

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات
على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

رشا شعيب رشيد مطر

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ/2022م

أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات
على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

إعداد:

رشا شعيب رشيد مطر

بكالوريوس تربية لغة انجليزية، جامعة الأزهر/ فلسطين

إشراف: الدكتورة/ تهاني حسين محمد جفال

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير من
معهد التنمية المُستدامة/ كلية الدراسات العليا/ جامعة القدس

1443هـ/2022م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

اسم الطالب: رشا شعيب رشيد مطر

الرقم الجامعي: 21812080

إشراف: الدكتورة تهاني جفال

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2022/5/24 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

- 1- رئيس لجنة المناقشة: د. تهاني جفال التوقيع:
- 2- ممتحناً داخلياً: د. أحمد حرز الله التوقيع:
- 3- ممتحناً خارجياً: د. نادر أبو شرخ التوقيع:

القدس - فلسطين

2022/هـ1443

إهداء

- إلى من كانت جنة الله على الأرض، من أفنقت حرارة تصفيقها لإنجازي في هذه اللحظة ولا أفنقت دعواتها التي أجنى ثمارها في كل لحظة... أُمِّي رحمة الله عليها
- إلى من شرفني بحمل اسمه، قدوتي ومثلي الأعلى... والدي صاحب الفضل الكبير أطل الله في عمره
- إلى من كان يراني دائما بعين الاختلاف، من كان بمثابة أب المعلم والناصح عمي والد زوجي... الأستاذ ابراهيم بعلوشة رحمة الله عليه
- إلى داعمي الأول رفيقي في رحلة الحياة المليئة بالتحديات، شريك الحلم الكبير... زوجي الحبيب
- إلى مهجة قلبي ونور حياتي فرساني الثلاثة... يوسف وإبراهيم وآدم
- إلى هدية الله لي وعوضه الجميل صغیرتي الفاتنة... زينة
- إلى السند والعضد والساعد، مكسبي في هذه الحياة... إخوتي وأخواتي الأعزاء
- إلى من كانوا خير سند... الأصدقاء والأحباء جميعا"
- إلى كل من علمني حرفا"...
- إلى كل من ساندني ولو بابتسامة...

أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحثة/ رشا شعيب رشيد مطر

إقرار:

أقرُّ أنا مُعدَّة الرسالة بأنها قدِّمت لجامعة القدس؛ لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل درجة عليا، لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:

رشا شعيب رشيد مطر

التاريخ: 2022/5/24

شكر وعرfan

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله محمد ﷺ وبعد،،،

انطلاقاً من قول الله ﷻ «رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ» [النمل: 19].

وعملاً بقول حبيبنا المصطفى ﷺ «لا يشكر الله من لا يشكر الناس» (أخرجه البخاري، وصححه الألباني)، تقديراً مني لمن أجزلوا العطاء، ووفاء لمن كانوا السند في هذا الطريق، يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى أساتذتي في معهد التنمية المستدامة -كلية الدراسات العليا- جامعة القدس، الذين كانوا نعم المعلم والناصح والمرشد..

وأخص بالشكر وعظيم الامتنان الدكتورة الفاضلة التي أشرفت على هذه الرسالة، الدكتورة/ تهاني جفال على كريم عطاها ودعمها لإتمام هذه الدراسة على أكمل وجه، وعلى ما بذلته من وقت وجهد ليخرج هذا العمل إلى النور، فلها مني كل الشكر والتقدير، وجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى عضوي لجنة المناقشة الأفاضل:

الدكتور/ أحمد حرز الله مناقشاً داخلياً

الدكتور/ نادر أبو شرح مناقشاً خارجياً

الذين تفضلاً وتكرماً وقبل مناقشة هذه الرسالة، وإبداء ملاحظاتهم التي ستثري هذه الدراسة بإذن الله، فجزاهم الله عني خير الجزاء، ووفقهم لما يحبه ويرضاه. والشكر موصول أيضاً إلى السادة المحكمين الذين قاموا بتحكيم الاستبانة، وقدموا ملاحظاتهم ونصائحهم القيمة فشكراً جزيلاً لهم.

والله ولي التوفيق

الباحثة/ رشا شعيب رشيد مطر

مصطلحات الدراسة:

1. الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

هي عبارة عن منهجية تتبّعها إدارة المنظمة في حال تعرّضها للأزمات؛ بحيث تختار الخيار الأمثل للتعامل بصورة فعّالة مع الأزمات، وهي مختلفة الأبعاد حسب الحالات والمراحل التي تمرّ بها (مطابس، 2022).

2. إدارة الأزمات:

هي مجموعة من الأنشطة أو الخطط التي تمّ وضعها للتعامل مع أيّ حدثٍ غير متوقّع بكفاءة عالية، وفي التوقيت المناسب؛ بهدف تجنب المنظمة أيّ أضرار قد تلحق بها، وتحدّ من تأثيرها وقدرتها على ممارسة نشاطاتها (حمش، 2020).

3. أداء المنظمات:

هو مجمل ما يتمّ إنجازه من قبل الأفراد، والوحدات التنظيمية وفق ما هو مخطط له، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة (سمور، 2021).

4. المنظمات الإغاثية:

هي المنظمات التي تقوم بأدوار في حالات الطوارئ، والكوارث، والحروب عبر تقديم الخدمات والأنشطة المادية والمعنوية للفئات المستهدفة، وتؤدي دوراً مهماً في ظلّ عجز القطاع الحكومي عن تقديم الدّعم اللازم للفئات المهمّشة (الخطيب، 2018).

5. المحافظات الجنوبية الفلسطينية:

هي المحافظات التي تقع جنوب فلسطين، والتي تمّ تقسيمها بعد إعلان المجلس الوطني الفلسطيني في دورته المُنعقدة في الجزائر عام 1988 عن قيام دولة فلسطين على حدود الرابع من حزيران عام 1967، وإقامة السلطة الوطنية كخطوةٍ على طريق الدولة المستقلة، وتشمل خمس محافظات، وهي: محافظة الشمال، ومحافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خانينونس، ومحافظة رفح (وكالة وفا، 2022).

الملخص:

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

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج؛ حيث تمّ تصميم الاستبانة واستخدامه لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ولقد تكوّن مُجتمع الدراسة من العاملين بالمنظمات الإغاثية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتمّ تطبيق الاستبانة عليهم باتّباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ حيث تكوّنت عينة الدراسة من (248) موظفًا، وتمّ توزيع الاستبانات عليهم، واسترداد (191) استبانةً من أصل من (248) استبانةً بنسبة استرداد (77.02%)، بالإضافة إلى تنفيذ (3) مجموعات بؤرية من الفئات المهمشة المستفيدة من خدمات المنظمات الإغاثية بواقع (10) مستفيدين لكل مجموعة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنّ فاعلية بُعد "إستراتيجية تغيير المسار" قد احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.2%)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعدا "إستراتيجية تفريغ الأزمة"، و"إستراتيجية تفتيت الأزمة" بوزن نسبي (84.0%)، وفي المرتبة الثالثة بُعد "إستراتيجية فريق العمل" بوزن نسبي (83.8%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعدا "إستراتيجية احتواء الأزمة"، و"إستراتيجية الاحتياطي التعبوي" بوزن نسبي مقداره (83.0%).

وتوصّلت الدّراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمّها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية.

وفي ضوء النتائج السابقة فإن الدراسة توصي بـ: ضرورة اهتمام المنظمات الإغاثية المحلية بتوفير الإمكانيات، والمُقدّرات، والموارد الدّاعمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات، وبالتالي ضمان سير الأداء الفعلي فيها بالاتّجاه السليم الذي يدعم استقرارها، واستدامة عملها، وتحسين جودة مُخرجاتها الإغاثية والخدماتيّة للمجتمع الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، بالإضافة إلى التّوصية بضرورة تعزيز الشّراكات، والتنسيق لتبادل الخبرات بين المنظمات الإغاثية المحلية من أجل تعزيز قدرتها على الاستفادة من التّجارب السابقة في إدارة الأزمات، وتحسين مستوى فاعلية تطبيقها لأبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات.

The impact of applying modern strategies in crisis management on the

performance of local relief organizations in the southern Palestinian governorates

Prepared by: Rasha Shoaib Rasheed Mattar

Supervisor: Dr. Tahani Hussein Mohammed Jaffal

Abstract

The study aimed to disclose the impact of applying modern strategies in crisis management on the performance of local relief organizations in the southern Palestinian governorates, The study used the descriptive analytical approach to reach the results. The questionnaire was designed and used to collect primary data from the study sample. The study population consisted of workers at relief organizations in the southern Palestinian governorates. The questionnaire was applied to them by following the simple random sampling method. Where the study sample consisted of (248) employees, and questionnaires were distributed to them, and (191) were recovered with a recovery rate of (77.02%), in addition to the implementation of (3) focus groups to marginalized groups benefiting from the services of relief organizations By (10) beneficiaries for each group.

The results of the study also showed that the effectiveness of the "track change strategy" dimension came in the first place with a relative weight (87.2%), while the "crisis emptying strategy" and "crisis disintegration strategy" came in the second place with a relative weight (84.0%).

And in the third place came the "work team strategy" with a relative weight (83.8%), and in the last place came the "crisis containment strategy", and the "tactical reserve strategy" with a relative weight of (83.0%).

The study found a strong positive correlation between modern strategies in crisis management and the performance of organizations, in addition to the positive impact of modern strategies in crisis management on the performance of local relief organizations in the southern governorates.

The study recommended the local relief organizations with the necessity to pay attention to provide capabilities, and resources which support the achievement of their strategic objectives and enhance their ability to face crises, thus ensuring that the actual performance in them is proceeding in the right direction that supports their sustainability, and improves their quality service for the Palestinian community in the southern governorates.

In addition to the recommendation of the necessity of strengthening partnerships, and coordinating the exchange of experiences between local relief organizations in order to enhance their ability to benefit from previous experiences in crisis management, and to improve the level of effectiveness of their application of the dimensions of modern strategies in crisis management.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

تُواجه المنظّمات في الوقت الحالي تغيّراتٍ سريعةً ومفاجئةً في بيئة عملها؛ ما يتسبّب في حدوث أنواع مختلفة من الأزمات التي تتنوّع في درجة تأثيرها، وكيفيةّها، وطبيعتها؛ الأمر الذي يستلزم من إدارة هذه المنظّمات البحث عن أساليب إستراتيجية حديثة لتحسين إمكانية التعامل مع هذه الأزمات، والحدّ من آثارها السّلبية (محمود، 2017)؛ حيث تعمل الإستراتيجيات الحديثة على استشراف المستقبل لغرض وضع تدخّلات تتناسب والواقع المأمول الذي تسعى المنظمة للوصول إليه؛ نظرًا للتغيّرات في الأوضاع السياسية، والاقتصادية، والصّحية، والاجتماعية، والأمنية، وغيرها، فإن الحاجة ألحّت على التركيز في التّخطيط كمنهجٍ مُتّبع لاتخاذ القرارات المناسبة بناءً على الدراسة والتحليل، وبما يُحقّق التّسيق بين المنظّمات المتنوعة؛ للتكامل بين أعمالها، والاستجابة، وسرعة اتّخاذ القرار في القضايا المبنية على ثوابت الرّعاية الإجتماعية الشّاملة (عبد العزيز، 2018).

تتطلّب إدارة الأزمات في المنظّمات قدرةً عاليةً على تحديد المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة في المستقبل، والعمل بشكلٍ سريعٍ على حماية أداء المنظمات، وذلك من أجل الحفاظ على توازن أدائها، واستخلاص الدروس والعبر اللّازمة لمنع تكرار الأزمات مع استغلال الفرص التي تُتيح للعاملين ضمان سير أداء العمل بالاتجاه السليم (النجار، 2017).

ونظراً لأهمية موضوع الأداء؛ فقد أصبح على رأس أولويات المنظمات، وذلك بهدف ضمان بقائها، واستدامة قيامها بأعمالها، وتقديم خدماتها بشكل مميز، وذلك لأنّ التميّز في أداء المنظمات هو سرٌّ من أسرار وجودها، خاصةً في ظلّ الأزمات المتتالية التي تواجهها، والتي تتطلب منها الحفاظ على مستويات أداء عالية من أجل تحقيق مركز متميز لها بين مثيلاتها في مجال العمل، وتحسين قدرتها على استغلال مقدراتها الجوهرية (القريشي، 2017).

وتعدّ المنظمات المحلية الإغاثية مكوناً رئيساً داخل البناء الاجتماعي، وتلعب دوراً مهماً في رسم السياسات العامة وتنفيذها؛ ما أصبح لزاماً عليها أن تواكب كلّ المستجدات المتعلقة بمواجهة الأزمات التي قد تحلّ بمجتمع ما؛ لتشارك بفاعلية في مواجهتها، وبالتحديد تلك المنظمات التي تعمل في المجال الإغاثي الطارئ، وتُصنّف على أنّها المنظمات العاملة في الصّف الأمامي في مواجهة الأزمات؛ نظراً لدورها التي أنشئت لأجله.

وبالاطّلاع على واقع المحافظات الجنوبية الفلسطينية شديد التعقيد، والذي يواجه عدداً لا متناه من الأزمات على صُعد مختلفة، ونظراً للدور الحيوي الذي تلعبه المنظمات الإغاثية منذ الانتداب البريطاني عام 1917م، مروراً بالاحتلال الإسرائيلي لفلسطين عام 1948م، وصولاً إلى الوقت الراهن؛ فقد ساهمت المنظمات الإغاثية المحلية في تعزيز صمود الشعب الفلسطيني، كما عملت على تحسين جودة الحياة المعيشية للفلسطينيين من خلال العديد من الأنشطة المختلفة، والمشاريع الهادفة إلى تنمية المجتمع الفلسطيني في شتّى مجالات الحياة (المزين، 2012)؛ لذلك يجب الانتباه إلى أهمية الحفاظ على رشاقة تلك المنظمات، والتأكيد على أنّ إستراتيجيات المواجهة ملائمة، ومُستجيبة بشكلٍ دائمٍ وسريع.

وتبرز ضرورة الاهتمام بالمنظمات الإغاثية المحلية باعتبارها المحور الرئيس في عملية التنمية المُستدامة للمجتمع الفلسطيني؛ نظراً لأدوارها الريادية، ومشاريعها التنموية، خاصةً في ظلّ الدولة الفلسطينية ذات السيادة غير الكاملة؛ ما يستلزم منها تعظيم مستويات تقديمها للخدمات الإغاثية، والتعليمية، والصحية؛ للمساهمة في تخفيف معاناة المجتمع الفلسطيني، والحدّ من الصعوبات التي فرضها الاحتلال الإسرائيلي والانقسام الفلسطيني؛ ما زاد من ضرورة اهتمام المنظمات بتحقيق مستويات أعلى من الأداء (شيخو، 2015).

2.1 مشكلة الدراسة

تتعاطم المشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات المحلية العاملة في المجال الإغاثي في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك نتيجةً للتطورات المُتسارعة التي تحدث في بيئة عمل هذه المنظمات، والتي تؤدي إلى عدم تقديم الخدمات بالمستوى المطلوب؛ ما يزيد من حجم المسؤولية المُلقاة على عاتق إدارة المنظمات؛ من أجل ضمان تحسين الأداء الفعلي بها من خلال التركيز على الإستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات التنظيمية (الديراوي، 2017)؛ حيث أوضحت نتائج بعض الدراسات تراجع معدلات الأداء في المنظمات الإغاثية المحلية بشكل عام نتيجة الحصار الإسرائيلي، والانقسام الفلسطيني، وتذبذب التمويل للمشاريع الإغاثية بحسب دراسة (المغربي، 2021)، ودراسة (حجازي، 2016)، ودراسة (مقداد وآخرون، 2015)، ودراسة (مريم، 2014)، التي أكدت أنَّ المنظمات الإغاثية المحلية تُعاني من بعض جوانب الضعف في وضوح توجُّهاتها الإستراتيجية، بالإضافة إلى الضعف في تبنّي وتطبيق المفاهيم والمنهجيات الحديثة التي يمكن من خلالها تحقيق التميز داخل المنظمات، على الرغم من أن ذروة عمل المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تنشط في ظلّ حدوث الأزمات والطوارئ، إلا أنَّ هذه المنظمات تتعرض أيضاً إلى مجموعة كبيرة من الضغوطات والأزمات التي تؤثر على أدائها، وتُضعف من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها نحو المجتمع المحلي المُستهدف.

وبحسب تقرير خاصّ بشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية للعام (2020م)، والذي أوضح وجود العديد من المشاكل والصعوبات التي تواجه استدامة عمل المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، واستمراريتها بناءً على وجود الكثير من الصعوبات في الحصول على تمويل لبرامجها وخططها، كنتيجةٍ لحملات الضغط الإسرائيلي المتواصلة لمنع تمويل المنظمات غير الحكومية الفلسطينية؛ ما اضطرَّ الكثير من المنظمات إلى تقليص عملها، بالإضافة إلى إيقاف بعضها عن العمل بسبب عدم قدرتها على مواجهة المشاكل والمستجدات في بيئة العمل؛ ما يؤثر على فاعلية دورها التنموي، وهو ما يرتبط بشكل رئيسٍ بضعف مستويات الأداء الفعلي فيها (زقوت، 2020).

وبسبب اعتماد تلك المنظمات في معظمها على عمليات التخطيط التقليدي، تعيش هذه المنظمات حالةً من الارتباك في حال واجهت أزمةً غير تقليدية، فعلى صعيد أزمة انتشار وباء (كوفيد-19) حدث توتر كبير في عملية المواجهة؛ ما انعكس على بنية المجتمع في قطاع غزة، حيث ارتفع معدل الفقر بين سكان قطاع غزة وفقاً لأنماط الاستهلاك الحقيقية وبلغ 53%، وبلغت نسبة انعدام الأمن الغذائي لدى الأسر 68%، أو نحو 1.3 مليون نسمة، و80% من السكان الذين يعتمدون على المساعدات الغذائية (ماهر الطباع، 2020)؛ الأمر الذي يوضّح الانتكاسة السريعة التي حدثت بفعل الأزمة في وقت قياسي؛

ما يعكس عدم الاستعداد لدى تلك المنظمات على المواجهة.

ولقد برزت مشكلة الدراسة بشكلٍ جليٍّ من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مجموعة من رؤساء مجلس إدارة بعض المنظمات الإغاثية؛ حيث وضَّح رئيس مجلس إدارة جمعية الوفاق لرعاية المرأة والطفل أنَّ المنظمات الإغاثية المحلية تواجه مجموعة من الأزمات، وفي مقدمتها ضعف الإمكانيات المالية؛ ما يحدُّ من قُدَّرتها على تلبية احتياجات المستفيدين، كما تواجه المنظمات الإغاثية المحلية مشكلةً حقيقيةً تتعلَّق بعدم الاستقرار في كوارثها البشرية المدربة نتيجة اعتماد معظم عملها على مشاريع مؤقتة، وبالتالي انتقال أصحاب الكفاءات والخبرات لمنظمات أخرى؛ ما يؤثِّر على مستوى أداء المنظمات (مقابلة مع أ. عبد المنعم الطهراوي، السبت الموافق 12.2.2022، الساعة 1:00 ظهراً، رفح).

بينما أكَّد رئيس مجلس إدارة جمعية الحياة والأمل أنَّ المنظمات الإغاثية المحلية، وبرغم التَّحديات الجَمَّة التي تواجهها إلاَّ أنَّها تسعى بشكلٍ مستمرٍ للتغلُّب على هذه التحديات، من خلال البحث عن أفضل الأساليب الإدارية الحديثة لمواجهة الأزمات التي قد تعصف بها، كما أشار إلى أنَّ الدور التنسيقي لتلك المنظمات شهدَ تراجعاً على مستويين: الأول هو التنسيق فيما بينها بهدف وصول الخدمة لمستحقيها وفق الأصول؛ لضمان اتساع رقعة الاستهداف للفئات المختلفة، أمَّ المستوى الثاني فهو: ضعف واضح في التنسيق بينها وبين الجهاز الرسمي (الحكومة)، وهذا الأمر ينعكس سلباً على جودة الأداء (مقابلة مع أ. زاهر صبيح، الاثنين الموافق 14.2.2022، الساعة 11:00 صباحاً، الشمال).

وعليه؛ ستركِّز الدِّراسة على أهمية اتباع وابتكار إستراتيجيات أكثر حداثة لمواجهة الأزمات، لاسيَّما الأزمات غير التقليدية التي قد تعصف بالمجتمع؛ بهدف تحسين نوعيَّة الخدمات التي تقدِّمها المنظمات الإغاثية المحلية وقت الأزمات.

بناءً على ما ذكر سابقاً، تكمن مشكلة الدراسة في السُّؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟

3.1 أسئلة الدراسة

1. ما مستوى تطبيق الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
2. ما مستوى أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بأبعادها: (تغيير المسار، تفتيت الأزمة، تفريغ الأزمة، احتواء الأزمة، فرق العمل، وإستراتيجية الاحتياطي التعبوي) على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغير الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة)؟
6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغير أداء المنظمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة)؟

4.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على مستوى تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. التعرف على مستوى أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الكشف عن العلاقة بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. الكشف عن الأثر الدال إحصائياً للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بأبعادها: (تغيير المسار، تفتيت الأزمة، تفريغ الأزمة، احتواء الأزمة، فرق العمل، وإستراتيجية الاحتياطي التعبوي) على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

5. معرفة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول متغير الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة).

