					
11.	تلقى المصـنع مسـاعدات مالية من الجهات الحكومية سـاهمت في تخفيف آثار الجائحة.					
12.	قام المصنع بتدوير العاملين لديه على نظام الشفتات في سبيل عدم تسريح أي عامل (قطع معاشه).					
13.	تكفل المصـــنع بتقديم مســـاعدات مالية للعاملين لديه والذين أصيبوا بالمرض.					
14.	قدم المصـنع مساعدات عينية خلال الجائحة للفئات الفقيرة في المجتمع المحيط.					
15.	أظهرت إدارة المصنع مسؤولية كبيرة خلال الجائحة تمثلت في تقديم مصـــلحة العامل على مصـــلحة العمل بتوفير البيئة الصحية المناسبة وتحمل تكاليفها.					

مع الشكر والتقدير

الباحثة: آلاء خلف

المشرف: د. سعدي الكرنز

ملحق 3: تفسير معامل الارتباط

فيما يلي تفسير نتائج معامل الارتباط التي تم اعتمادها في الدراسة (Sayago, Asuero, & Gonzalez, 2006):

قيمة معامل الارتباط R	تفسير الارتباط
$R=0$	لا يوجد ارتباط
$0.00 < R < 0.25$	ارتباط ضعيف
$0.25 \leq R < 0.75$	ارتباط متوسط
$0.75 \leq R < 1$	ارتباط قوي
$R=1$	ارتباط كامل (تام)

ملحق 4: تفسير معامل R^2المعتمدة في الدراسة

فيما يلي مفتاح تفسير قيم R^2 المتعمد في الدراسة وذلك اعتماداً على Chin (1998):

No	R-Square Value	Interpretation
1.	$0.19 \leq R^2 < 0.333$	Weak
2.	$0.333 \leq R^2 < 0.67$	Moderate
3.	$0.67 \leq R^2$	Strong