6. معرفة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول متغير أداء المنظمات، والتي تُعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة).

5.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الأهمية النظرية، والأهمية التطبيقية على النحو الآتي:

1.5.1. الأهمية النظرية:

1. تسعى هذه الدراسة لأن تكون بمنزلة نقطة انطلاق للباحثين في المستقبل بما تضيفه من أدبيات نظرية، وقد يُسهم الإطار النظري لهذه الدراسة في فتح آفاق عديدة لانطلاق مجموعة واسعة من الدراسات المستقبلية الجديدة في المنظمات سواء العامة أو الخاصة.
2. قلة الدراسات التي تناولت تأثير هذه المتغيرات على بعضها، خاصةً المتعلقة بالربط بين الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على أداء المنظمات الإغاثية.
3. تُعد هذه الدراسة على حد علم الباحثة من أوائل الدراسات من نوعها، والتي تبين أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2.5.1. الأهمية التطبيقية:

1. تُسهم الدراسة الحالية في تعزيز استجابة المنظمات الإغاثية المحلية للأزمات التي تمرُّ بها المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. تقديم مقترحات قد تساهم في تفعيل تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات من قبل المنظمات الإغاثية المحلية العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، ومدى التأثير الإيجابي لها؛ بغرض تحسين قدرات تلك المنظمات، وتمكينها من أداء مهامها على أكمل وجه.
3. تبرز الأهمية التطبيقية من ارتباط موضوع هذه الدراسة بعمل وأداء المنظمات الإغاثية المحلية التي تتميز بدورها الفعال في الوقت الحالي، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى تزويد المسؤولين في المنظمات الإغاثية المحلية بأهم الإستراتيجيات الحديثة للتعامل مع الأزمات، وإدارتها بشكل فعال.

4. تُسهم الدراسة في مساعدة المنظمات والأفراد من ذوي الاختصاص على اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على مجموعة من الخطط الدقيقة، والتي تعتمد على وضع الإستراتيجيات الصحيحة للوصول إلى تحقيق نتائج ناجحة فيما يتعلق بإدارة الأزمات.

6.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بالمنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول مستوى تحقيق أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الثالثة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسة الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية تغيير المسار على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية تفريغ الأزمة على أداء المنظمات

- الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تفتيت الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية احتواء الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية فريق العمل على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

الفرضية الرئيسية السادسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول أداء المنظمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

7.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

1. الحد الموضوعي: اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. الحد المكاني: المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
3. الحد الزمني: طُبقت الدراسة خلال العام 2022/2021م.
4. الحد البشري: ينقسم الحد البشري إلى فئتين؛ حيث تتمثل الفئة الأولى في العاملين العاملين

بالمستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتنفيذية بالمنظمات الإغاثية المحلية، بينما تتمثل الفئة الثانية في متلقّي الخدمة (المستفيدين) في المحافظات الجنوبية.

8.1 مُحدّدات ومُعوقات الدراسة

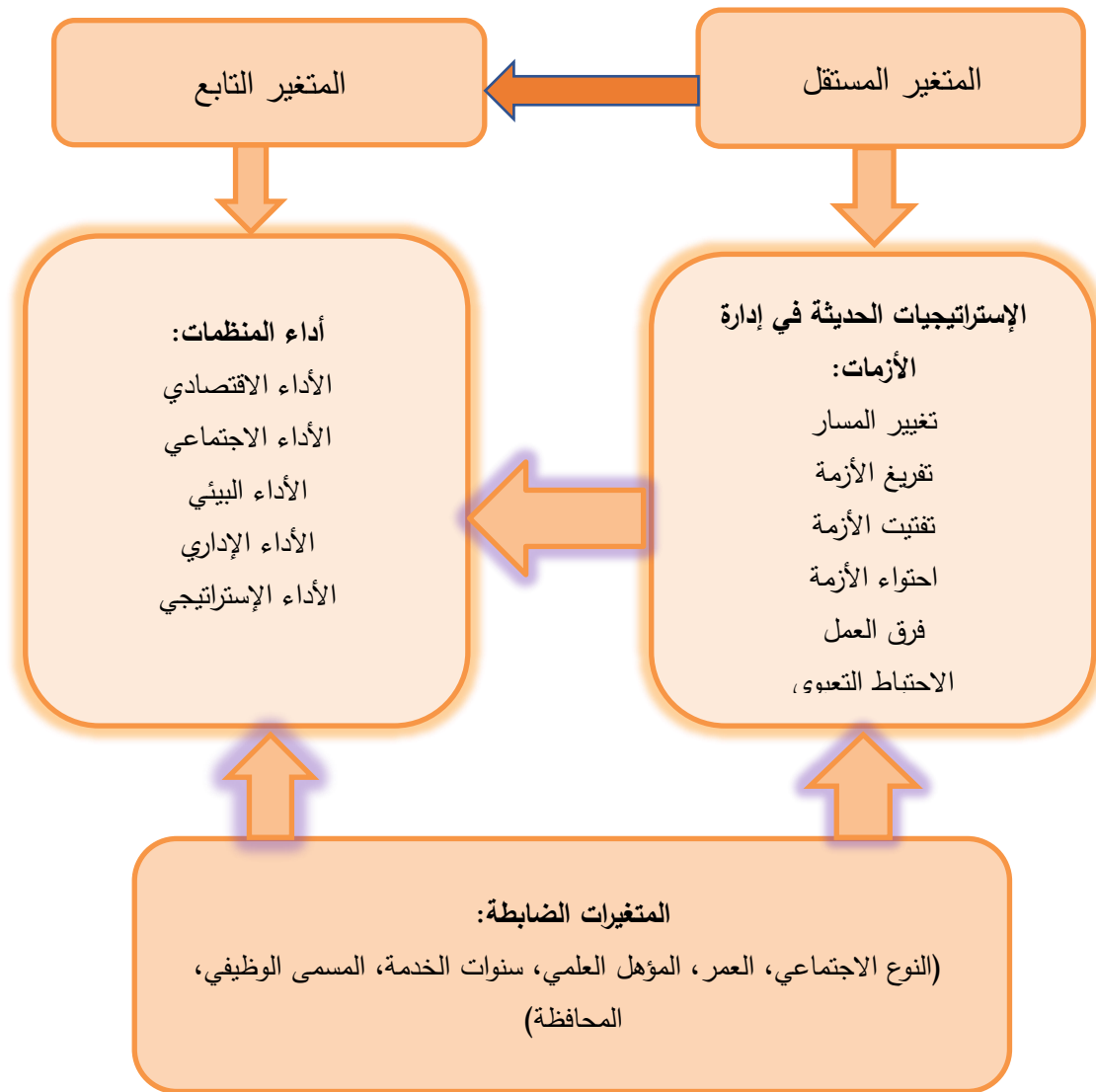
واجهت الباحثة العديد من المُعوقات لإكمال الدّراسة بطريقةٍ علميّةٍ منظّمةٍ؛ كي تصل إلى جميع البيانات اللازمة لأغراض البحث، وتبرز أهمّ المُعوقات في الآتي:

1. الأزمة الوبائية التي ما زال يُعاني منها سكان المحافظات الجنوبية، والتي حدّت من حركة الباحثة بسبب إجراءات السّلامة التي تتبّعها المنظمات.
2. محدودية المراجع المنشورة حول موضع الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأبعادها، وذلك نظرًا لحدّثة البحث فيها.
3. صعوبات تتعلق باسترداد الاستبانة من أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى تحفّظ بعض المُستجيبين على المشاركة في تعبئة الاستبانة، والإدلاء بمعلومات سليمة.
4. ضعف استجابة بعض المبحوثين خاصّةً (فئة المستفيدين)؛ خوفًا من استبعادهم من الخدمات الإغاثية التي تقدّمها المنظمات في حال أدلوا بمعلومات تخصّ تقييم أداء تلك المنظمات.

9.1 مُتغيّرات ونموذج الدراسة

تمّ تصميم مُتغيّرات الدراسة من خلال الرّجوع إلى أبعاد الدراسات السابقة.

يوضّح الشكل الآتي نموذج الدراسة:



شكل 1.1: نموذج متغيرات الدراسة.

المصدر: (إعداد الباحثة بالاستناد إلى الدراسات السابقة).

جدول 1.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات".

أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات	الألوسي وآخرون، 2019	سوالمية، وبن خديجة، 2018	صالح، 2017	محمود، 2017	عياد، 2015
تغيير المسار	✓	✓	✓	✓	✓
تفريغ الأزمة				✓	✓
تفتيت الأزمة	✓	✓	✓	✓	✓
احتواء الأزمة				✓	✓
فرق العمل		✓	✓		✓
الاحتياط التعبوي	✓			✓	

جدول 2.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع "أداء المنظمات".

أبعاد أداء المنظمات	الرملاوي، 2020	Luo, et al., 2020	سمحان، 2019	المواجدة، 2019	الديراوي، 2017
أداء اقتصادي	✓	✓	✓	✓	✓
أداء بيئي	✓	✓	✓	✓	
أداء اجتماعي	✓	✓	✓	✓	✓
أداء إداري	✓		✓		✓
أداء إستراتيجي	✓				✓

10.1 هيكلية الدراسة

تكونت هيكلية الدراسة من خمسة فصول قُسمت على النحو الآتي:

الفصل الأول: يشمل خلفية الدراسة، وإطارها العام؛ فقد تمَّ تحديد مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وعرض التساؤلات التي أجابت عنها، وأهمية الدراسة، وفرضيات الدراسة، ومن ثمَّ استعراض النموذج والمتغيرات التي ارتكزت عليها الدراسة، بالإضافة إلى حدود الدراسة، ومُحدِّداتها، والمعوقات التي واجهت الباحثة أثناء إعداد الدراسة، وهيكل الدراسة.

الفصل الثاني: ينقسم إلى أربعة مباحث رئيسة، وهي: المبحث الأول، يستعرض المتغير المستقل تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، والمبحث الثاني المتغير التابع أداء المنظمات، ويناقش المبحث الثالث العلاقة بين الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات وأداء المنظمات، أمَّا المبحث الرابع فتناول المنظمات الإغاثية، بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة، ومقارنتها والتعقيب عليها).

الفصل الثالث: إجراءات ومنهجية الدراسة، وتتضمَّن منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأدواتها، وأهم المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي، والنتائج، ومناقشتها، والتعقيب عليها.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

الملاحق والمراجع.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات

1.1.2. مقدمة:

تعتمد المنظّمات في تعزيز قدراتها وبقائها على التكيّف مع المُشكلات والعقبات التي قد تعصف ببيئة عملها، وتشكل لها الأزمات؛ الأمر الذي يتطلب منها السّيطرة عليها، واحتواءها، أو تغيير مسارها بما يضمن سيّر تحقيق أهدافها في الاتجاه السليم؛ إذ إنّ إستراتيجيات إدارة الأزمات التي تهتم برصد الأزمات المُحتمل حدوثها، وكذلك المتغيرات التي تؤدي إلى حدوثها، وتعبئة جميع موارد وإمكانيات المنظمة للتعامل معها بكفاءة وفاعلية هي التي تضمن صمود المنظمة واستدامتها (سلمان، 2014).

وعليه، فإنّ الهدف الرّئيس من تبني وتطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات من قبل المنظمات يعود إلى قدرتها على استخدام الإمكانيات البشريّة، والماديّة، والمالية لإدارة الموقف وفق منهج إداري علمي سليم يُجيد التعامل مع الأزمات بكفاءة عالية تحمي الكيان الإداري والتنظيمي للمنظمة، من خلال تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات التي تتّسق مع التوجّهات الحديثة نحو الحفاظ على العاملين، وحفظ حقوق جميع ذوي المصلحة، ومراعاة المصلحة المجتمعية للمجتمع المحلي، وتحسين الصّورة الذهنية للمنظمة في المجتمع (الألوسي وآخرون، 2019).

وتشير الأزمة إلى موقف تنتج عنه تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد في الوقت، والمفاجأة، إن لم يكن في الحدث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة، ودقة في رد الفعل، ويفرز آثارًا مستقبلية تحمل في طياتها فرصًا للتحسين والتعلم، وهي نتاج لحدث، وقوة، وخطر داهم غير عادي، ومباغت، وتترتب على هذا الخطر أحداث متلاحقة متشابكة، ويتطلب علاجًا سريعًا في فترة زمنية محددة للغاية، ولأن الخطر يأتي بصورة مفاجئة، فهو يولد صدمة يتوقف عمقها وتأثيرها على درجة التحسب لاحتمالات الخطر، والتخطيط لمواجهتها (بشيري، وقابل، 2017).

2.1.2. مفهوم الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات:

يختلف مفهوم الأزمات بحسب اختلاف وجهات نظر الباحثين والمختصين، وبحسب اختلاف مجالات عمل المنظمات التي تعصف بها الأزمات، وتتوَّع أسباب حدوث الأزمة وحجمها؛ ففي بداية الأمر تم اشتقاق مصطلح إدارة الأزمات من الإدارة العامة؛ حيث كان يُقصد به دور الدولة في مواجهة الكوارث والطوارئ، ومن ثم بدأ مفهوم إدارة الأزمات ينتشر في المنظمات، وأصبح يُشار به إلى كفاءة إدارة المنظمات في مواجهة الأزمات، واحتوائها، والتفاعل معها (عياد، 2015).

ومن ثم تطورت إدارة الأزمات من كبت الأزمة وإنكارها بالطرق التقليدية، وما نتج عنها من إخفاقات متكررة إلى تضمين التطورات الإدارية والتكنولوجية، وأتساقها مع الآفاق الواسعة لعولمة العصر في تعميق العمليات التي تشمل التَّحديد، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، ثم إعداد الخطط لمواجهة هذه المخاطر، ومُجابَتهَا، وتقليل الخسائر بأقصى درجة مُمكنة، ثم تقييم القرارات والحلول الموضوعة (المطيري، 2011).

ويستعرض الجدول الآتي مجموعة من المفاهيم التي تناولت الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات:

جدول 1.2: مفهوم الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.

م	الباحث	التعريف
1	(مطابس، وآخرون، 2022)	منهجية تتبعها إدارة المنظمة في حال تعرضها للأزمات، بحيث تختار الخيار الأمثل للتعامل بصورة فعالة مع الأزمات، كما أنها مختلفة الأبعاد حسب الحالات والمراحل التي تمرُّ بها.
2	(زكي، وعبد الدايم، 2021)	أساليب مختلفة للسيطرة على الحوادث أو احتواء المواقف المختلفة المفاجئة التي تشكل تهديداً لصحة وأمان الأفراد والممتلكات، والتي تساعد على تخفيف آثار الأزمة السلبية ومحاولة العودة إلى الحياة الطبيعية.
3	(عبد الله، 2020)	العملية التي تلجأ لها الإدارة العليا عند تعرض المنظمة لأزمة معينة، وذلك خلال الاختيار الأمثل للإستراتيجية المناسبة لنوع وطبيعة الأزمة.
4	(صالح، 2018)	إستراتيجيات ناتجة عن التطور في النظام الإداري، وتعدُّ أنواع الأزمات، وشكلها، وطبيعتها، وهي إستراتيجيات مختلفة عن الإستراتيجيات التقليدية، وأكثر فاعلية، وملزمة لروح العصر، ومتوافقة مع متغيراته.
5	(المية، ومنصف، 2018)	إستراتيجيات مُستخدمة من قبل المدراء للتعامل مع الأزمات التي تواجهها المنظمة، من خلال تجنُّب تلك الأزمات وتقاديرها قدر المستطاع، والإعداد لمعالجتها، والتحكم بها بأعلى المستويات.
6	(محمود، 2017)	وسيلة للتغلُّب على الأزمات من خلال الأدوات العملية والإدارية المختلفة، وتجنُّب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها.
7	(عياد، 2015)	أساليب تراعي صورة المنظمة الإيجابية، وتراعي تحقيق المصالح المجتمعية، وتعمِّق الدور المؤسسي للمنظمة في المجتمع، من خلال التوجهات الحديثة نحو العاملين وأصحاب المصالح.

المصدر: من إعداد الباحثة حسب المصادر المذكورة.

وترى الباحثة أنَّ الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات هي منهجية إدارية حديثة، وأسلوبٌ مطوَّر في التعامل مع المستجدَّات البيئية والتغيُّرات غير المتوقعة، وتُساهم في تعزيز استقرار المنظمة، والارتقاء بأدائها.

3.1.2. أهمية الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات:

تتبعُ أهميَّة الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات من كونها تُعالج الفجوة والقصور في فعالية الإستراتيجيات التقليدية في إدارة الأزمات، والتراكمات السَّلبية المتعلقة بكل إستراتيجية تقليدية، حيث إنَّ الإستراتيجيات التقليدية أصبحت غير فاعلة في كثير من الظروف؛ لكونها في كثير من الحالات الأزمومية عاجزة عن إحداث التأثيرات المطلوبة في قوَّة الأزمة (عياد، 2015).

لقد أصبحت المنظمات في العصر الحديث بحاجة ملحة إلى إيجاد أنسب الطرق والأساليب للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة، ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمرُّ بها وسط هذه الظروف البيئية المتغيرة، يجب أن تمتلك إستراتيجيات واضحة المعالم، تساعد في إدارة الأزمات المختلفة بشكلٍ ناجحٍ؛ لذلك تبرز أهمية الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في مواجهة الظروف الطارئة والكوارث المفاجئة، وتقوم المنظمات بتطبيقها كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث والمتغيرات غير المتوقعة والمتلاحقة (محمود، 2017)، إضافةً إلى أنَّ الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تسهم في تعزيز الترابط بين جميع دوائر وأقسام المنظمة، والعمل بصورة جماعية وتعاونية لتحقيق التكامل، والاستثمار الأمثل لموارد المنظمة المختلفة (Oledi, 2019).

4.1.2. خصائص الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

تمتاز الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بمجموعة من الخصائص، والتي تتمثل في الآتي بحسب محمد (2018):

1. تتميز بأنها عبارة عن علم وفن يهدف إلى السيطرة على الموقف، وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة.
2. تتميز الإستراتيجيات الحديثة بالاستجابة السريعة والفورية للتعامل مع الأزمة.
3. تحتوي على تدفقٍ سريعٍ وواضحٍ للمعلومات بشكلٍ يمكن تحليله والاعتماد عليه في مواجهة الأزمة.
4. تدعم الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات رؤية واضحة للتعامل مع الأزمات، والتحكم في حجمها، ومسارها، والسيطرة عليها.

5.1.2. أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

ظهرت الإستراتيجيات الحديثة نتيجة التطورات التي شهدتها الكيان الإداري، وذلك بسبب اختلاف نوع الأزمات، وشكلها، وطبيعتها، وهي إستراتيجيات مختلفة عن الإستراتيجيات التقليدية، وأكثر فاعلية، وملائمة لروح العصر، ومتوافقة مع متغيراته، ويمكن استعراض أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وفقاً للدراسة الحالية كما يأتي:

البُعد الأول: إستراتيجية تغيير المسار.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة، والسير معها لأقصى مسافة ممكنة، ثم تغيير مسارها الطبيعي، وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة، ومن الطُّرق التي يقوم باستخدامها القادة المميزون ضمن إستراتيجية تغيير المسار للأزمة: السير في نفس اتجاه العاصفة، الانحناء للعاصفة، محاولة إبطاء سرعة العاصفة، تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي، أو العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية، وإحكام السيطرة على اتجاه الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة (لمية، ومنصف، 2018).

وتستخدم هذه الإستراتيجية مع الأزمات بالغة العنف التي لا يمكن وقف تصاعدها، وهنا يمكن تحويل الأزمة إلى مساراتٍ بديلةٍ، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها، والرُّضوخ لها، والاعتراف بأسبابها، ثم التغلُّب عليها، ومعاينة إفرازاتها ونتائجها بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها (مريم، 2019).

ويتفق كلٌّ من (محمود، 2021)، و (عبد الله، وعبد الله، 2020) على أنَّ إستراتيجية تغيير المسار هي الإستراتيجية التي يتم استخدامها عند التعرُّض إلى أزمات شديدة، والتي لا يمكن وقف تصاعدها، وذلك من خلال تحويل المسار إلى مجال آخر، وإلى شيء مُنتج وفعال.

إنَّ التعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفقًا لهذا الأسلوب) يتطلب عدم النَّظر إلى الأزمة على أنَّها لا تتضمن سوى العناصر السلبية؛ فالأزمة قد تتضمن عناصر إيجابية، وهذه العناصر يجب أن تستفيد منها إدارة المنظمة، وتركز عليها، وأن تعمل على استخدامها في تطوير المنظمة، وإجراء التغييرات الإيجابية فيها (عياد، 2015).

ويوضِّح الجدول الآتي أبرز الأساليب التي تتبَّعها إستراتيجية تغيير المسار.

جدول 2.2: أساليب إستراتيجية تغيير المسار.

البيان	الأسلوب
تركز إدارة المنظمة بموجب هذا الشكل على تحويل الجوانب والمناحي السلبية للأزمة إلى عناصر إيجابية تؤدي إلى تعزيز تماسك المنظمة بأركانها ومستوياتها المختلفة، وتشجع وتحفز الطاقات الابتكارية والإبداعية في المنظمة، بالإضافة إلى التركيز على تحقيق المشاركة الفاعلة في صناعة القرارات.	1. تحويل الأزمة من سلبية إلى إيجابية
في كثير من الأحيان تنجح الإدارة في معالجة الأزمة من خلال تصديرها إلى منظمة/ منظمات أخرى عن طريق إيجاد مصالح للمنظمات الأخرى تسهل عملية تصدير الأزمة إليها.	2. تصدير الأزمة إلى الخارج
يمثل أسلوبًا ذكيًا للتكيف المرحلي، ويتلخص هذا الأسلوب في ركوب موجة الأزمة والتغلغل في قواها، وقيادتها، والعمل على توجيه هذه الأزمة، وقوى الأزمة، والانحراف بها عن مسارها الأصلي، وتوجيهها في مسار جديد يقود إلى تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف أصحاب المصالح.	3. ركوب موجة الأزمة والانحراف بها
استخدام هذا الأسلوب يمكن إدارة المنظمة من استنزاف قوى الأزمة، وطاقاتها، مع الإشارة إلى أن هذا الأسلوب يتطلب دقة في توقيت عمليات التوجيه، بالإضافة إلى امتلاك إدارة المنظمة قدرات عالية في الصبر والانتظار.	

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا إلى (أبو فارة، 2009).

البُعد الثاني: إستراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها.

وهي أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات؛ حيث إنَّ الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، ومن ثمَّ فإنَّه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة؛ ومن هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها؛ إذ لا يمكن لأزمة أن تتغلغل في المنظمة، وتؤدي إلى إحداث تأثيرات جوهرية إذا لم يكن هناك اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة (الديب، 2012)، ويمكن تعريف إستراتيجية تفريغ الأزمة من مضمونها بأنها الإستراتيجية التي تقوم على محاولة إنهاء الأزمة من خلال معرفة مضمونها، وأسباب الأزمة (محمود، 2021).

ويُطلق على هذه الإستراتيجية في بعض الأدبيات الإدارية اسم (إستراتيجية إجهاض الفكر) (الشعلان، 2002)، حيث إنَّ النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها، والنَّجاح في تجريدها من بصمتها الخاصة، وتكون هنا مهمة مُتخذ القرار هي تفريغ الأزمة من مضمونها، ومن أهم الطرق المستخدمة حسب (فارس، وفوضيلي، 2020):

1. التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.
2. الاعتراف الجزئي للأزمة ثم إنكارها.
3. الاعتراف الجزئي باتجاه آخر لإفقاد الأزمة قوتها.

البُعد الثالث: إستراتيجية تفتيت الأزمة.

1. وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطيرة، وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة، وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات، ومن ثم ضربها من خلال ايجاد زعامات ومكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزمومية، وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة (أحمد، 2012).
2. تعتمد هذه الإستراتيجية على معرفة جميع التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل (محمود، 2021).

3. إنَّ نجاح إدارة المنظمة في استخدام هذا الأسلوب يتطلب أيضاً معرفة كاملة ودقيقة وتفصيلية بجميع الأطراف التي تقف وراء الأزمة وتدعمها، ويتطلب تحديد المنافع والمطالب التي يمكن أن تقتنع وتكتفي بها هذه الأطراف، وتلك المنافع والمطالب التي يمكن لهذه الأطراف أن تستغني وتتنازل عنها، كما يتطلب الأمر تحديد المطامع التي تسعى إلى تحقيقها قيادة الأزمة، وتحديد مجالات وآفاق الاختلاف والتعارض بين قوى الأزمة، والعمل على الاستجابة الجزئية والمرحلية لبعض تلك المطامع، وصولاً إلى أهداف إدارة المنظمة في التغلب على الأزمة وتأثيراتها (أبو فارة، 2009).

وفي هذا السياق، فإنَّ إستراتيجية تفتيت الأزمة تعدُّ الإستراتيجية الأكثر ملاءمة في حالة كانت الأزمات شديدة الخطورة، وتستدعي دراسة جميع الجوانب الخاصة بها في سبيل تحديد القوى التي تشكل هذه الأزمة، والمصالح التي قد تتعارض بسببها، بالإضافة إلى معرفة الاتجاهات التي قد تتعارض مع استمرار الأزمة، وتجزئة هذه الأزمة، وتفتيتها؛ من أجل إحكام السيطرة عليها، والتعامل معها بالشكل الذي يخدم مصالح المنظمة (عياد، 2015).

البُعد الرابع: إستراتيجية احتواء الأزمة.

احتواء الأزمة عبارة عن محاصرة الأزمة في نطاق ضيقٍ ومحدودٍ، ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية؛ حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات، ويركز هذا الأسلوب على محاصرة وتطويق الأزمة، وحصرها في إطار محدود، وتجميد هذه الأزمة عند المرحلة التي وصلت

إليها، والعمل على استيعاب وامتصاص كل الضغوط النَّاجمة عن الأزمة، ويكون ذلك من خلال فهم الأسباب الحقيقية للأزمة، واستيعاب هذه الأسباب، والتَّعاطي معها بروح إيجابية بعيدة عن العدوانية والتسلُّط (عياد، 2015).

وتعرَّف هذه الإستراتيجية أيضاً بأنها إستراتيجية حَصُر الأزمة في نطاق محدود، وتجميدها عند مرحلة استيعابها، وإفقادها قوتها (عبد الله، وعبد الله، 2020).

إنَّ استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي إلى إفقاد الأزمة قوتها وشدَّتها التدميرية، ويمكن أيضاً تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السَّلبي إلى الاتجاه الإيجابي، الذي يخدم أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح، وتمرُّ عملية احتواء الأزمة بعدة مراحل، وهذه المراحل هي أبو فارة (2009):

1. الاستماع لقيادة قوى الأزمة، وتفهمها، ومطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.
2. مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم، مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب أمرٌ مستحيلٌ، ولا يمكن أيضاً الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون الاستجابة لمطالب الأطراف الأخرى، فهذا الأمر يؤدي إلى تفاقم حدة الأزمة، ولذلك فإنَّ الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب وتوحيدها.
3. مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى؛ من أجل بدء التفاوض والحوار؛ تحقيقاً لمصلحة المنظمة والأطراف المختلفة الأخرى.
4. التفاوض والحوار مع اللجنة المكلفة من (قوى الأزمة)، والتوصُّل إلى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة، وهذا الأمر يؤدي إلى تقويت الفرصة على أيِّ طرفٍ يرغب ويخطُّ لتدمير المنظمة، وإلحاق الأذى والخسائر بها.

6.1.2. إستراتيجية فرق العمل:

إن الهدف من تكوين الفريق هو خلق بيئة محفَّزة، ومناخ مناسب للعمل، وتعظيم الإحساس المشترك بالمسؤولية، وتعزيز الاستجابة القوية للتقنيات الحديثة، والالتزام التام بالأهداف، والمحافظة على القيم، وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وزيادة فعالية الاتصالات وتحسين مستوى المهارات (عياد، 2015).

على الرغم من أن الكثيرين يعتبرون إستراتيجية فرق العمل من الإستراتيجيات التقليدية، إلا أن الواقع

يُظهر أنَّ هذه الإستراتيجية هي الأكثر اعتمادًا في المنظمات المعاصرة؛ حيث يتمُّ اعتمادها كلما كانت الأزمة متشعبة الجوانب (إنتاجية وتسويقية، بشرية، مالية، سياسية، وقانونية)، وعليه لا بدَّ من وجود أشخاص اختصاصيين في كلِّ جانب من هذه الجوانب، حيث يطرح كلُّ واحدٍ منهم تصوُّره العلمي لمواجهة الجزء الخاص به، ولا يترك شيئًا للاحتمال أو الصدفة، ولقد أصبحت الأزمات التي تواجهها المنظمات ذات أبعاد كثيرة وجوانب متعددة، منها: (جوانب قانونية، وجوانب للخسائر الفنية، والخسائر المادية، وغيرها)، ولها تأثيرات على تقديم الخدمة، والموارد البشرية وغيرها من الجوانب؛ الأمر الذي يجعل من تكوين فرق العمل أمرًا ضروريًا ومحبيًا لدى متَّخذي القرار (لمية، ومنصف، 2018)؛ وهي أكثر الأساليب استخدامًا عندما تتشعب الأزمة وتتداخل، ويمكن السيطرة عليها من خلال إشراف متخصصين بالمجالات المختلفة؛ لمواجهة مواجهة علمية، وعدم إغفال نقاطها (Gilpin & Murphy, 2008).

تعدُّ إستراتيجية فرق العمل من أكثر الطرق استخدامًا في الوقت الحالي؛ حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبيرٍ واختصاصيٍّ في مجالات مختلفة، حتى يتم حساب كلِّ عامل من العوامل، وتحديد التصرف المطلوب مع كل عامل (مريم، 2019).

وينبغي على مُخطط الأزمة الاهتمام بإعداد فريق الأزمة، واختياره من ذوي القدرات والمهارات الخاصة؛ كي يتم التعامل مع الأزمات الحالية والمتوقعة بأعلى مستوى ممكن، وكلما كان الفريق مُعدًّا إعدادًا جيدًا، كلما ساعد على تمكين المنظمات في علاج الأزمات بكفاءة؛ فالإعداد النفسي والتدريب العملي المستمر يجعل المنظمات قادرة على التعامل مع الأزمات، واحتوائها، واستعادة نشاط المنظمة في وقت أقل (عياد، 2015)، ويتم اختيار فريق العمل بعناية فائقة، وتدريبهم، ورفع مستواهم، وإكسابهم المهارات (فوضيلي، وفارس، 2020)، ويمكن لتشكيل فرق العمل أن تأخذ عدة أشكال، أهمها حسب لمية، ومنصف (2018):

1. فرق العمل المؤقتة: التي يتم تشكيلها لأزمة عابرة ووحيدة، وعند انتهاء الأزمة ينتهي العمل بفرق العمل.
2. فرق العمل الدائمة: حين تتسم الأزمة بأنها تحتاج إلى وقت طويل جدًا لحلها؛ فإنَّه يمكن تشكيل فريق عمل له صفة الاستمرارية، من أمثلتها: مجلس الإدارة المصغر (Mini Board)، وذلك في حال تعرُّض المنظمة لأزمات، أو إفلاس، أو مشاكل حادة، وهذه المجالس تتميز بأنَّها موازية للمجلس الرئيس، وتضمُّ عناصر من المديرين المتميزين القادرين على علاج مشاكل المنظمة.

7.1.2. إستراتيجية الاحتياطي التعبوي:

يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، وتكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حدثت الأزمة، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام، أو نقص في السيولة (مريم، 2019).

ويتفق كل من محمود (2021)، وعبد الله، وعبد الله (2020) على أن إستراتيجية الاحتياطي التعبوي هي الإستراتيجية التي يتم من خلالها توفير مخزون أمان من المتطلبات التي تحتاجها المنظمة، ويتم اللجوء إليه في حال تعرض المنظمة لأزمة ذات علاقة بنقص هذه المتطلبات.

ويمكن أن تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة، منها أبو فارة (2009):

1. الاحتياطي التعبوي في أفراد الإدارة: بحيث تكون هناك تهيئة وتدريب لعناصر إدارية جديدة شابة قادرة على تحمل مسؤوليات إدارة المنظمة، إذا فقدت المنظمة واحداً أو أكثر من أفراد إدارتها الحالية لأي سبب كان.
2. الاحتياطي التعبوي المالي: الذي يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي.
3. الاحتياطي التعبوي في بدائل التكنولوجيا: وهذا الاحتياطي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجه المنظمة لأسباب تكنولوجية، مثل: ضرورة الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام تكنولوجيا حديثة جديدة، وكذلك تقادم الآلات المستخدمة حالياً وضرورة الاستبدال، والانعكاسات التي تتركها التطورات التكنولوجية على طبيعة أعمال المنظمة، وما يتبع ذلك من ضرورات للتغير والتطوير التكنولوجي.
4. الاحتياطي التعبوي في المتخصصين: ينبغي أن توفر المنظمة احتياطاً تعبويًا من المتخصصين في مجال أعمال المنظمة المختلفة لمواجهة أي نقص طارئ ومفاجئ، وحتى لا يفقد هذا النقص في المتخصصين إلى وقوع أزمة.
5. الاحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل: ينبغي أن توفر المنظمة الاحتياطي التعبوي الذي يواجه بصورة فاعلة أي حالة تراجع في جودة حياة العمل؛ بحيث تتم تغطية هذا التراجع من خلال استخدام الاحتياطي المتوفر، وقد يجري تعويض التراجع في أحد مكونات، وعناصر جودة حياة العمل من خلال الاحتياطي المتوفر من مكونات وعناصر أخرى لجودة حياة العمل.
6. الاحتياطي التعبوي في المواد الخام: هذا الاحتياطي التعبوي يواجه الأزمات التي تتعلق بنقص التوريد من المواد الخام، أو الانقطاع الكلي من الإمدادات المطلوبة من المواد الخام أو من المواد الداعمة لعملية الإنتاج، مثل: الوقود، والكهرباء، والمياه، وغيرها، ويجب التأكيد على أن تحديد الاحتياطي التعبوي المطلوب يجري تحديده في ضوء التحليلات والدراسات التي يقوم بإعدادها فريق الأزمات في المنظمة.

2.2 المبحث الثاني: أداء المنظمات

1.2.2. تمهيد:

تسعى جميع المنظمات إلى ضمان بقائها، والعمل على تعزيز نموّها، وتطوُّرها، وتحقيق أهدافها، وإرضاء أصحاب المصلحة المختلفين، ويتمُّ تحقيق ذلك من خلال تطوير أدائها المنظمي، وبذلك يصبح تطوير الأداء حاجةً ملحةً وضروريةً لكلِّ منظمة ترغب في الاستمرار والمنافسة؛ لتحقيق موقع أفضل، وتعظيم مردودها في سوق العمل، وإرضاء جميع الأطراف داخليًا وخارجيًا.

سيتم استعراض مفهوم أداء المنظمات وأهميته في هذا الفصل، بالإضافة إلى خصائص أداء المنظمات وأهم مؤشرات، كما تم التركيز على أبعاد أداء المنظمات بشكل مفصل.

2.2.2. مفهوم أداء المنظمات:

لقد زخرت الدراسات والأبحاث بالعديد من التعريفات لأداء المنظمات؛ نظرًا لكونه يعبر عن مستوى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما يرتبط بفاعلية استخدام المنظمة لمواردها المتاحة بالشكل الذي يوفر الوقت والجهد، ويحسن إمكانية إنجاز الأعمال وفق الخطط الإستراتيجية الموضوعة بكفاءة وفاعلية (الرملاوي، 2020).

ويمكن استعراض بعض آراء الباحثين حول مفهوم أداء المنظمات من خلال الجدول الآتي:

جدول 3.2: مفاهيم أداء المنظمات.

م	الباحث	التعريف
1	(سمور، 2021)	مُجمل ما يتم إنجازه من قبل الأفراد والوحدات التنظيمية، وفق ما هو مخطط له، في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.
2	(عفانة، 2020)	تطوير شامل لجميع مكونات وعناصر المنظمة، من خلال استخدام الإمكانيات المتوفرة والمتاحة، من أجل الوصول إلى تقديم الخدمات بأفضل شكلٍ تستطيع المنظمة تقديمه لتحافظ على تميزها ومكانتها.
3	(حسونة، 2020)	الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال منظومة متكاملة لنتائج مهامها وأعمالها، في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية.
4	(العبادلة، 2019)	المُحصلة النهائية لجميع النشاطات في المنظمة، ونتيجة تفاعلها مع بيئتها الخارجية والداخلية، ومدى قدرتها على استغلال مواردها في إنجاز المهام المُخطَّط لها بفاعلية وكفاءة.
5	(الشيخ، 2019)	استثمار موارد المنظمة لإنجاز أهدافها بكفاءة وفعالية بالارتكاز على العناصر الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المنظمي المرتكزة على الإستراتيجيات، والعمليات، والموارد البشرية، والنظم.
6	(الرمثي وعيد، 2019)	الطاقات المبذولة للارتقاء بممارسات العاملين بالمنظمة لتنفيذ المهام، والأعمال، والأنشطة، والمسؤوليات المختلفة بالطرق الملائمة، وبالكيفية والكفاءة والفعالية المنشودة، من خلال إحداث تغيرات جوهرية إيجابية في التشريعات، والنظم، والهياكل، والفكر الإداري للمنظمات، وفق معايير ذات مستوى عالٍ من الجودة بصورة مستمرة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة للخطة الإستراتيجية للمنظمة.
7	(النيل وسليمان، 2018)	مُخرجات الأهداف التي تحاول المنشأة تحقيقها من خلال العاملين، وما يؤدونه من واجبات، وما يتحملونه من مسؤوليات، وتحليل دراسة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى كفاءتهم، وإمكانية النمو والتقدم من أجل تحمل مسؤوليات المستقبل.
8	(شهاب وأبو عاشور، 2017)	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع أبعاد البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية.
9	(عبد الهادي، 2017)	حصيلة الجهود والعمليات التي تقوم بها المنظمة، والتي تتمثل بقدرتها على توظيف مواردها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية؛ لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، من أجل تحقيق أهدافها.
10	(Appelbaum et al., 2015)	قياس للنتائج التي حققتها المنظمة، من خلال إنجاز مهمة معينة ضمن معايير دقيقة مُحددة مسبقاً مثل: الدقة، والاكتمال، والتكلفة، والسرعة.

المصدر: من إعداد الباحثة حسب المصادر المذكورة.

وبالنظر إلى التعريفات السابقة، تلاحظ الباحثة اتفاقاً على مفهوم أداء المنظمات؛ حيث اتفقت معظم التعريفات على مجموعة من المؤشرات التي استُخدمت في التعريف، وهي: (المنتج النهائي، أهداف المنظمة، موارد المنظمة، الكفاءة والفعالية).

ومن وجهة نظر الباحثة، يمكن القول إنَّ أداء المنظمات هو عبارة عن الوصول لأفضل صيغة مُمكنة من المخرجات من خلال التقييم الذاتي للمنظمة، والاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في الوقت المناسب لملء الفجوة بين النقطة الحالية للأداء، والنقطة التي تسعى المنظمة إلى وصولها، وتحقيق أهدافها، وتُرضي أصحاب المصلحة المختلفين.

3.2.2. أهمية أداء المنظمات:

يتفاوت محتوى الأداء لدى المنظمات تبعاً لأهدافها، وتوجيهاتها، وتبعاً لفهم المديرين لذلك، وهناك من يرى أنَّ الأداء الفعَّال يتأتَّى من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية المنافسة، وتحديد الفرص والتهديدات، ورسم الإستراتيجيات، والإستراتيجيات البديلة، واختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة وأعلى مستوى من الأداء (حسونة، 2020).

وتبرز أهمية أداء المنظمات بدقة من خلال تقديم صورة واقعية لوضع المنظمة الحالي، والاستمرار في تنفيذ الإجراءات التصحيحية، ومشاريع التطوير؛ ما يؤدي إلى نموّ وتطوُّر المنظمة، حيث يؤدي ذلك لاتخاذ خطوات فعالة لتحسين الكفاءة والفعالية في جميع الجوانب، وتوفير رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة (Zarandi & Fard, 2015).

وهناك العديد من الفوائد لقياس أداء المنظمات كما يشير إليها فرج الله (2012)، وهي كالآتي:

1. الأهمية بالنسبة للفرد: تحسين وتطوير أدائهم، وتنمية المنافسة بينهم، وتشجيعهم على بذل الجهد وزيادة الإنتاجية، والكشف عن قدراتهم وطاقاتهم غير المستثمرة، وإشعارهم بالمسؤولية، وتحقيق الرقابة الذاتية، وتدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية لديهم.
2. الأهمية بالنسبة للوحدة التنظيمية: متابعة تنفيذ الأهداف، ومراقبة تحقق الكفاءة بأداء الأنشطة، ودعم عملية الاتصال، وتخطيط الأيدي العاملة، واكتشاف المشكلات التنظيمية أو الإدارية وتصويبها، وزيادة المنافسة بين الأقسام والإدارات، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجيتها.

3. الأهمية بالنسبة للمنظمة: معرفة إنتاجية المنظمة، واختبار الفاعلية التنظيمية، وتحديد مكامن الضعف الإداري ومعالجتها، ومدى توفر المعلومات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات، وتطوير سبل التنبؤ بالأداء المستهدف، وتوفير الأسس الموضوعية لأنشطة الموارد البشرية بما يضمن تطوير هذه الأنشطة.

كما يمكن تحديد أهمية أداء المنظمات في النقاط التالية حسب حسين (2014) والجندي (2014):

1. يُبرز أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
2. يُساعد في الترجمة العملية لكل القرارات المتخذة على جميع المستويات في المنظمة.
3. الاستثمار الأمثل لقدرة الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب والخبرة.
4. يدعم قائمة المهام الرئيسة المؤكدة للإدارة لتحقيق أهدافها.
5. يُسهم في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومُرضية عن العمل.
6. زيادة الكفاءة والفاعلية للمنظمة لتقديم مخرجاتها في أفضل صورة.
7. المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمنظمة.
8. تحقيق التميز ورضا المستفيدين عن الخدمات التي تقدمها المنظمة.
9. تطبيق إدارة الجودة الشاملة لضمان التحسين المستمر لأداء المنظمة.
10. اتخاذ القرارات المنظمة على أساس الحقائق، وليس العواطف أو الآراء الشخصية.
11. تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة، وفهم العمليات التي تقوم بها.
12. توفير المعلومات التي تُساعد المنظمة في الرقابة على العمليات التي تقوم بها.

4.2.2. خصائص أداء المنظمات:

تناولت العديد من الدراسات، مثل: أبو هلال (2021)، فرحي (2019)، جبر (2015) مجموعة من خصائص أداء المنظمات، وذلك على النحو الآتي:

1. الاستمرارية وثبات العمل: حيث تُسهم الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة بإثراء المنظمة؛ ما يجعلها لا تتأثر بتغيير قيادتها.
2. التشاركية: يعتمد الأداء على العمل الجماعي، والتشاركية في اتخاذ القرار من قبل اختصاصيين، وخبراء لإدارة المنظمة.
3. التنمية والتأهيل: تتم تنمية وتأهيل العنصر البشري بشكل مستمر؛ فهو محور التركيز، واستقطاب الكفاءات عبر سياسة متطورة يتم اعتمادها في المنظمة بغرض التوظيف.

4. اعتماد الأولويات في التناقضات: عند السَّعي لخفض تكاليف العاملين، يجب مراعاة الحفاظ على الروح المعنوية، وعدم انخفاض مستوى الإنتاجية في المنظمة.
5. الشمولية: يعمل الأداء على تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على النظام المالي لها، ويمتدُّ ليشمل المعايير الاجتماعية والبشرية.
6. التطوُّر: يتطوَّر مفهوم الأداء بتقدم الزمن.
7. الأثر الرَّجعي: حيث يمكن قياسه بمدى مطابقة النتائج للأهداف.
8. التَّمنية: زيادة مهارة قيادة المنظمة على التخطيط الإستراتيجي بهدف تطوير أدائها.

وترى الباحثة أنَّ خصائص عملية أداء المنظمات عديدة، ولا يمكن حصرها في عددٍ معينٍ؛ فهناك العديد من العناصر التي يمكن اعتبارها خصائصَ للأداء، مثل: الاعتماد على العنصر البشري؛ فأداء المنظمات يعتمد بشكلٍ رئيسٍ على العنصر البشري، من خلال الاعتماد على الخبرات السابقة، والاستفادة من الأيدي العاملة؛ للوصول إلى الوضع الذي تطمح المنظمة في الوصول إليه.

5.2.2. مؤشرات أداء المنظمات:

تختلف مؤشرات تقييم أداء المنظمات باختلاف وجهات النظر، ومجالات عمل المنظمات، وتتمثل أبرز مؤشرات أداء المنظمات في الآتي:

أولاً- مؤشرات قياس أداء المنظمات وفقاً لمؤشرات سلوكية، وتتمثل بحسب أبو زيادة (2011) في:

1. الرضا الوظيفي: والذي يهتم بتقييم الفاعلية التنظيمية، ويرتبط بالمشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يزاوله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.
2. الالتزام التنظيمي: يرتبط بسلوكيات العاملين، وحضورهم، وغيابهم، والتأثير على إنتاجيتهم، وأدائهم، وانعكاساته على أداء المنظمة وعلى علاقتها بالمحيط الخارجي.
3. مهارات التفكير الابتكاري: ويرتبط بالخبرات والعقول البشرية القادرة على الابتكار والإبداع والتفكير الخلاق؛ فرأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للابتكار والإبداع.
4. سلوكيات الدور الإضافي: ويُقصد به السلوكيات الإيجابية البناءة التي يؤديها الفرد بشكل اختياري، وقد تنمُّ مكافأته من قبل نظام المكافآت الرسمي عليها، وتُسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ومن وجهة نظر باحثين آخرين، فإن مؤشرات قياس الأداء، تتمثل في أربعة مؤشرات رئيسة بحسب العبادلة (2019)، صالح (2014)، التميمي (2012) وهي: (الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، الجودة)، وفيما يأتي توضيحها:

1. الفاعلية: هي المؤشر الذي يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة، وتطوير عملها، ومدى نشاط وحداتها وأقسامها.
2. الكفاءة: يرتبط هذا المؤشر باستخدام موارد المنظمة في وحداتها بالشكل السليم الذي يخدم تحقيق الأهداف، بحيث يشمل نسبة التكلفة الإجمالية بالنسبة لمخرجات كل وحدة، وتعبير عن تكلفة الخدمة، أو المنتج الذي تقدمه هذه الوحدة.
3. الإنتاجية: هي عبارة عن مؤشرات تقيس نسبة مدخلات ومخرجات الوحدات الجزئية والكلية للمنظمة.
4. الجودة: هي المؤشر الذي يقيس مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة من المنظمة من خلال تحليل الأبعاد الرئيسة التي تتكون منها جودة الخدمة أو المنتج.

وأما بحسب 2016 (Miller) فيرى أن مؤشرات أداء المنظمات تتمثل في ثلاثة مؤشرات، وهي:

1. الابتكار: هو المؤشر الذي يرتبط بنجاح تطبيق أفكار المنظمة الإبداعية عن طريق تطبيق نظم جديدة، وتحسين إجراءات عمليات المنظمة، ونشاطاتها، واستغلال الموارد، وتدريب العاملين، ورفع كفاءتهم، وتنمية قدراتهم؛ بهدف تطوير المخرجات.
2. المتانة المالية: هي المؤشر الذي يرتبط بمقاييس الصحة المالية للمنظمة، وقدرتها على الاستمرار، وتعتمد على جودة جميع مواردها المتاحة سواء المادية، أو البشرية، أو المالية، أو الموارد الأخرى.
3. رضا العملاء وأصحاب المصلحة: هو المؤشر الذي يرتبط بمدى رضا العملاء الخارجيين والداخليين عن مخرجات المنظمة، ومستوى تحقيق الأهداف المشتركة لجميع الأطراف من العملاء.

6.2.2. تطوير أداء المنظمات:

إن تطوير الأداء عملية تكاملية لأنشطة مخططة تشمل المنظمة ككل، وتتم وفقاً لإستراتيجيات واضحة، وبرامج وخطط محدّدة، وتشتمل هذه العملية على محاور رئيسة تتعلق بالهيكل التنظيمية، والتكنولوجيا، والعمليات الداخلية، والموارد البشرية.

وينكر سمور (2021) أن تطوير أداء المنظمات هو جميع الممارسات التي يقوم بها العاملون بالمنظمات؛

لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتكتيكية بالوقت المناسب، وبأقلَّ جهدٍ، وأعلى كفاءة وفاعلية، من خلال إحداث تغييرات أساسية وإيجابية في الفكر الإداري للمنظمة وفق مُحدّدات الجودة الشاملة.

وعليه، ترى الباحثة أنّه لتحقيق عملية التطوير المستمر، يجب أن تتشارك جميع مكوّنات المنظمة في هذه المهمة، كما ينبغي على إدارة المنظمة الاستغلال الأمثل لجميع مواردها المتاحة، واستثمار مواردها البشرية، وإشراكهم في عملية التطوير.

7.2.2. أبعاد أداء المنظمات:

بعد مراجعة الباحثة للدراسات والأدبيات السابقة المنشورة حول موضوع أداء المنظمات؛ فقد تمّ توصيف أبعاد أداء المنظمات في الدراسة الحالية كالآتي: (الأداء الاقتصادي، الأداء الإداري، الأداء الإستراتيجي، الأداء البيئي، الأداء الاجتماعي) وفيما يأتي استعراض هذه الأبعاد بشكل أكثر توضيحاً.

البعد الأول: الأداء الاقتصادي.

يُقصد بالأداء الاقتصادي كأحد أبعاد أداء المنظمات أنّه مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاقتصادية من خلال استخدام التحليل المالي، والرّقابة المالية، والتّقارير، والسّجلات، وذلك من أجل ضمان استخدام الموارد المالية المتاحة في المنظمة بشكلٍ سليمٍ يخدم احتياجات الفئات المُهمّشة المستفيدة، ويعزّز فاعلية المنظمة في المجتمع المحلي (الجبالي، 2017).

البعد الثاني: الأداء الإداري.

يُقصد بالأداء الإداري كأحد أبعاد أداء المنظمات أنّه مدى قدرة إدارة المنظمة على اعتماد السبل والطُرق التي تساهم في تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفاعلية، من خلال تنفيذ الخطط، والسياسات، والإجراءات اللازمة لضمان سير العمل في اتّجاهه الصحيح، وبما يساهم في تحسين جودة مخرجات المنظمة للمجتمع المستهدف (الرملاوي، 2020).

البعد الثالث: الأداء الإستراتيجي.

يُقصد بالأداء الإستراتيجي كأحد أبعاد أداء المنظمات أنّه أسلوب التخطيط الإستراتيجي المتّبع في المنظمات، والذي يعتمد على قياس بيئة المنظمة الداخلية، وفهم البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد

الإستراتيجية الملائمة بناءً على ذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة بحسب توجهاتها، ومجالات عملها (الديراوي، 2017).

البعد الرابع: الأداء البيئي.

يُقصد بالأداء البيئي كأحد أبعاد أداء المنظمات أنه التدخّلات التي تنفذها المنظمة في مجال البيئة والصحة العامة، ومدى اتّساق وانسجام الأنشطة الخاصة بمشاريع المنظمة مع النظام البيئي؛ من أجل الحفاظ على بيئة نظيفة سليمة من منطلق التزام المنظمات بتحقيق أهداف التنمية المُستدامة، والتي تركز على جوهر الإنسان، وصحّته، وسلامته مع التركيز على سلامة البيئة المحيطة به (الرملاوي، 2020).

البعد الخامس: الأداء الاجتماعي.

يُقصد بالأداء الاجتماعي كأحد أبعاد أداء المنظمات أنه قدرة المنظمة على الاندماج الفعلي الاجتماعي المؤثّر في المجتمع المحلي، من خلال تحديد احتياجات جميع الشرائح المجتمعية، وتصميم التدخّلات اللازمة لتعزيز التماسك الاجتماعي بين المنظمة والمجتمع المحلي المستهدف، وبالتالي تحسين وصول المنظمة إلى الفئات المستفيدة، وتحسين ظروفهم الاجتماعية من خلال مشاركتهم المجتمعية بشكلٍ فعّالٍ في عمليات التنمية المجتمعية (شقيّر، 2013).

وترى الباحثة أنّ أبعاد أداء المُنظّمات تتمثّل في مجموعة متكاملة من الجهود التنظيمية التي تُبذل في سبيل تحسين مستويات المخرجات الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، والإدارية، والإستراتيجية لأعمال المنظمات، وذلك من خلال توظيف جميع الموارد والمُقدّرات المُتاحة لدى المنظمات بشكلٍ فعّالٍ و متميزٍ يدعم تحسين مستويات جودة المخرجات المُقدّمة للفئات المهمشة المستفيدة.

وبذلك فإنّ أداء المنظمات يرتبط بشكلٍ كبيرٍ مع التنمية الشاملة للمجتمعات المحلية من خلال تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق أفضل الخدمات والمخرجات المُقدّمة للفئات المستفيدة، بالشكل الذي يُساهم في تلبية متطلبات وإشباع احتياجات الفئات المهمّشة، من خلال تفعيل الأداء الإداري، وتنمية الأداء الإستراتيجي، وتحسين الأداء البيئي، والاجتماعي، والاقتصادي للمنظمة.

8.2.2. العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وأداء المنظمات

1.8.2.2. تمهيد:

يشهد عالمنا اليوم العديد من الأزمات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة؛ الأمر الذي يُحتّم على إدارة المنظمة زيادة معرفتها بصفة مستمرة؛ لأنّ زيادة المعرفة بتلك الأزمات يُسهم في اتّخاذ القرار السليم، ويجب عليها أن تكون مُهيأة لمواجهة هذه الأزمات والتعامل معها، ومُحاولة تقليل الخسائر إلى أدنى مستوى؛ لذلك تظهر أهمية وجود كفاءات بشرية تتمتع بالخبرة العملية الكافية للتعامل مع الأزمات؛ ما سينعكس على تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين العمليات الداخليّة، وتحسين النّظام المالي، وجودة الخدمات المُقدّمة للمستفيدين (عبد الله، 2017).

2.8.2.2. طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وأداء المنظمات:

تظهر الحاجة لتطوير الأداء الإداري للمنظمة، وتحسين مُخرجاته بما يتماشى مع التطوُّر السّريع في بيئة العمل، ومع التطوُّر التكنولوجي أيضًا، خاصّةً في ظلّ التّحديات الكبيرة التي تواجه المنظمات اليوم؛ لذلك يجب الاهتمام بزيادة قدرة المنظمة على مواجهة الأزمات، والاستعداد الجيد لها (الغريب، 2017).

وبالتّالي يجب على المنظمة الاهتمام بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمة بكفاءة وفاعلية، ورفع مستوى الخبرة لديها في استخدام هذه الإستراتيجيات؛ لتشكيل طاقم مؤهّل، وكفاءةٍ عاليةٍ في مواجهة الأزمات التي يمكن أن تتكرر من وقت لآخر، والاستعداد عن طريق وضع خطط وسيناريوهات غير تقليدية (محمود، 2017).

وفي السّياق نفسه، تُشير (القرني، 2021) إلى ضرورة اتّباع المنظمة للأسلوب المناسب في إدارة الأزمة في ضوء التطورات الحديثة، وتعزيز متطلبات إدارة الأزمة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة.

3.8.2.2. أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات المحلية الإغاثية:

تُسهم إدارة الأزمات في التّأثير على أداء العاملين بالمنظمة، من خلال رفع مستوى أدائهم، وتحسين جودة الخدمات التي يقدمونها، حيث أصبحت إدارة الأزمات من الآليّات المهمة التي تحافظ على بناء واستمرار المنظمة في تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها (المقاطي، 2014).

ويؤكد شعيب (2022) أنّ تحسين أداء المنظمة يرتبط بقدرتها على الإدارة الجيدة للتحديات والعقبات

التي تواجه بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى استيعابها للمتغيرات، واستثمارها للفرص، والحد من التهديدات في بيئة عملها.

كما يوجد تأثير لإستراتيجيات إدارة الأزمات على تعزيز أداء المنظمات واستدامتها (Ramzani & Alzadari, 2019) وبالتالي فإن إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة تُسهم في تطوير المنظمة وتحسين أدائها، وهذا يعني مساهمة إستراتيجيات إدارة الأزمات في التطوير التنظيمي (عبد الرحمن، 2015).

وفي هذا السياق يشيرُ القرص (2021) إلى أنَّ إستراتيجيات إدارة الأزمات لها دور جوهري في تحسين أداء المنظمات؛ حيث تؤدي إستراتيجيات إدارة الأزمات دورًا مهمًا في الحفاظ على مستوى أداء المنظمة، وتحسينه بصورة مستمرة.

وتستعرض الباحثة أثر الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات المتمثلة بالإستراتيجيات الآتية: (تغيير المسار، تفريغ الأزمة، احتواء الأزمة، الاحتياط التعبوي) في تحسين أداء المنظمة الإغاثية المحلية، وذلك على النحو الآتي:

1. إستراتيجية تغيير المسار وأداء المنظمات:

تُعد إستراتيجية تغيير المسار من الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، والتي تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز استجابة المنظمة لمتغيرات بيئتها، حيث تؤدي إستراتيجية تغيير المسار دورًا في تحسين أداء المنظمات (صالح، 2018).

2. إستراتيجية تفريغ الأزمة وأداء المنظمات:

تؤدي إستراتيجية تفريغ الأزمة دورًا مهمًا في تحسين أداء المنظمات، من خلال إفقاد الأزمة من مضمونها، وتوجيه الأنظار نحو قضايا فرعية؛ بهدف الحد من تأثير الأزمة على المنظمة، والعاملين فيها (مطابس، وآخرون، 2022).

3. إستراتيجية تفتيت الأزمة وأداء المنظمات:

تؤثر إستراتيجية تفتيت الأزمة بشكل واضح وكبير على أداء المنظمة، من خلال دورها في تعزيز فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، وكفاءة عملياتها في تحقيق هذه الأهداف بأقل تكلفة، وأفضل جودة، بالإضافة إلى تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة (محمود، 2017).

4. إستراتيجية احتواء الأزمة وأداء المنظمات:

تعمل الإدارة الناجحة للمنظمة على احتواء الأزمة، والتقليل من آثارها، خاصةً في ظلّ تنوع الأزمات، واختلاف شدّة تأثيرها؛ لذلك فالمنظمة الناجحة تمتلك إدارة تسعى لاحتواء الأزمات في بيئة العمل، وتؤدي إستراتيجية احتواء الأزمة دورًا مهمًا في تحسين أداء المنظمات (عياد، 2015).

5. إستراتيجية الاحتياط التعبوي وأداء المنظمات:

ترتبط إستراتيجية الاحتياط التعبوي بقدرة المنظمة على الاستعداد لتوفير الاحتياجات اللازمة لاستمرار المنظمة في عملها، حيث يعزّز ذلك من أداء المنظمة، ويسهم في تطويرها، وبالتالي فإنّ إستراتيجية الاحتياط التعبوي تؤثر في أداء المنظمة (عياد، 2015).

3.2 المبحث الثالث: المنظمات الإغاثية

1.3.2. تمهيد:

تشكّل منظمات المجتمع المدني جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيساً من مكونات البنية التنظيمية والتنموية له، حيث تُقدّم المنظمات الإغاثية على وجه التحديد أنشطة عديدة لشرائح المجتمع المختلفة، خاصةً في ظلّ الأزمات، والكوارث، والحروب (غطاس، 2015)؛ حيث تقوم بتقديم الخدمات المتنوعة إلى شرائح المجتمع التي تحتاج إلى مساعدة هذه المنظمات، وتساهم بشكلٍ لا بأس به في تغطية جوانب كبيرة لا تستطيع الحكومة تغطيتها سواء بشكلٍ مادي أو معنوي؛ لذلك تعدّ هذه المنظمات أداة لمساندة الحكومة، أو إكمال دور الحكومة في التنمية والتطوير المجتمعي (الجبوسي، 2017).

2.3.2. مفهوم المنظمات الإغاثية المحلية:

تُعد المنظمات الإغاثية مكوناً أساسياً من مكونات منظمات المجتمع المدني، إلا أنّها تتميز عن بقية منظمات المجتمع المدني الأخرى في كونها مختصةً بمجال العمل الإغاثي؛ لذلك لا يمكن إغفال أهميتها، وأهدافها السامية التي تعمل من أجلها (حجازي، 2016).

وتعرّف المنظمات الإغاثية بأنّها منظمات لها رؤية محدّدة تهتمّ بتقديم خدماتها للجماعات والأفراد، من خلال المشاريع الإغاثية وإعادة التأهيل، وتهتمّ بالمجتمع، والدّفاع عن الحقوق الاقتصادية والاجتماعية، والإنسانية (شهاب، 2013).

وفي البيئة الفلسطينية، فإنّ منظمات المجتمع المدني، ومن ضمنها المنظمات الإغاثية هي منظمات غير حكومية ذات شخصية معنوية مستقلة تسعى إلى تحقيق أهداف مشروعة ذات أهمية للصالح العام، دون السعي نحو تحقيق الربح المالي أو المنافع الشخصية (قانون الجمعيات الأهلية، 2000).

وتعدّ أيضاً منظمات مستقلة في إدارتها عن القطاع الحكومي والقطاع الخاص (السراج، 2017)، كما أوضح البنك الدولي أنها: منظمات خاصة تقوم بأنشطةٍ لدفع المعاناة، والدّفاع عن مصالح الفقراء، وحماية البيئة، وتحقيق التنمية المجتمعية (الأغا، 2015)، وبالتالي فهي تهدف للعمل التطوعي، وتقديم الخدمات لأفراد المجتمع المحلي، دون انتظار أيّ مردودٍ ماليّ، وتتكوّن من عددٍ من الأعضاء بما يتناسب مع حجمها ومهامها، حيث تزيد عن 7 أعضاء بالمنظمة (نصر، 2019).

وبناءً على ما سبق، يمكن اعتبار المنظمات الإغاثية بأنها المنظمات التي تقوم بأدوار شبه رئيسة في حالات الطوارئ، والكوارث، والحروب عبر تقديم الخدمات، والأنشطة المادية والمعنوية للفئات المستهدفة، وتؤدي دوراً مهماً في ظلّ عجز القطاع الحكومي عن تقديم الدعم اللازم للفئات المهمشة (الخطيب، 2018).

3.3.2. رؤية المنظمات الإغاثية المحلية:

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من المنظمات الإغاثية العاملة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، فإنّها حاولت أن تتسج رؤية المنظمات الإغاثية المتمثلة بأداء الدور الريادي في تمكين مجتمع مبني على المشاركة الفاعلة والحقيقية لفئاته المستهدفة، وخاصةً الشباب والأطفال من كلا الجنسين، وتمكين الأطفال والشباب لكي يكونوا مساهمين فاعلين في تحقيق التقدّم والتطور، وتحسين جودة الحياة، وسبل العيش، والتمكين الاقتصادي للفئات المهمشة في المجتمع، والتّحديد المنهجي لاحتياجات وأولويات المجتمع الفلسطيني، والعمل على الاستفادة من مقومات الأعمال الخيرية لإقامة المشاريع المفيدة للمجتمع؛ بحيث تساهم بقوة لتطوير العمل الخيري والتطوعي لخدمة المجتمع، وتعمل على تعزيز التعاون مع المنظمات محلياً ودولياً.

4.3.2. رسالة المنظمات الإغاثية:

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من المنظمات الإغاثية العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، فإنّها حاولت أن تتسج رسالة المنظمات الإغاثية المتمثلة ببناء القدرات، وتعبئة المجتمع المحلي، والالتزام بمبادئ حقوق الإنسان، والتي تشمل المسؤولية والالتزام بحكم القانون، والشفافية، والتسامح، والعدالة، والمساواة، وعدم التمييز، والمشاركة للفئات المعوزة، ومناصرة قضاياهم وحقوقهم، وفق منهج قيمي واضح ضمن بيئة إنسانية داعمة وفاعلة.

5.3.2. أهداف المنظمات الإغاثية المحلية:

تلعب المنظمات الإغاثية المحلية دوراً مهماً في إصلاح المجتمعات، وتقديم المساعدة والرعاية للمحتاجين، ولقد أشارت عدّة دراسات منها: التتر (2021)، نصر (2019)، الشريف (2018)، القدرة (2018)، وأمن (2018) إلى أهداف المنظمات الإغاثية المحلية، والتي يمكن تلخيصها في الآتي:

1. الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد بشكلٍ عام، وللفئات المهمشة بشكلٍ خاص.

2. الاستجابة لتلبية احتياجات مجتمعية؛ حيث يعدُّ دورها مُكمِّلاً للقطاع الحكومي والخاص، في ظلّ عدم وجود مُقوّمات الدولة المستقلة.
3. الاهتمام بقضايا المجتمع الكبرى؛ كالبطالة، والفقر.
4. توفير الكفالات والرعاية للأطفال الأيتام، ودعم للمشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر لفئة الشباب، والعائلات التي تُعاني من أوضاع اقتصادية صعبة.
5. تسهم المنظمات الإغاثية عبر برامجها المختلفة في تعزيز التحوّل الديمقراطي، والمشاركة بين فئات المجتمع.
6. سدّ الثغرات في الخدمات المُقدّمة من الحكومة.
7. توفير الاحتياجات الأساسية للمواطنين، خاصةً في ظلّ الأزمات.
8. الإسهام في عملية التغيير المجتمعي من خلال التأثير بالقوانين، والتشريعات، والسياسات العامة.

6.3.2. خصائص المنظمات الإغاثية:

تتمتّع المنظمات الإغاثية بالعديد من الخصائص والصفّات التي تُميّزها عن غيرها من المنظمات، ولقد أورد موسى (2019)، وأبو الروس (2015)، و (البليسي، 2012) العديد من الخصائص، لعل من أبرزها ما يأتي:

1. هي منظمات تقوم بتقديم خدمات مباشرة وغير مباشرة لتلبية حاجات المجتمع.
2. تنشأ بشكلٍ مستقلٍ عن الدولة، تحكم نفسها من خلال مجلس إدارة.
3. هي منظمات غير هادفة للربح.
4. تمتاز أنظمة العمل فيها بالمرونة؛ حيث تستطيع تغيير أنظمتها، وقوانينها، وحتى أهدافها وفقاً للتخصّصات التي تحتاجها في مجال الخدمة العامة.
5. تتميز بقربها من المواطنين، وذلك يُمكنها من استشعار الاحتياجات الحقيقية للمواطنين.
6. تقوم بتمويل مشروعاتها من خلال منْح، وهبات، وتبرُّعات من شركات وأفراد.
7. هيكل تنظيمي يتسم بالبساطة.
8. العضوية فيها طوعية، لا تقوم على أساس القرابة أو الإرث.
9. تساهم في دعم وتطوير بعض القطاعات المهمة للمجتمع.
10. تتركز خدماتها حسب الجهة التي تخدمها: أطفال، أيتام، مُسنّين، أو ذوي احتياجات خاصة.

7.3.2. التحديات التي تواجه المنظمات الإغاثية:

توجد مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات الإغاثية في البيئة الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

يُشير التتر (2021)، و قميلة (2019)، والنجار (2019)، ونعيم (2018) إلى جملة من المعوّقات، وتمثلت في:

1. تراجع التمويل، وتدني مستوياته، وتجميد أرصدة بعض المنظمات الإغاثية، وعدم قدرتها على دفع نفقاتها التشغيلية.
2. انتقال الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة في المجال الإغاثي للعمل في منظمات أخرى، وذلك نتيجة النقلات المالية، وانخفاض سلم الرواتب لديها.
3. انعكاس الانقسام الفلسطيني على العمل الإغاثي، وأحيانًا تغليب الجانب السياسي على الجانب الإنساني للمنظمات الإغاثية العاملة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.
4. صعوبة مواكبة التطورات في مجال التكنولوجيا، واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في بيئة العمل نتيجة ضعف البناء التنظيمي.
5. انتهاء بعض المنظمات الإغاثية نهج التخطيط على المدى القصير، وذلك بالاعتماد على المشاريع الموسمية، أو المتعلقة بمناسبات معينة، وغياب خطة إستراتيجية قائمة على تقييم احتياجات المجتمع المستهدف بصورة دقيقة.
6. محدودية قدرة المنظمات الإغاثية من الحركة بسبب إجراءات الاحتلال وقيود التنقل؛ ما يحد من قدرة المنظمات الإغاثية على إرسال كوادرها إلى الخارج بهدف تلقي تدريبات، أو المشاركة في مؤتمرات.

وترى الباحثة أنَّ جُلَّ تركيز الباحثين تركز في معظمه على تحديات البيئة الخارجية، فيما يتعلق بضعف التمويل، وممارسات الاحتلال الإسرائيلي، وتبعات الانقسام الفلسطيني، وهي جميعها مهمة، وتؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمات الإغاثية على الاستمرار في تحقيق أهدافها، إلا أنَّ هناك بعض التحديات الداخلية التي تؤثر على عمل المنظمات، مثل: افتقار المنظمات إلى الخطط التنموية الشاملة، غياب التّجانس والتكامل بين أعضاء بعض المنظمات، تدخل مجلس الإدارة في عمل الإدارة التنفيذية؛ ما يُؤوِّض الإبداع في العمل، بالإضافة إلى ضعف فرص التدريب، والتطوير، وضعف قواعد البيانات لدى معظم المنظمات الإغاثية، وعدم تحديثها بشكل مستمر.

8.3.2. عوامل نجاح المنظمات الإغاثية:

تُعد المنظمات الإغاثية جزءًا من منظمات المجتمع المدني، وتتفق مع عوامل نجاحها، حيث إنّ النهوض بهذه المنظمات، وتطوير أنظمتها، وتحسين جودة ونوعية الأنشطة التي تقدمها للمجتمع سيساهم في دعم مختلف قطاعات المجتمع، ومن أبرز هذه العوامل حسب النتر (2021)، نصر (2019)، أبو الروس (2017):

1. تطبيق أسلوب لامركزي في العمل الإداري.
2. تكثيف التعاون بين المنظمات الإغاثية والمجتمع المحلي.
3. تجنيد الأموال ورفع مستويات التمويل لتنفيذ الأنشطة والبرامج الإغاثية.
4. إقامة برامج تطوير للعاملين، وتحفيزهم على الارتقاء بالمنظمة ومقدّراتها.
5. الاستعداد الجيد لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية والتأقلم معها.
6. زيادة مستوى جودة المشاريع التي تنفذها المنظمات الإغاثية.
7. تطوير أداء المنظمات من خلال رفع كفاءة العمليات الإدارية..

9.3.2. إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية المحلية:

تسعى المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لتعزيز استجابتها للمتغيرات البيئية، والتي كان أبرزها الأزمات التي تعرضت لها المحافظات الجنوبية الفلسطينية على مدار سنوات عديدة، حيث يشير الطهراوي (2022) إلى أنّ المنظمات الإغاثية المحلية _ومن ضمنها جمعية وفاق لرعاية المرأة والطفل_ تسعى لتعزيز خبرتها في مجال إدارة الأزمات وطرق مواجهتها، نتيجة الحروب والأزمات والمتكررة؛ حيث تعمل المنظمات الإغاثية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية ضمن خطط طوارئ موضوعة حسب الإمكانيات المتاحة؛ لضمان تقديم خدماتها للجمهور.

ومن ضمن الأزمات التي تعرّضت لها المحافظات الجنوبية الفلسطينية مؤخرًا هي أزمة كورونا (كوفيد 19)، والتي كانت لها آثار سلبية كبيرة، تمثلت في البداية بحالة التخبّط الكبير في التعامل معها، بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين مختلف الجهات لتلبية احتياجات المواطنين، ومع مرور الوقت بدأت المنظمات تدرك طبيعة الأزمة، والتعامل معها وفق الإمكانيات المتاحة، وأصبحت المنظمات الإغاثية تقدم الإرشادات والدعم النفسي من خلال الهاتف، ووسائل التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى تقديم المساعدات النقدية والعينية للأسر المتضررة، حيث بدأت المنظمات الإغاثية تدرك أهمية تبني إستراتيجيات حديثة في التعامل مع الأزمات، وخاصة الأزمات غير المتوقعة.

وفي السِّياق نفسه، فإنَّ جمعية الحياة والأمل تعمل ضمن خطة طوارئ تحدّد فيها المخاطر المُحتملة للحروب والأوبئة والفيضانات، وتأخذ في الاعتبار الأخطار والأزمات التي تكرّرت في السنوات الأخيرة، حيث يتمّ خلال الأزمة تحديد المخاطر، وكذلك تحديد الفئات المتأثّرة بشكل مباشر، وتحديد الاحتياجات والأعداد المُحتملة للمستفيدين، وتقديم الخدمات المختلفة وفقاً لهذه الاحتياجات (صبيح، 2022).

وترى الباحثة أنّ المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية تقوم بأداء دور محوري مهم، خاصّةً في ظلّ الأزمات نتيجة الانقسام الفلسطيني، والحصار الإسرائيلي، والحروب المُنتالية التي شهدتها المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وأخيراً الأزمة الصحيّة نتيجة جائحة كورونا، والتي فرضت على المنظمات الإغاثية العمل في بيئة جديدة، ووفق آليات مُستحدثة للتعامل بشكلٍ مُميزٍ في ظلّ هذه الجائحة.

4.2 الدّراسات السّابقة والتّعقيب عليها

1.4.2. مقدمة:

هناك العديد من الدّراسات السّابقة التي تطرّقت لموضوع الدراسة الحالية، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوّعت هذه الدراسات بين المحلية، والعربية، والأجنبية، وتستعرض الباحثة جملةً من الدراسات التي تمّت الاستفادة منها، مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، والتّعقيب عليها بما يتضمن جوانب الاتّفاق والاختلاف، وبيان الفجوة البحثية بينها وبين الدراسة الحالية.

2.4.2. المحور الأوّل: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل: الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات.

1.2.4.2. الدّراسات المحلية:

1. دراسة (مسلم، 2022) بعنوان: أثر التخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكوّنة من (172) موظفًا وموظفة من أصحاب المناصب الإدارية بوزارة الداخلية.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تمتلك وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية درجة كبيرة من إدارة الأزمات، وذلك بوزن نسبي بلغ (68.8%)، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مراحل التخطيط بالسيناريو (اتجاهات السيناريو، مسح وجمع المعلومات، تحديد التصور وتصميم السيناريو، تنفيذ السيناريو، تقييم السيناريو) وإدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية، إضافةً إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات، حيث تؤثر أبعاد التخطيط بالسيناريو (اتجاهات السيناريو، مسح وجمع المعلومات، تحديد التصور وتصميم السيناريو، تنفيذ السيناريو، تقييم السيناريو) في إدارة الأزمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حول أثر التخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الشخصية.

2. دراسة (حمش، 2020) بعنوان: دور تطبيق معايير الحكم الرشيد في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية

على وزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق معايير الحكم الرشيد في إدارة الأزمات في وزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى إعداد استبانة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية، واستخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، وقد تم استرداد 400 استبانة.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: موافقة بدرجة مرتفعة من قبل أفراد العينة على فقرات إدارة الأزمات في وزارة الداخلية؛ حيث بلغ الوزن النسبي (71.30%)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (العمر - سنوات الخدمة)، في حين أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي، كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تنمية الموارد المالية بالوزارة، والتشبيك مع الجهات المختلفة بما يكفل تقديم التعويضات العادلة للمتضررين، وتفعيل نظم الحوافز المادية والمعنوية بالوزارة.

3. دراسة (السيد، 2020) بعنوان: أثر أبعاد نموذج ماكينزي في إدارة الأزمات في ظل وجود المرونة الإستراتيجية وسيطاً (دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر أبعاد نموذج ماكينزي في إدارة الأزمات في ظل وجود المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط، وتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة في جمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في وزارة الصحة الفلسطينية.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: توفّر إدارة الأزمات في وزارة الصحة الفلسطينية، حيث بلغ الوزن النسبي (66.64%) بدرجة موافقة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن متغير "المرونة الإستراتيجية" يعدّ متغير وسيط جزئي، أي أنّ متغير "المرونة الإستراتيجية" يتوسط العلاقة بين أبعاد نموذج ماكينزي وإدارة الأزمات بوزارة الصحة الفلسطينية، كما أظهرت النتائج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (الجنس - العمر - المسمى الوظيفي - المؤهل العلمي)، في حين أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد الدورات في مجال إدارة الأزمات، وذلك لصالح الذين حصلوا على خمس دورات فأكثر.

2.2.4.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (الشيال، والجداية، 2021) بعنوان: تأثير القيادة الإستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/ الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس تأثير القيادة الإستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية/ الأردن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (73) مشاركاً من الإدارة العليا، والمشرفين في الإدارة الوسطى مستخدمين طريقة المسح الشامل.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على فاعلية إدارة الأزمات، كما أظهرت النتائج أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (الجنس)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (المؤهل العلمي، والعمر)، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات معمقة تتبنى المنهج النوعي للبحث في تفاصيل ممارسات القيادة الإستراتيجية التي تبنتها الشركة في الوصول إلى فاعلية في الاستجابة إلى الأزمات.

2. دراسة (الغامدي، والشماسي، 2021) بعنوان: واقع ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم إعداد استبانة كأداة رئيسة للدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من (200) موظف إداري في الجامعة، وكانت أهم نتائج الدراسة: أنّ هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى (الجنس، وطبيعة العمل، وسنوات الخدمة)، وأوصت الدراسة بالعمل على عقد اجتماعات بصفة دورية بين القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية ومديري إدارات الأزمات بالجامعات؛ لمناقشة المشاكل والأزمات التي تمرّ بها الجامعة، ووضع آليات للتغلب عليها.

3. دراسة (عبد الله، وعبد الله، 2020) بعنوان: أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء

التسويقي للشركات الدولية الكويتية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكوّنة من (275) موظفًا وموظفة.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة والأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية.

4. دراسة (المهلاوي، 2020) بعنوان: القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظلّ انتشار وباء كورونا: دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظلّ انتشار وباء كورونا - دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من الأطباء والصيادلة وفنيي المختبرات، والبالغ عددهم (90) مفردة تم توزيع الاستبانة عليهم، واسترداد عدد (62) استبانة صالحة لأغراض التحليل

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود ارتباط طردي بين أبعاد القيادة التحويلية ومراحل إدارة الأزمات، كما أظهرت الدراسة أنّ معاملات التحديد للقيادة التحويلية ساهمت بأعلى نسبة 52%، وأدنى نسبة 40% في مراحل إدارة الأزمات.

5. دراسة (صالح، 2018) بعنوان: دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكوّنة من (118) موظفًا وموظفة.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، وتحسين الأداء التسويقي بالمصارف الخاصة في محافظة اللاذقية، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي بالمصارف الخاصة في محافظة اللاذقية.

6. دراسة (سوالمية، وبن خديجة، 2018) بعنوان: دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمة الاقتصادية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعالة في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمنظمة الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكوّنة من (62) مديرًا ومديرةً.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: تؤدي القيادة الفعالة دورًا إيجابيًا ملموسًا في إنجاح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية، كما أظهرت النتائج أنّ المنظمات الجزائرية تتوفر بها درجة مقبولة من مستوى القيادة الفعالة.

7. دراسة (محمود، 2017) بعنوان: أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكوّنة من (120) مديرًا ورئيس قسم في (12) شركة مصرية.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمّها: أنّ الشركات تتعرّض للعديد من الأزمات بمختلف تصنيفاتها، مثل: الأزمات المتكررة، والأزمات المفاجئة، وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياط التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي لشركات الأدوية (نمو المبيعات، الحصة السوقية).

8. دراسة (عياد، 2015) بعنوان: أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (80) مديرًا ورئيس قسم في البنوك العاملة في قطاع غزة.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياط التعبوي، تفريغ الأزمة، تفتيت الأزمة، احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (تطوير الخدمات والمنتجات، الربحية، الحصة السوقية) للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة.

3.2.4.2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Moorkamp, et.al, 2020) بعنوان: التوليف التنظيمي في الأزمات العابرة للحدود: ثلاثة مبادئ لإدارة المركزية والتنسيق في الاستجابة لأزمة فيروس كورونا.

Organizational synthesis in transboundary crises: Three principles for managing centralization and coordination in the corona virus crisis response.

هدفت الدراسة إلى قياس التوليف التنظيمي في الأزمات العابرة للحدود من خلال مبادئ إدارة المركزية والتنسيق في الاستجابة لأزمة فيروس كورونا، وتمّ ذلك من خلال مراجعة جميع العمليات والأوليات للحكومة الهولندية في التعامل مع أزمة فيروس كورونا (كوفيد-19) في إقليم أوروغان الأفغاني وذلك من خلال مراجعة التقارير الخاصة بهذه العمليات ونتائجها.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ التوليف التنظيمي لإدارة الأزمات بطريقة ناجحة يقوم على ثلاثة مبادئ لإدارة الأزمات العابرة للحدود الناجحة، وهي إعادة صياغة الأولويات الإستراتيجية الرئيسة، والتكيف المرن لبروتوكولات إدارة الأزمات، وظهور وحدات متعددة الوظائف، وأوصت بضرورة إعادة صياغة سريعة للأولويات الرئيسة على المستوى المركزي - بدءًا من المستوى الوزاري في حالة MH 17 إلى مستوى قيادة فرقة العمل.

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

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

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل التي تؤثر على إدارة الأزمات في الإدارة العامة لحوادث السلامة، خلال مرحلة ما قبل الأزمة، والأزمات، ومرحلة ما بعد الأزمة. وتكوّنت العينة من 177 مشاركاً من ذوي الخبرة في إدارة الأزمات، يمثلون الحكومة والمنظمات العامة في اليونان، وتمّ جمع البيانات عن طريق استبيانات منظّمة في سلسلة من المقابلات الشخصية.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تطوير قدرة قائد وأعضاء فريق إدارة الأزمات على اتخاذ القرارات الصحيحة، والتواصل الداخلي والخارجي، ونوع الأزمات هي عوامل تتبى بالمراحل الثلاث لإدارة الأزمات (ما قبل الأزمة، والأزمات، وما بعد الأزمة) في الإدارة العامة، وأنّ الآثار المترتبة على إدارة الأزمات بحاجة إلى تنفيذ التغييرات الثقافية والهيكليّة، وتحويل قنوات وإجراءات الاتصال الرسمية الداخليّة، وإعادة تصميم إستراتيجية الاتصال الخارجي من أجل إدارة حوادث السلامة بفعالية في بيئة ديناميكية وغير متوقعة.

3.4.2. المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع أداء المنظمات:

1.3.4.2. الدراسات المحلية:

1. دراسة (سمور، 2021) بعنوان: نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير أداء المنظمات دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي بأبعاده السبعة كمدخل لتطوير أداء المنظمات، وذلك بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى)، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (215) موظفاً وموظفة بالجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: جاء واقع تطوير أداء المنظمات بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (75.22%)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تطبيق نموذج ماكينزي بأبعاده وتطوير أداء المنظمات، كذلك وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق أبعاد نموذج ماكينزي (الهيكل، القيم المشتركة، المهارات، العاملون) في تطوير أداء المنظمات، وعدم وجود أثر لتطبيق أبعاد نموذج ماكينزي (الإستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة) في تطوير أداء المنظمات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق حول تطوير أداء المنظمات تُعزى للمتغيرات الآتية: (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، ووجود فروق حول تطوير أداء المنظمات تُعزى لمتغير الجامعة.

2. دراسة (حسونة، 2020) بعنوان: متطلبات الهيكل التنظيمية كمدخل لتطوير أداء المنظمات في ديوان العاملين العام بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الهيكل التنظيمية كمدخل لتطوير أداء المنظمات في ديوان العاملين العام بقطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (92) موظفاً وموظفةً بديوان العاملين العام.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: حقق أداء المنظمات في ديوان العاملين العام مستوى مرتفعاً، إضافة لوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إعادة الهيكل التنظيمية وتطوير أداء المنظمات، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتطلبات إعادة الهيكل التنظيمية في تطوير أداء المنظمات، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات إعادة الهيكل التنظيمية وأداء المنظمات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

3. دراسة (الرملاوي، 2020) بعنوان: درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بأداء المنظمات بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي وعلاقته بأداء المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة الظاهرة، كما استخدمت الاستبانة أداة لها، واعتمدت أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وعددها (252) من العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن مستوى أداء المنظمات لدى الجامعة الإسلامية بوزن نسبي 76.32% وبدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توافر أبعاد نموذج التميز

الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة محلّ البحث وأداء المنظمات، ويوجد أثر ذي دلالة إحصائية لتوافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعة الإسلامية بغزة في أداء المنظمات، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر أبعاد النموذج الأوروبي لدى الجامعة، وعلاقته بأداء المنظمات تُعزى للعوامل الديمغرافية المتمثلة بـ: الجنس، والعمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

4. دراسة (الزمر، 2019) بعنوان: درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة أداء المنظمات.

هدفت الدراسة للتعرف على درجة تقدير توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة، وعلاقتها بجودة أداء المنظمات من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة الظاهرة، واستخدمت الاستبانة أداة لها، وتمثّل مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعتين الإسلامية والأقصى، والبالغ عددهم (204) فرد.

وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جاءت بوزن نسبي (79.58%) وبدرجة موافقة كبيرة، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدرجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح الأكاديمي الإداري، وتوجد فروق تُعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات، ولا توجد فروق لمتغير الجامعة.

5. دراسة (العبادلة، 2019) بعنوان: أثر إدارة التنوع على أداء المنظمات في الجامعات الفلسطينية: دراسة الأبعاد السطحية والعميقة للتنوع.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر إدارة التنوع بأبعاده السطحية والعميقة على أداء المنظمات من وجهة نظر أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في دراسة الظاهرة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وتمثّل مجتمع الدراسة من أصحاب المناصب الإدارية والإشرافية في جامعات غزة، وهي: الإسلامية، الأزهر، والأقصى، والبالغ عددهم (221) موظفًا.

ولقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ واقع إدارة التنوع ككل يُعديه السطحي والعميق بلغ درجة كبيرة بوزن نسبي 74.9%، وكذلك وجود موافقة بدرجة كبيرة لواقع الأداء الجامعي بوزن نسبي 76.9%، ووجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة التنوع وأداء المنظمات، وأنّه يمكن الاستدلال على أداء المنظمات من خلال أبعاد التنوع بنسبة 77%، وكذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التنوع على أداء المنظمات.

6. دراسة (اليازجي، 2018) بعنوان: أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمات في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمات في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (133) موظفًا وموظفة في (60) منظمة أهلية.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر إيجابي لآليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمات، ترجع إلى التزام المنظمات الأهلية في قطاع غزة بكلّ من: (العمليات الداخلية، والآليات العلائقية).

2.3.4.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (علي، 2022) بعنوان: أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى أداء المنظمات للمنظمات العامة دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى أداء المنظمات للمنظمات العامة، وذلك بالتطبيق على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (850) موظفًا وموظفة.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى أداء المنظمات بالهيئة القومية للبريد المصري، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أداء المنظمات وفقًا للمتغيرات الشخصية المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول

مستوى أداء المنظمات وفقاً للمتغيرات الشخصية النوع الاجتماعي، والعمر.

2. دراسة (الذبياني، 2020) بعنوان: الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين أداء المنظمات بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح.

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحسين أداء المنظمات بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية على ضوء الرشاقة التنظيمية، واستخدمت المنهج الوصفي في دراسة الظاهرة، كما استخدمت الاستبانة أداة لها، واعتمدت أسلوب العينة العشوائية، حيث تم توزيع الاستبانة على (52) قائداً وقائدةً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: مجموعة من الممارسات الخاطئة التي يتبعها أو يفعلها المدراء، مثل: يستخدم القائد إمكانياته المادية والبشرية بمشاركة العاملين بالمدرسة، وبراغي القائد تقسيم العمل على العاملين في المدرسة بالتساوي، كما يعمل القادة على توزيع الأعمال بين العاملين وفقاً لمؤهلاتهم وتخصصاتهم العلمية، ويقوم القائد بالتنبيه الدائم بتطبيق المساءلة عند وقوع أي مخالفة من أحد العاملين، ويعتمد على مبدأ الوضوح والشفافية، ويسمع إلى أكثر من رأي.

3. دراسة (سمحان، 2019) بعنوان: واقع إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة المعرفة، وأثرها على أداء المنظمات كما يراها العاملون في كلية الدراسات التطبيقية، وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، وعملت الدراسة على عرض إطار نظري حول إدارة المعرفة لدراسة الظاهرة، واستخدمت الاستبانة أداة لها، كما بلغ حجم عينة الدراسة (278) مفردةً من مجتمع الدراسة.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن أعضاء هيئة التدريس والإداريين يرون واقع إدارة المعرفة بالكلية يؤثر على أداء المنظمات من حيث: رضا العاملين، والتعلم، والنمو المنظمي، وكفاءة العمليات الداخلية.

3.3.4.2 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Fitriastuti, et.al, 2020) بعنوان: إطار مفاهيمي حول تأثير استخدام نظام إدارة

المعرفة والتعلم التنظيمي على الابتكار وأداء المنظمات.

A Conceptual Framework on the Effect of Knowledge Management System Usage, Organizational Learning on Innovation and Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير استخدام نظام إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي على الابتكار وأداء المنظمات، ولتحقيق هدف الدراسة؛ تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال بناء نموذج مفاهيمي بالاعتماد على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إنّ استخدام نظام إدارة المعرفة يعمل على تحسين أداء المنظمات بشكل مباشر، كما تؤدي عملية التعلم التي تقوم بها المنظمة إلى تحسين أداء المنظمات، إضافةً إلى ذلك يؤدي الابتكار إلى تحسين أداء المنظمات.

2. دراسة (Glaister, et. Al, 2018) بعنوان: إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمات دور إدارة المواهب كوسيط في السوق الناشئة.

"HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context"

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية، وأداء المنظمات، وعلاقة إدارة المواهب كمتغير وسيط، ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة، كما استخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وبلغت عينة الدراسة (800) شركة تمّ اختيارها بأسلوب العينة العشوائية، وتمّ استرداد (198) استبانة صالحة للدراسة من أصل (211) استبانة تم توزيعها.

ولقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب، ووجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب، وأداء المنظمات، كما تؤدي إدارة المواهب دوراً وسيطاً في تقوية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء، ولكنها لا تمثل مكوناً أساسياً في هذه العلاقة.

3. دراسة (Koohang, et. Al, 2017) بعنوان: أثر القيادة على الثقة وإدارة المعرفة والأداء التنظيمي: نموذج بحثي.

"The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model"

هدفت الدراسة لبناء نموذج بحثي يدرس تأثير القيادة على الثقة، وإدارة المعرفة، والأداء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الظاهرة، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية أداة لها، كما بلغت عينة الدراسة (217) مفردة من المديرين بمختلف المستويات الإدارية في عدة منظمات أمريكية عامّة، وخاصّة، وغير ربحية؛ واستخدمت الدراسة أسلوب المسح الشامل.

وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنّ القيادة الفعالة المتمثلة ب: قيادة الناس، وقيادة الذات تُسهم بشكل كبير وإيجابي في زيادة الثقة بين العاملين؛ ما يُسهم في التطبيق الناجح لإدارة المعرفة، كنتيجة للثقة المرتفعة المستندة للقيادة الفعالة، والتي تسهم بشكل كبير وإيجابي في تحسين الأداء التنظيمي.

4.4.2. المحور الثالث/ الدراسات التي ربطت بين المتغيرين:

1. دراسة (Al-Majali & Tamimi, 2018)، بعنوان: أثر استراتيجية إدارة الأزمات على أداء العاملين بشركة البوتاس العربية دراسة تطبيقية

The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company "an Applied Study "

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الأزمات وأثرها في أداء العاملين بشركة البوتاس العربية، والكشف عن الضغوط الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى أزمة حقيقية تؤثر على أداء العاملين وينتج عنها تعطل الإنتاج وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان الذاتي لجمع البيانات، الذي تم تطويره وتوزيعه على (248) فرد.

وتوصلت الدراسة إلى أن فرق إدارة شركة البوتاس قد اعتادت العمل كطرق إدارية لحل المشكلات التي يواجهونها، والاستفادة من دورة تغيير استراتيجية إدارة الشركة عند مواجهة الأزمات بشكل واضح، كما أن إدارة الشركة مقتنعة بأن استراتيجية الاحتياطي التكتيكي ضرورية للاستجابة للأزمات وتعزيز القدرة اللازمة للتعامل مع الأزمات.

2. دراسة (Olawale, 2014)، بعنوان: استراتيجية إدارة الأزمات وتأثيراتها على الأداء التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا: دليل تجريبي من شركة Promassidor Ltd.

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

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير استراتيجية إدارة الأزمات على الأداء التنظيمي للشركات متعددة الجنسيات في نيجيريا، وذلك بالتطبيق على شركة Promassidor ltd. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة وتم اعتماد أسلوب العينة العشوائية حيث تمثلت عينة الدراسة من (321) موظفاً من أصل (700) موظف، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الارتباط الجزئي.

وأظهرت النتائج أن التحديات الإدارية لاستراتيجية إدارة الأزمات ترجع إلى ضعف الأداء التنظيمي وأن استراتيجية إدارة الأزمات ليس لها أي تأثير على الأداء التنظيمي في هذه الشركة بسبب ضعف الاستثمار في الموارد البشرية.

5.4.2. جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة والأدبيات، اتضح للباحثة وجود بعض نقاط التشابه مع الدراسات السابقة، بالإضافة لوجود بعض نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛ لذلك ستقوم الباحثة بالتركيز على هذه المسألة على النحو الآتي:

1. اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل على هدف مشترك، وهو التعرف على إدارة الأزمات، والتركيز على الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، كما اتفقت الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع على هدف مشترك، وهو التعرف على أداء المنظمات.
2. اختلفت الدراسات السابقة التي تناولت الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، والدراسات السابقة التي تناولت أداء المنظمات في عينتها، حيث تم تطبيق الدراسات على العاملين أو المدراء، أو أصحاب المناصب الإدارية.
3. استخدمت الدراسات السابقة التي تناولت الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، والأداء المنظمات أداة الاستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة (Tokakis, et.al, 2019) والتي استخدمت المقابلة الشخصية لجمع البيانات من عينة الدراسة.
4. وظفت الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، وأداء المنظمات المنهج الوصفي التحليلي.

6.4.2. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس، وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها

في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة، وهي:

1. تضمّنت هذه الدّراسة ربطَ المُشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة، خاصةً مع التطور المتسارع الذي تشهده المنظمات.
2. تناولت الدراسات السابقة الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، وأداء المنظمات، ولكن لا توجد دراسة محلية على حد علم الباحثة ربطت بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات.
3. ركّزت الدّراسات السابقة على الجامعات، والشركات، والبنوك بينما الدراسة الحالية تركز على المنظمات الإغاثية.

7.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. يتضح من خلال العرض السابق للدراسات السابقة أنها استهدفت من الناحية المكانية بعض الدول الأجنبية والعربية وفلسطين أيضاً، بينما كانت الفجوة في الدراسة الحالية أنها خصصت دراسة الحالة على المحافظات الجنوبية الفلسطينية على وجه الخصوص.
2. لقد تناولت الدراسة السابقة التي تم عرضها البحث في المواضيع الخاصة بمتغيري الدراسة الحالية المستقل والتابع كلّ على حدة، بينما تركّزت فجوة الدراسة الحالية النظرية في الربط بين الأطر النظرية الخاصة بهذين المتغيرين.
3. اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بالتحديد، واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، بالإضافة إلى الاعتماد على المجموعات البورية، من أجل التأكد من موثوقية النتائج، بينما اعتمدت الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى مراجعة الأدبيات السابقة من أجل الوصول إلى النتائج.
4. اعتمدت معظم الدراسات السابقة على برنامج SPSS لتحليل البيانات، بالإضافة إلى برنامج انحدار البيانات الحالية، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على برنامج SPSS، بالإضافة إلى برنامج AMOS للتحليل العاملي التوكيدي لتحليل العلاقات والتأثيرات بين متغيرات الدراسة.

8.4.2. جوانب الاستفادة من الدّراسات السّابقة:

ممّا لا شك فيه أنّ الدراسة الحالية استفادت كثيراً ممّا سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظّف كثيراً من الجهود السّابقة للوصول إلى تشخيصٍ دقيقٍ للمُشكلة، ومعالجتها بشكلٍ شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يأتي:

1. صياغة دقيقة لعنوان الدراسة، والموسم بأثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
2. استخدام المنهج الملائم لهذه الدراسة؛ حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.
3. إثراء الإطار النظري للدراسة والمتعلق بالإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، وأداء المنظمات.
4. بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد مجالات فقراتها.
5. تحديد المعالجات الإحصائية المطلوبة التي تحقق أهداف الدراسة، وتُظهر النتائج.
6. مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة السابقة وتدعيمها.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 تمهيد

تعدّ منهجية وإجراءات الدراسة عنصراً مهماً يتمّ من خلاله إنجاز الجانب العملي للدراسة؛ حيث تستعرض الباحثة من خلال هذا الفصل المنهج المُتبّع في الدّراسة، ومجتمع وعينة الدراسة الفعلية، وكذلك استعراضاً للعينة التجريبية (الاستطلاعية)، وذلك للتأكّد من الصّدق والثبات للاستبانة، ومن ثم عرضاً محتوى الاستبانة، وعرضاً لمُبرّرات الاعتماد على الاختبارات المعلمية، ومن ثم عرضاً للاختبارات الإحصائية المُتبّعة في الدراسة.

2.3 منهج الدّراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، من خلال استخدام أدوات لجمع البيانات، وكانت أبرزها الاستبانة، وبناءً على ذلك؛ استخدمت الباحثة هذا الأسلوب ليتناسب مع هدف الدراسة الرئيس المُتمثّل بدراسة أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

3.3 مجتمع الدّراسة

يتمثّل إطار مجتمع الدراسة بالمنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وعددهم

(129) منظمة إغاثية حسب أرقام صادرة عن دائرة المنظمات _ وزارة الداخلية لعام 2022، بينما تتمثل مفردات مجتمع الدراسة في العاملين العاملين في جميع المستويات الإدارية الثلاثة (عليا، وسطي، تنفيذية)؛ حيث اعتمدت الباحثة في الدراسة على معايير لاختيار مجتمع الدراسة الفعلي؛ لكي تتناسب مع عنوان الدراسة، وهي: (عمر المنظمة يزيد عن 3 سنوات، عدد العاملين العاملين يزيد عن 20 موظفاً، المنظمة فاعلة ونشطة)، وبناءً على هذه المعايير بلغ عدد المنظمات التي تم استهدافها (56) منظمة بعدد (3386) موظفاً. (ملحق رقم 6 يوضح أسماء المنظمات)

بينما تمثلت الفئة الثانية بالفئات المهمشة المستفيدة من خدمات وتدخلات المنظمات الإغاثية، حيث أجرت الباحثة ثلاث مجموعات بؤرية مع المستفيدين، والبالغ عددهم (30) مستفيداً من المحافظات الجنوبية، متمثلة بـ (10) مستفيدين لكل مجموعة بؤرية، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية لاختيار المستفيدين، وقد كان الهدف من إجراء المجموعات البؤرية تقييم مستوى أداء المنظمات الإغاثية من وجهة نظرهم؛ من أجل تعزيز موثوقية نتائج الدراسة.

4.3 عينة الدراسة الفعلية

قامت الباحثة باختيار مفردات عينة الدراسة من خلال اتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة، لاختيار عينة مكونة من العاملين العاملين في المنظمات الإغاثية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك باستخدام معادلة ريتشارد جيجر عند هامش خطأ (0.06)، وتم التوصل لحجم عينة الدراسة المناسب، وبلغ (248) موظفاً حسب المعادلة من أصل مجتمع مكون من (3386) موظفاً.

وتنص معادلة ريتشارد جيجر لتحديد حجم العينة على ما يأتي:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

N: حجم المجتمع = 3386.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 تساوي 1.96.

D: نسبة الخطأ = 0.06.

1.4.3. توزيع الاستبانات ونسبة الاسترداد:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة، البالغ عدد أفرادها (248 موظفًا) خلال الفترة ما بين (7 فبراير حتى 28 فبراير من عام 2022)، وتمّ استرداد (191) استبانة من أصل (248) استبانةً بنسبة استرداد (77.02%)، وتعدّ نسبة الاسترداد التي تزيد عن 40% و 50% مقبولة، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم نتائج الدراسة.

2.4.3. العينة التجريبية (الاستطلاعية):

قامت الباحثة بتوزيع عينة تجريبية مكوّنة من (30) موظفًا قبل بدء توزيع الاستبانات على عينة الدراسة الفعلية، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة المُمثّلة بالصدق والثبات، وبعد قيام الباحثة بالتأكد من صلاحية الاستبانة من خلال العينة التجريبية تمّ اعتماد العينة التجريبية المكوّنة من 30 فردًا ضمن إطار عينة الدراسة الفعلية.

3.4.3. وصف مكونات الاستبانة:

تتكوّن الاستبانة من قسمين رئيسيين، حيث يتضمّن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية وهي: (النوع الاجتماعي، الفئة العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة)، بينما يتمثل القسم الثاني بالمحور المستقل (الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات) بأبعاده الستة المتمثلة في: (إستراتيجية تغيير المسار، إستراتيجية تفريغ الأزمة، إستراتيجية تفتيت الأزمة، إستراتيجية احتواء الأزمة، إستراتيجية فريق العمل، إستراتيجية الاحتياطي التعبوي)؛ حيث تكوّنت هذا الأبعاد من (30) فقرة، ويتضمّن المحور التابع (أداء المنظمات) (15) فقرة.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

إنّ قياس معايير الصدق والثبات لأداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة هي بمنزلة حجر الأساس للتحليل الإحصائي؛ حيث لا يمكن للباحثة تحليل البيانات، والإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة، وتعميم هذه النتائج بدون التأكد من هذه المعايير.

وعليه، قامت الباحثة أولاً بالتأكد من صلاحية الاستبانة المتمثلة بالصدق والثبات، وذلك من خلال التأصيل العلمي والنظري لمتغيرات الدراسة، ومن ثمّ التأكد من صدق الاستبانة (صدق المحكمين)، ومن ثمّ التحقق من صدق الاتّساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والصدق البنائي، يليه التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال كرونباخ ألفا، والثبات المركب، ومعامل (أوميغا الموزونة)، حيث قامت الباحثة بالتحقق

من الصدق والثبات من خلال عينة استطلاعية "تجريبية" مكوّنة من (30) استبانة، وتمّ اعتمادها ضمن إطار عيّنة الدّراسة الفعلية، وذلك لتحقيق جميع معايير الصدق والثبات في أداة الدراسة (الاستبانة).

1.5.3. التأصيل العلمي والنّظري لمتغيرات الدراسة

إنّ الخطوة الأولى في التّحقّق من صدق متغيرات الدراسة هي التأصيل العلمي، ويقصد به اعتماد الباحثة على أسس علمية ونظرية في تأصيل متغيرات الدراسة، حيث اعتمدت الباحثة على دراسة (عياد، 2015)، (محمود، 2017)، (صالح، 2017)، (عبد الله، 2020) في تأصيل أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات، كما تمّ الاعتماد على دراسة (الرملاوي، 2020)، و (الديراوي، 2017)، و (Luo, et al., 2020) في تأصيل أبعاد أداء المنظمات.

2.5.3. صدق المحكّمين:

يعدّ صدق المحكّمين المرحلة الثانية بعد تأصيل نموذج الدراسة، وهو عرض الاستبانة على مجموعة من الاختصاصيين في المجال الأكاديمي، وذلك للتأكد من سلامة الاستبانة، حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على (9) محكمين (مرفق ملحق رقم 3 يوضح أسماء المحكمين)، وبعد تحكيم الاستبانة استجابت الباحثة لجميع التّعديلات، ومن ثمّ قامت بتوزيع الاستبانة على عينة الدراسة الفعلية (مرفق ملحق رقم 2 الاستبانة النهائية للتوزيع)، ثمّ عملت على التّأكد من صدق الاستبانة من خلال المحكّمين، واستخدمت الباحثة معادلة لاوشي لحساب نسبة صدق المختصين، حيث بلغت نسبة صدق المختصين "المحكمين" (0.880)، وتعدّ هذه النسبة مقبولة، ويمكننا الاعتماد على الاستبانة، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة (معادلة لاوشي = عدد المحكمين الذين يعتبرون الفقرة أو السؤال أساسياً - 1 / عدد إجمالي المحكمين) (حجازي، 2021).

3.5.3. صدق المقياس:

1.3.5.3. مؤشر الاتساق الداخلي:

اعتمدت الباحثة للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على اختبار معامل ارتباط بيرسون، ويتم الحكم على صلاحية هذا المؤشر من خلال مستوى الدلالة الاختبار، إذا كان أقل من مستوى (0.05)؛ فتكون الفقرة محققة الاتساق الداخلي للفقرة (بانتماء الفقرة للبعد أي ارتباطها) والعكس صحيح.

وتشير النتائج بالجدول (1.3) إلى تحقق مؤشر الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة؛ حيث كانت جميع معاملات الارتباط لجميع فقرات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

جدول 1.3: معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور لإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات.

النتيجة	مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة	رقم
البعد الأول: إستراتيجية تغيير المسار				
دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي	0.000	**0.721	تحول إدارة المنظمة مسار عملها نحو التخلص من التأثير السلبي للأزمات السابقة.	1
	0.000	**0.794	تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمة بالخيارات الملائمة لشدَّتها.	2
	0.000	**0.910	تستعين إدارة المنظمة بإستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات لا يمكن وقف تصاعدها.	3
	0.000	**0.897	تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية لدى المستفيدين جراء الأزمات السابقة.	4
	0.000	**0.819	تغير إدارة المنظمة مسارات برامج تنمية قدرات العاملين لديها ليصبحوا أكثر إيجابية.	5
البعد الثاني: إستراتيجية تفريغ الأزمة				
دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي	0.000	**0.939	تقوم إدارة المنظمة بتحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها.	1
	0.000	**0.955	تعترف إدارة المنظمة بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بمعالجتها.	2
	0.000	**0.951	تستثمر إدارة المنظمة مقدراتها ومواردها في تفريغ الأزمة.	3
	0.000	**0.934	تقوم إدارة المنظمة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.	4

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
5	تعتبر إدارة المنظمة إستراتيجية تقريغ الأزمة هي حلّ ملائم في مواجهة الأزمات.	0.906**	0.000	
البعد الثالث: إستراتيجية تفتيت الأزمة				
1	تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخليًا وخارجيًا.	0.945**	0.000	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
2	تقوم إدارة المنظمة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخليًا وخارجيًا المُسببة لأيّ أزمة.	0.937**	0.000	
3	تنتهج إدارة المنظمة الطرق العلمية في تجزئة الأزمة.	0.938**	0.000	
4	تعتمد إدارة المنظمة أحيانًا على خبراء ومختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها.	0.921**	0.000	
5	تتفاعل إدارة المنظمة مع كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها.	0.877**	0.000	
البعد الرابع: إستراتيجية احتواء الأزمة				
1	تستدعي إدارة المنظمة خبراتها السابقة لاحتواء الأزمة.	0.879**	0.000	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
2	تتفاوض إدارة المنظمة أحيانًا مع الجهات المُسببة للأزمة لاحتوائها.	0.827**	0.000	
3	تحت إدارة المنظمة العاملين لمضاعفة جهودهم نحو احتواء الأزمة.	0.889**	0.000	
4	تستخدم إدارة المنظمة أدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة.	0.881**	0.000	
5	تستمع إدارة المنظمة لكل الأطراف المسببة للأزمة.	0.894**	0.000	
البعد الخامس: إستراتيجية فريق العمل				
1	تسعى إدارة المنظمة لبناء فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.	0.914**	0.000	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
2	تدرب إدارة المنظمة العاملين على مواجهة الأزمات.	0.950**	0.000	
3	يتم إعلام العاملين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.	0.940**	0.000	
4	يدرك العاملون في المنظمة أهمية عمل فريق إدارة الأزمة ويقدرّون الجهود المطلوبة لإنجاحه.	0.931**	0.000	
5	تستعين إدارة المنظمة بفريق من الخبراء لمعالجة آثار الأزمات.	0.917**	0.000	
البعد السادس: إستراتيجية الاحتياطي التعبوي				
1	تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من مخزون الاحتياجات اللازمة لعمليات المنظمة.	0.900**	0.000	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
2	تعمل إدارة المنظمة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية.	0.948**	0.000	
3	تتأكد إدارة المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية يضمن عدم حصول أيّ تراجع في جودة الخدمة بسبب الأزمات الحاصلة.	0.935**	0.000	

رقم	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
4	تسعى إدارة المنظمة إلى الاعتماد على المصادر الخارجية في سبيل تعزيز الاحتياط التعبوي.	0.898**	0.000	
5	تؤمن إدارة المنظمة بضرورة وجود احتياط تعبوي لمواجهة الأزمة.	0.883**	0.000	
المحور الثاني: أداء المنظمات				
1	تتفد المنظمة أعمالها ومهامها وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.	0.956**	0.000	دالة إحصائية أي يوجد اتساق داخلي
2	تُجز المنظمة معاملاتها الإدارية في الزمن المحدد لها.	0.947**	0.000	
3	تستخدم المنظمة مؤشرات قياس أداء بشكل واضح ومحدد.	0.945**	0.000	
4	توثق المنظمة الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.	0.954**	0.000	
5	تقدم المنظمة خدمات مميزة وذات جودة عالية للمستفيدين.	0.873**	0.000	
6	تتعامل المنظمة بجدية مع الشكاوى والاقتراحات المقدمة من الجمهور لتطوير الأداء.	0.942**	0.000	
7	تمتلك المنظمة أهدافاً قابلة للتنفيذ تتناسب مع الخطة الإستراتيجية.	0.950**	0.000	
8	تهتم المنظمة بالاستثمار الأمثل للعاملين بها.	0.968**	0.000	
9	توفر المنظمة للعاملين بيئة تشجع على الابتكار والإبداع.	0.974**	0.000	
10	تطور المنظمة مخرجاتها الإدارية باستمرار.	0.921**	0.000	
11	تدعم المنظمة أنشطة التطوير والبحث باستمرار.	0.934**	0.000	
12	توفر المنظمة للموظفين مناخاً ملائماً لتطوير جودة الأداء.	0.915**	0.000	
13	تعد المنظمة مخططاً واضحاً لتدريب العاملين بناءً على احتياجات العمل الفعلية.	0.919**	0.000	
14	تحسن المنظمة مستوى جودة العمليات الداخلية لها باستمرار.	0.958**	0.000	
15	تجري المنظمة تطويراً وحوسبة باستمرار لعملياتها وإجراءاتها.	0.938**	0.000	

****** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

2.3.5.3. مؤشر الصدق البنائي:

اعتمدت الباحثة للتحقق من مؤشر الصدق البنائي لأبعاد الدراسة على اختبار معامل ارتباط بيرسون، ويتم الحكم على صلاحية هذا المؤشر من خلال مستوى الدلالة الاختبار، إذا كان أقل من مستوى (0.05)؛ فيكون البعد منتمياً للمحور، والعكس صحيح.

وتشير النتائج بالجدول (2.3) إلى تحقق مؤشر الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانة، حيث كانت جميع معاملات الارتباط لجميع أبعاد المتغير المستقل المتمثل بإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بالدرجة الكلية للمحور، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

جدول 2.3: معامل ارتباط بيرسون بين البعد والمحور المنتمي إليه.

رقم	البعد	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	النتيجة
1	البعد الأول: إستراتيجية تغيير المسار	0.860**	0.000	دالة
2	البعد الثاني: إستراتيجية تفريغ الأزمة	0.933**	0.000	إحصائية
3	البعد الثالث: إستراتيجية تفتيت الأزمة	0.947**	0.000	أي يوجد
4	البعد الرابع: إستراتيجية احتواء الأزمة	0.933**	0.000	صدق بنائي
5	البعد الخامس: إستراتيجية فريق العمل	0.944**	0.000	بين البعد
6	البعد السادس: إستراتيجية الاحتياطي التعبوي	0.894**	0.000	والمحور

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

3.3.5.3. الصدق التقاربي:

هو صحة التقارب في نموذج القياس، ويمكن أن يتحقق إذا كان كل مؤشر قياس يوزع تباين أكثر للمتغير الكامن أكثر من توزيعه على خطأ القياس، وهذا يمكن معرفته من خلال اختبار مؤشر التباين المستخرج "المفسر" (AVE: Average Variance Extracted)، ويعرف مستوى التباين الذي تم الحصول عليه من البناء مقابل المستوى بسبب خطأ القياس، وتعد القيم أكثر من (0.7) جيّدة، بينما مستوى (0.5) فهي مقبولة (Ab Hamid, Sami, Sidek, 2017)، ومن خلال نتائج جدول (3.3) يتضح الصدق التقاربي من خلال مؤشر التباين المستخرج "المفسر"؛ حيث تشير النتائج إلى وجود صدق تقاربي، وذلك لأن قيم المؤشر تزيد عن (0.5)، وبلغت قيمة المؤشر للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" (0.693)، والمحور الثاني "أداء المنظمات" (0.883).

جدول 3.3: نتائج الصديق التقاربي لأبعاد ومحاور الدراسة.

المحاور	البعد	الوصف	عدد الفقرات	الصديق التقاربي
المحور الأول	الأول	إستراتيجية تغيير المسار	5	0.692
	الثاني	إستراتيجية تفريغ الأزمة	5	0.878
	الثالث	إستراتيجية تفتيت الأزمة	5	0.854
	الرابع	إستراتيجية احتواء الأزمة	5	0.765
	الخامس	إستراتيجية فريق العمل	5	0.866
	السادس	إستراتيجية الاحتياطي التعبوي	5	0.834
"المتغير المستقل": الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات			30	0.693
"المتغير التابع": أداء المنظمات			15	0.883

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS v24.

4.5.3. ثبات أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في قياس ثبات أداة الدراسة على مؤشرات، وهي كرونباخ ألفا والثبات المركب، وإضافة مؤشر أوميغا الموزونة، حيث يتم الاعتماد على نتائج الدراسة من خلال معامل الثبات، لا يقل عن (0.7) (الطبيبي، 2022)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا للمحور الأول ككل، والذي يمثل (الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات) (0.984)، بينما المحور الثاني (أداء المنظمات) (0.990)، فيما يتعلق بقيمة اختبار الثبات المركب للمحور الأول (0.985)، وللمحور الثاني (0.991)، أما قيمة اختبار أوميغا الموزونة للمحور الأول (0.984)، وللمحور الثاني (0.990)، وتشير هذه النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة الدراسة، وعليه يمكننا توزيع الاستبانات على العينة الفعلية للدراسة، وتحليل النتائج، وتعميمها، والاعتماد على توصيات الدراسة، والجدول (4.3) أعلاه يوضح ذلك.

النسبي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، واختبار ت لعينة واحدة عند قيمة المتوسط (3)، وتحليل المسار، وذلك للتحقق من فرضية الدراسة الرئيسة، ومن ثم استخدمت الباحثة اختبار ت لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الأحادي، وذلك للتحقق من فرضيات الفروق تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

1.4 تمهيد

يتضمّن هذا الفصل عرضاً لوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية، ومن ثمّ عرض الوصف الإحصائي لأبعاد ومتغيرات الدراسة المتمثلة بالإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، وأداء المنظّمات من خلال الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، ومعامل الاختلاف، ومن ثمّ عرضاً للتحليل العاملي التوكيدي، وذلك للإجابة على فرضيّات الدّراسة من خلال اختبارات معامل ارتباط بيرسون، وتحليل المسار، واختباري (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التّباين الأحادي.

2.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشّخصية والوظيفية

يوضّح الجدول (1.4) الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعاً للبيانات الشخصية والوظيفية؛ حيث بلغ عدد المستجيبين (191) من العاملين العاملين في المنظمات الإغاثية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتشير النتائج الآتية إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الضابطة).

جدول 1.4: نتائج البيانات الشخصية والوظيفية (عدد المستجيبين=191).

المتغير		العدد	%	المتغير		العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	91	47.6	العمر	أقل من 30	27	14.1
	أنثى	100	52.4		30 أقل من 40	112	58.6
	بكالوريوس فأقل	121	63.4		40 أقل من 50	46	24.1
	دراسات عليا	70	36.6		50 سنة فأكثر	6	3.1
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	28	14.7	المسمى الوظيفي	مدير	50	26.2
	5 أقل من 10	70	36.6		منسق/ مشرف	74	38.7
	10 أقل من 15	54	28.3		موظف	67	35.1
	15 سنة فأكثر	39	20.4				
المحافظة	شمال غزة	58	30.4	المحافظة	خان يونس	27	14.1
	غزة	64	33.5		رفح	20	10.5
	الوسطى	22	11.5				

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

تعزو الباحثة التقارب الملحوظ في نسبة العاملين في المنظمات الإغاثية المحلية بين الذكور والإناث، إلى التزام هذه المنظمات بتحقيق تكافؤ الفرص للجنس، والتزامها بتوظيف الإناث بسبب طبيعة عملها الإغاثي الذي يشمل النساء والأطفال، وبالتالي فإن ذلك يستلزم وجود إناث موظفات من أجل تسهيل التعامل مع الفئات المهمشة المستفيدة دون شعور هذه الفئات بالاحراج.

بينما تعزو الباحثة وجود ارتفاع في نسبة العاملين في المنظمات الإغاثية من حملة درجة البكالوريوس إلى توفر هذه الدرجة العلمية في سوق العمل الفلسطيني بشكل كبير، وإلى استيفاء هذه الدرجة العلمية للمتطلبات الوظيفية، مقارنة بنسبة حملة درجات الدراسات العليا المنخفضة نسبياً، وذلك بسبب اقتصار العاملين بالمنظمات الإغاثية من حملة هذه الدرجة على العاملين في المستويات الوظيفية والإدارية العليا، والذين يُعتبر وصفهم الوظيفي محدود العدد، كما يتضح ارتفاع نسبة العاملين في المنظمات ممن تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، مما يُشير إلى حفاظ المنظمات الإغاثية المحلية على العاملين فيها لفترات زمنية طويلة.

ويلاحظ من النتائج السابقة ارتفاع نسبة المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في مدينة غزة، ويدل ذلك على زيادة نشاط هذه المنظمات في مدينة غزة، بسبب الاحتياجات المتزايدة للفئات المهمشة في هذه المنطقة، وذلك نظراً لأنها الأكثر عرضة للكوارث والأزمات خلال فترات الحروب على المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

وأما بالنسبة للعمر فيتضح ارتفاع نسبة من تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، ويعود ذلك إلى التوجهات الخاصة بالمنظمات الإغاثية المحلية نحو توظيف فئة الشباب ذوي الخبرة والمتمرسين في العمل الإغاثي، من أجل المساهمة في تحسين مستويات تدخلاتها وخدماتها، بالإضافة إلى انخفاض نسبة المدراء في المنظمات مقارنة بالعاملين والمنسقين، ويعود ذلك إلى محدودية العاملين في المستويات الإدارية العليا، والذي يرتبط بطبيعة الوصف الوظيفي لهم وطبيعة الاحتياج له في المنظمات.

3.4 المقياس المعتمد في الاستبانة (المحك المعتمد)

اعتمدت الباحثة على مقياس مكوّن من خمس إجابات "ليكرت الخماسي"، حيث استندت الباحثة في المقياس المعتمد على معيار الوسط الحسابي، والوزن النسبي، والجدول (2.4) أدناه يوضح مستويات الموافقة استنادًا لخمس مستويات.

جدول 2.4: المحك المعتمد في الاستبانة.

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

المصدر: من إعداد الباحثة استنادًا للمقياس المعتمد المكوّن من 5 إجابات (الدرساوي، 2022).

4.4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات بشكل عام

يوضح الجدول (3.4) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

جدول 3.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المقياس
1	87.2%	15.1%	0.66	4.36	إستراتيجية تغيير المسار
2	84.0%	17.4%	0.73	4.20	إستراتيجية تقريغ الأزمة
3	84.0%	19.3%	0.81	4.20	إستراتيجية تفتيت الأزمة
5	83.0%	18.8%	0.78	4.15	إستراتيجية احتواء الأزمة
4	83.8%	20.3%	0.85	4.19	إستراتيجية فريق العمل
6	83.0%	19.8%	0.82	4.15	إستراتيجية الاحتياطي التعبوي
---	84.2%	15.2%	0.64	4.21	المحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات"
----	86.0%	16.5%	0.71	4.30	المحور الثاني "أداء المنظمات"

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

حيث نلاحظ من خلال الجدول (3.4) أعلاه النتائج الآتية:

- بلغ الوسط الحسابي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" (4.21 من الدرجة 5 بوزن نسبي 84.2%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.64) بمعامل اختلاف 15.2%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- بلغ الوسط الحسابي للمحور الثاني "أداء المنظمات" (4.30 من الدرجة 5 بوزن نسبي 86%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.71) بمعامل اختلاف 16.5%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت عالٍ في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- أمّا فيما يتعلق بأبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، فقد تراوحت المتوسطات بين الحدّ الأعلى للبعد الأول "إستراتيجية تغيير المسار"، وبلغ الوسط الحسابي (4.36 من الدرجة 5 بوزن نسبي 87.2%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.66) بمعامل اختلاف 15.1%، وتشير النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للبعد السادس "إستراتيجية الاحتياطي التعبوي"، وبلغ الوسط الحسابي (4.15 من الدرجة 5 بوزن نسبي 83%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (0.82) بمعامل اختلاف 19.8%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).

- تشير النتائج إلى أنَّ متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تعبئة فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة تميل نحو الموقف الإيجابي (أي الموافقة المرتفعة أكبر من القيمة المتوسط 3)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الإيجابية والمرتفعة لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، حيث بلغ قيمة اختبار (ت) للمحور الأول (26.153 بمستوى دلالة 0.000)، وللمحور الثاني (25.463 بمستوى دلالة 0.000) (مرفق الملحق رقم 5 يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة عند قيمة 3 لفقرات وأبعاد ومحاور الدراسة).

5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات"

1.5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "إستراتيجية تغيير المسار":

يوضح الجدول (4.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الأول "إستراتيجية تغيير المسار" الذي يندرج تحت المحور الأول (الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات)، ويتكوّن هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 4.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "إستراتيجية تغيير المسار".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	87.4%	18.2%	0.80	4.37	1- تحوّل إدارة المنظمة مسار عملها نحو التخلص من التأثير السلبي للأزمات السابقة.
1	89.3%	17.3%	0.77	4.47	2- تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمة بالخيارات الملائمة لشدتها.
4	86.2%	21.7%	0.94	4.31	3- تستعين إدارة المنظمة بإستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات لا يمكن وقف تصاعدها.
5	85.8%	22.0%	0.94	4.29	4- تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية لدى المستفيدين جراء الأزمات السابقة.
3	86.9%	21.1%	0.92	4.35	5- تغيّر إدارة المنظمة مسارات برامج تنمية قدرات العاملين لديها ليصبحوا أكثر إيجابية.
	87.2%	15.1%	0.66	4.36	الدرجة الكلية للبعد الأول: إستراتيجية تغيير المسار

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

وتلاحظ الباحثة من خلال الجدول (4.4) أعلاه النتائج الآتية:

- بلغ الوسط الحسابي للبعد الأول "إستراتيجية تغيير المسار" (4.36 من الدرجة 5 بوزن نسبي 87.2%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.66) بمعامل اختلاف 15.1%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- أمّا فيما يتعلق بتحليل فقرات البعد الأول، فقد تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية "تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمة بالخيارات الملائمة لشدتها"، وبلغ الوسط الحسابي (4.47 من الدرجة 5 بوزن نسبي 89.3%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.77) بمعامل اختلاف 17.3%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة الرابعة "تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية لدى المستفيدين جراء الأزمات السابقة"، وبلغ الوسط الحسابي (4.29 من الدرجة 5 بوزن نسبي 85.8%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.94) بمعامل اختلاف 22%، وتشير النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).

وينبّض من خلال العرض السابق لنتائج التحليل ذات الصلة ببُعد إستراتيجية تغيير المسار وجود مستوى موافقة، وتقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، بخصوص ما يتعلق بتطبيق الجوانب الخاصة بإستراتيجية تغيير المسار في إدارة الأزمات؛ حيث بلغ تقدير الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو بُعد إستراتيجية تغيير المسار (87.2 %)، وتؤكد هذه النسبة وجود درجة تقييم مرتفعة في آراء المُستجيبين تجاه الجوانب ذات الصلة بهذا البُعد، وتعزو الباحثة ارتفاع هذا المستوى إلى إدراك المبحوثين لقدرة المنظمات الإغاثية المحلية على تجاوز الأزمات الجارفة والشديدة، والتي تتميز بها بيئة العمل الصعبة بالمحافظات الجنوبية؛ إذ تستطيع هذه المنظمات وعلى الرغم من محدودية قدراتها تجاوز هذه الأزمات، والتفاعل معها بالشكل الأنسب؛ للحدّ من خسائرها، سواء كان ذلك من خلال التعاطي مع الأزمة، أو تجزئتها، والعروج بها إلى مسارات فرعية؛ من أجل تخفيف حدّتها، وتعزيز إمكانية السيطرة عليها؛ ما يُسهم في تعزيز قدرة المنظمات المحلية الإغاثية على الوفاء بالتزاماتها، ودعم استمرارية تقديم خدماتها الإغاثية للمجتمع الفلسطيني.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الألوسي وآخرون، 2019)، التي أكّدت نتائجها وجود تقييم مرتفع لإستراتيجية تغيير المسار كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في الشركات العامة لمعدّات

الاتصالات والقدرة في مصر، كما اتفقت مع دراسة (عبد الله وعبد الله، 2020)، التي أكدت نتائجها وجود تقييم مرتفع لإستراتيجية تغيير المسار كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في الشركات الدولية الكويتية.

1.5.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني "إستراتيجية تفريغ الأزمة":

يوضح الجدول (5.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثاني "إستراتيجية تفريغ الأزمة" الذي يندرج تحت المحور الأول (الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات)، ويتكوّن هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 5.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "إستراتيجية تفريغ الأزمة".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
3	84.2%	23.2%	0.98	4.21	1- تقوم إدارة المنظمة بتحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها.
1	87.1%	20.8%	0.91	4.36	2- تعترف إدارة المنظمة بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بمعالجتها.
2	85.2%	21.3%	0.91	4.26	3- تستثمر إدارة المنظمة مقدراتها ومواردها في تفريغ الأزمة.
5	80.2%	26.3%	1.06	4.01	4- تقوم إدارة المنظمة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.
4	83.0%	23.2%	0.96	4.15	5- تعتبر إدارة المنظمة إستراتيجية تفريغ الأزمة حلًا ملائمًا في مواجهة الأزمات.
	84.0%	17.4%	0.73	4.20	الدرجة الكلية للبعد الثاني: إستراتيجية تفريغ الأزمة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

تُلاحظ الباحثة من خلال الجدول (5.4) أعلاه النتائج الآتية:

- بلغ الوسط الحسابي للبعد الثاني "إستراتيجية تفريغ الأزمة" (4.20 من الدرجة 5 بوزن نسبي 84%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جدًا، وبلغ الانحراف المعياري (0.73) بمعامل اختلاف 17.4%، وتشير النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- أمّا فيما يتعلق بتحليل فقرات البعد الثاني، فقد تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثانية "تعترف إدارة المنظمة بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بمعالجتها"، وبلغ

الوسط الحسابي (4.36 من الدرجة 5 بوزن نسبي 87.1%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جدًا، وبلغ الانحراف المعياري (0.91) بمعامل اختلاف 20.8%، وتشير النتيجة إلى عدم وجود تشكّات في الإجابات (أي تجانس عالس بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة الرابعة "تقوم إدارة المنظمة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها"، وبلغ الوسط الحسابي (4.01 من الدرجة 5 بوزن نسبي 80.2%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.06) بمعامل اختلاف 26.3%، وتشير النتيجة إلى عدم وجود تشكّات في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).

يُلاحظ من خلال الاستعراض السابق لنتائج التحليل الخاصة بـ (إستراتيجية تفريغ الأزمة) كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، بالنسبة لما يتعلق بتطبيق الجوانب الخاصة بإستراتيجية تفريغ الأزمة في إدارة الأزمات؛ حيث بلغ تقدير الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (84 %)، وتشير هذه النسبة إلى فاعلية اتجاهات المنظمات نحو إستراتيجية تفريغ الأزمة، والتي تُترجم بشكل فعلي على أرض الواقع، وتعزو الباحثة ارتفاع هذا المستوى إلى إدراك المبحوثين لقدرة المنظمات الإغاثية المحلية على التعامل مع محتويات ومضمون الأزمات في حال حدوثها، ومعالجتها بما يُسهم بالحد من تأثيرها على سير العمل، كما تعزو الباحثة ارتفاع هذا المستوى من الموافقة إلى إدراك المبحوثين لفاعلية إدارة المنظمة لمقدراتها ومواردها في تفريغ الأزمة؛ إذ تعتمد المنظمة في بعض الأحيان على إقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة؛ من أجل معالجتها وفق ما يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وعدم الانحراف عنها، وبالتالي تعزيز استدامة تقديمها لخدماتها الإغاثية، ودعم استدامة عملها بالمحافظات الجنوبية، وهذا ما يفسّر بشكلٍ جيد ارتفاع مستوى الموافقة نحو بُعد إستراتيجية تفريغ الأزمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمود، 2017)، التي أكّدت نتائجها على فاعلية إستراتيجية تفريغ الأزمة كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في شركات الأدوية المصرية.

2.5.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث "إستراتيجية تفتيت الأزمة":

يوضح الجدول (6.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الثالث "إستراتيجية تفتيت الأزمة" الذي يندرج تحت المحور الأول (الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات)، ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 6.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "إستراتيجية تفتيت الأزمة".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	85.9%	21.3%	0.92	4.29	1- تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخليًا وخارجيًا.
4	83.1%	25.0%	1.04	4.16	2- تقوم إدارة المنظمة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخليًا وخارجيًا المسببة لأي أزمة.
3	83.9%	25.1%	1.05	4.19	3- تنتهج إدارة المنظمة الطرق العلمية في تجزئة الأزمة.
5	81.8%	26.2%	1.07	4.09	4- تعتمد إدارة المنظمة أحيانًا على خبراء ومختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها.
2	85.1%	22.6%	0.96	4.26	5- تتفاعل إدارة المنظمة مع كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها.
	84.0%	19.3%	0.81	4.20	الدرجة الكلية للبعد الثالث: إستراتيجية تفتيت الأزمة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

تُلاحظ الباحثة من خلال الجدول (6.4) أعلاه النتائج الآتية:

- بلغ الوسط الحسابي للبعد الثالث "إستراتيجية تفتيت الأزمة" (4.20 من الدرجة 5 بوزن نسبي 84%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جدًا، وبلغ الانحراف المعياري 0.81 بمعامل اختلاف 19.3%، كما تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- فيما يتعلق بتحليل فقرات البعد الثالث، حيث تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى "تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخليًا وخارجيًا"، وبلغ الوسط الحسابي (4.29 من الدرجة 5 بوزن نسبي 85.9%) وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جدًا، وبلغ الانحراف المعياري (0.92) بمعامل اختلاف 21.3%، حيث تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة الرابعة "تعتمد إدارة المنظمة أحيانًا على خبراء ومختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها"، وبلغ الوسط الحسابي (4.09 من الدرجة 5 بوزن نسبي 80.2%)، وتعتبر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.07) بمعامل اختلاف 26.2%، وتشير النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).

يُوضح من خلال الاستعراض السابق لنتائج التحليل الخاصة بـ "إستراتيجية تفتيت الأزمة" كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين في المستويات

الإدارية في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حول ما يرتبط بتطبيق الجوانب الخاصة بإستراتيجية تفتيت الأزمة في إدارة الأزمات؛ حيث بلغ تقدير الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد (84 %)، ويدلُّ ارتفاع هذه النسبة على إدراك المستجيبين لمدى فاعلية أسلوب المنظمات في التفاعل مع الأزمات؛ إذ تقوم إدارة المنظمة بجمع المعلومات اللازمة، وإجراء الدراسات حول الأزمة، وتأثيراتها الخارجية والداخلية على بيئة العمل من أجل تحديد المصالح التي تتعارض معها، ومن ثمَّ تجزئة هذه الأزمة بالاعتماد على آراء المختصين، والخبراء بأساليب علمية ومنطقية من أجل إحكام إمكانية السيطرة عليها؛ حيث تعتبر المنظمات أنَّ تجزئة الأزمة يسهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع الأجزاء مفتتة، وبالتالي يمكن السيطرة عليها بما يضمن سير عمل المنظمة في الاتجاه الصحيح، وترى الباحثة أنَّ الارتفاع في تقييم مستوى إستراتيجية تفتيت الأزمة يعود إلى جودة إدارة المنظمة في استخدام وتطبيق الجوانب الخاصة بهذا البُعد بكفاءة وفاعلية تخدم مصلحة العمل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الألوسي وآخرون، 2019)، التي أكّدت نتائجها وجود تقييم مرتفع لإستراتيجية تفتيت الأزمة كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في الشركات العامة لمعدات الاتصالات والقدرة في مصر.

3.5.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الرابع "إستراتيجية احتواء الأزمة":

يوضح الجدول (7.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الرابع "إستراتيجية احتواء الأزمة" الذي يندرج تحت المحور الأول (الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات)، ويتكوّن هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 7.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "إستراتيجية احتواء الأزمة".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
2	85.9%	22.6%	0.97	4.29	1- تستدعي إدارة المنظمة خبراتها السابقة لاحتواء الأزمة.
4	80.4%	27.1%	1.09	4.02	2- تتفاوض إدارة المنظمة أحيانًا مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.
1	85.9%	21.9%	0.94	4.29	3- تحثُ إدارة المنظمة العاملين لمضاعفة جهودهم نحو احتواء الأزمة.
3	82.6%	27.0%	1.12	4.13	4- تستخدم إدارة المنظمة أدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة.
5	79.7%	27.4%	1.09	3.98	5- تستمع إدارة المنظمة لكل الأطراف المُسببة للأزمة.
	83.0%	18.8%	0.78	4.15	الدرجة الكلية للبعد الرابع: إستراتيجية احتواء الأزمة

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

تُلاحظ الباحثة من خلال الجدول (7.4) أعلاه النتائج الآتية:

- بلغ الوسط الحسابي للبعد الرابع "إستراتيجية احتواء الأزمة" (4.15 من الدرجة 5 بوزن نسبي 83%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (0.78) بمعامل اختلاف 18.8%، وتشير النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عال بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- أمّا فيما يتعلق بتحليل فقرات البعد الرابع، فقد تراوحت المتوسطات بين الحدّ الأعلى للفقرة الثالثة "تحثُ إدارة المنظمة العاملين لمضاعفة جهودهم نحو احتواء الأزمة"، وبلغ الوسط الحسابي (4.29 من الدرجة 5 بوزن نسبي 85.9%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جدًا، وبلغ الانحراف المعياري (0.94) بمعامل اختلاف 21.9%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة الخامسة "تستمع إدارة المنظمة لكل الأطراف المسببة للأزمة"، وبلغ الوسط الحسابي (3.98 من الدرجة 5 بوزن نسبي 79.7%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.09) بمعامل اختلاف 27.4%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).

يُلاحظ من خلال العرض السابق لنتائج التحليل الخاصة ببُعد "إستراتيجية احتواء الأزمة" كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، تجاه تطبيق المنظمات للجوانب

ذات الصلة ببعْد إستراتيجية احتواء الأزمة؛ حيث بلغ مقدار الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البعد (83.0 %)، وتعزو الباحثة ارتفاع مقدار هذه النسبة إلى الأسلوب الذي تتبّعه المنظمة، ويدركه المستجيبون من العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الإغاثية المحلية، والذي يتمثل في اعتماد المنظمة على الدروس السّابقة المُستفادة من خبراتها لاحتواء الأزمة من خلال إجراء مفاوضات مع الجهات المُسببة للأزمة، والاستعانة بفريقها الإعلامي من أجل التأثير على المجتمع، ومضاعفة جهود العاملين من أجل احتواء هذه الأزمة بأفضل الخيارات المتاحة والممكنة، والتفاعل معها بالشكل الذي يدعم السيطرة عليها، وضمان سير عمل المنظمة في الاتجاه الصحيح المُخطط له، وهذا ما يُفسّر بشكل واضح ارتفاع مستوى الموافقة نحو بَعْد إستراتيجية احتواء الأزمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سوالمية، وبن خديجة، 2018)، التي أكّدت نتائجها على وجود مستوى موافقة مرتفع نحو بَعْد احتواء الأزمة كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية.

4.5.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الخامس "إستراتيجية فريق العمل":

يوضح الجدول (8.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد الخامس "إستراتيجية فريق العمل" الذي يندرج تحت المحور الأول (الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات)، ويتكوّن هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 8.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "إستراتيجية فريق العمل".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	85.8%	22.6%	0.97	4.29	1- تسعى إدارة المنظمة لبناء فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.
3	84.6%	24.7%	1.05	4.23	2- تدرب إدارة المنظمة العاملين على مواجهة الأزمات.
4	83.5%	24.4%	1.02	4.17	3- يتم إعلام العاملين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.
2	85.3%	23.5%	1.00	4.27	4- يدرك العاملون في المنظمة أهمية عمل فريق إدارة الأزمة ويقدرّون الجهود المطلوبة لإنجاحه.
5	79.9%	27.7%	1.11	3.99	5- تستعين إدارة المنظمة بفريق من الخبراء لمعالجة آثار الأزمات.
	83.8%	20.3%	0.85	4.19	الدرجة الكلية للبعد الخامس: إستراتيجية فريق العمل

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v2.

تُلاحظ الباحثة من خلال الجدول (8.4) أعلاه النتائج الآتية:

- بلغ الوسط الحسابي للبعد الخامس "إستراتيجية فريق العمل" (4.19 من الدرجة 5 بوزن نسبي 83.8%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (0.85) بمعامل اختلاف 20.3%، حيث تشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- أمّا فيما يتعلق بتحليل فقرات البعد الخامس، فقد تراوحت المتوسطات بين الحدّ الأعلى للفقرة الأولى "تسعى إدارة المنظمة لبناء فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها"، وبلغ الوسط الحسابي (4.29 من الدرجة 5 بوزن نسبي 85.8%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جداً، وبلغ الانحراف المعياري (0.97) بمعامل اختلاف 22.6%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة الخامسة "تستعين إدارة المنظمة بفريق من الخبراء لمعالجة آثار الأزمات"، وبلغ الوسط الحسابي (3.99 من الدرجة 5 بوزن نسبي 79.9%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.11) بمعامل اختلاف 27.7%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).

يتّضح من خلال الاستعراض السابق لنتائج التحليل الخاصة ببُعد إستراتيجية "فريق العمل" كأحد أبعاد إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة المُتبعة في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل العاملين في المستويات الإدارية نحو تطبيق الجوانب الخاصة بإستراتيجية فريق العمل في إدارة الأزمات؛ حيث بلغ تقدير الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد (83.8%)، وبُدلُ ارتفاع هذا المستوى من التقدير على جودة وكفاءة المنظمات في إدارة فريق العمل المتخصّص، والمؤهل، الذي يستطيع التفاعل مع الأزمات في حال حدوثها، واحتوائها بالشكل الذي يدعم ضمان سير العمل في اتجاهه الصحيح المُخطط له؛ حيث تعتمد المنظمات على تعزيز تدريب العاملين على مواجهة الأزمات، وتزويدهم بالإجراءات والمهام الواضحة التي يجب الالتزام بها، وتنفيذها في حال وقوع الأزمة؛ ما يُعزز قدرة هذا الفريق على التفاعل مع الأزمة، ومواجهتها بالشكل الذي يضمن مصلحة عمل المنظمة، واستمرارية تقديمها لخدماتها الإغاثية في المجتمع المحلي بالمحافظات الجنوبية، وبذلك يتّضح بشكلٍ جليّ السبب في ارتفاع تقييم المبحوثين نحو بُعد إستراتيجية فريق العمل كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.

نتائج التحليل المتعلقة بالبعد السادس "إستراتيجية الاحتياطي التعبوي":

يوضح الجدول (9.4) نتائج التحليل الوصفي للبعد السادس "إستراتيجية الاحتياطي التعبوي" الذي يندرج تحت المحور الأول (الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات)، ويتكون هذا البعد من 5 فقرات.

جدول 9.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "إستراتيجية الاحتياطي التعبوي".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
1	84.7%	22.9%	0.97	4.24	1- تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من مخزون الاحتياجات اللازمة لعمليات المنظمة.
3	82.7%	23.7%	0.98	4.14	2- تعمل إدارة المنظمة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية.
4	82.6%	24.6%	1.01	4.13	3- تتأكد إدارة المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمة بسبب الأزمات الحاصلة.
5	80.5%	26.2%	1.05	4.03	4- تسعى إدارة المنظمة إلى الاعتماد على المصادر الخارجية في سبيل تعزيز الاحتياط التعبوي.
2	84.2%	22.4%	0.94	4.21	5- تؤمن إدارة المنظمة بضرورة وجود احتياط تعبوي لمواجهة الأزمة.
	83.0%	19.8%	0.82	4.15	الدرجة الكلية للبعد السادس: إستراتيجية الاحتياطي التعبوي

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

تُلاحظ الباحثة من خلال الجدول (9.4) أعلاه النتائج الآتية:

- بلغ الوسط الحسابي للبعد السادس "إستراتيجية الاحتياطي التعبوي" (4.15 من الدرجة 5 بوزن نسبي 83%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (0.82) بمعامل اختلاف 19.8%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- أمّا فيما يتعلق بتحليل فقرات البعد السادس، فقد تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى "تدرك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من مخزون الاحتياجات اللازمة لعمليات المنظمة"، وبلغ الوسط الحسابي (4.24 من الدرجة 5 بوزن نسبي 84.7%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود

موافقة مرتفعة جدًا، وبلغ الانحراف المعياري (0.97) بمعامل اختلاف 22.9%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالي بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة الرابعة "تسعى إدارة المنظمة إلى الاعتماد على المصادر الخارجية في سبيل تعزيز الاحتياط التعبوي"، وبلغ الوسط الحسابي (4.03 من الدرجة 5 بوزن نسبي 80.5%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (1.05) بمعامل اختلاف 26.2%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).

يُلاحظ من خلال العرض السابق لنتائج التحليل الخاصة ببُعد "إستراتيجية الاحتياطي التعبوي" كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المبحوثين العاملين في المستويات الإدارية في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، تجاه تطبيق المنظمات للجوانب ذات الصلة ببُعد إستراتيجية الاحتياطي التعبوي؛ حيث بلغ مقدار الوزن النسبي لمتوسط اتجاهاتهم نحو هذا البُعد (83.0 %)، وتعزو الباحثة ارتفاع هذه النسبة إلى أنّ المنظمات الإغاثية المحلية تحتوي بالفعل على مخزون احتياطي خاص بالاحتياجات اللازمة لسير عمليات المنظمة؛ حيث تعمل إدارة المنظمات على توفير مخزون احتياطي من الموارد والإمكانات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية في حال حدوثها، من خلال الاستعداد المسبق لها، سواء كان هذا المخزون الاحتياطي بشرياً، أو ماديّاً، أو ماليّاً، خصوصاً في ظلّ إدراك المنظمات الإغاثية المحلية لمدى التغيرات الطارئة التي تحدث في بيئة المحافظات الجنوبية، وتؤثر على حياة المجتمع الفلسطيني به؛ لذلك في إطار استعدادها لمواجهة هذه التغيرات الطارئة فهي تعتمد على جهوزية الاحتياطي التعبوي الداخلي لها، بالإضافة إلى اعتمادها على المصادر الخارجية في سبيل تعزيز هذا الاحتياط التعبوي، وبالتالي فإنّ هذا الأسلوب يُفسّر بشكلٍ جليّ السبب وراء ارتفاع مستوى الموافقة نحو بُعد إستراتيجية الاحتياطي التعبوي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الألوسي وآخرون، 2019) التي أكّدت نتائجها وجود تقييم مرتفع لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في الشركات العامة لمعدّات الاتصالات والقدرة في مصر.

نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "أداء المنظمات":

يوضّح الجدول (10.4) نتائج التحليل الوصفي لفقرات المحور الثاني "أداء المنظمات"، ويتكوّن هذا المحور من 15 فقرة.

جدول 10.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "أداء المنظمات".

الترتيب	الوزن النسبي	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة
6	86.8%	20.5%	0.89	4.34	1- تتفد المنظمة أعمالها ومهامها وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.
5	87.6%	21.1%	0.93	4.38	2- تتجز المنظمة معاملاتها الإدارية في الزمن المحدد لها.
11	85.0%	23.1%	0.98	4.25	3- تستخدم المنظمة مؤشرات قياس أداء بشكل واضح ومحدد.
2	88.7%	18.3%	0.81	4.43	4- توثق المنظمة الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.
1	89.0%	20.2%	0.90	4.45	5- تقدم المنظمة خدمات مميزة وذات جودة عالية للمستفيدين.
7	87.9%	21.9%	0.96	4.39	6- تتعامل المنظمة بجدية مع الشكاوى والاقتراحات المقدمة من الجمهور لتطوير الأداء.
3	88.7%	18.7%	0.83	4.43	7- تمتلك المنظمة أهدافاً قابلة للتنفيذ تتناسب مع الخطة الإستراتيجية.
7	86.1%	22.1%	0.95	4.30	8- تهتم المنظمة بالاستثمار الأمثل للعاملين بها.
13	83.8%	24.8%	1.04	4.19	9- توفر المنظمة للعاملين بيئة تشجع على الابتكار والإبداع.
9	85.2%	22.6%	0.96	4.26	10- تطور المنظمة مخرجاتها الإدارية باستمرار.
15	83.0%	23.9%	0.99	4.15	11- تدعم المنظمة أنشطة التطوير والبحث باستمرار.
14	83.1%	25.0%	1.04	4.16	12- توفر المنظمة للموظفين مناخاً ملائماً لتطوير جودة الأداء.
12	84.1%	23.6%	0.99	4.20	13- تُعد المنظمة مخططاً واضحاً لتدريب العاملين بناءً على احتياجات العمل الفعلية.
8	85.7%	21.2%	0.91	4.28	14- تحسن المنظمة مستوى جودة العمليات الداخلية لها باستمرار.
10	85.1%	22.8%	0.97	4.26	15- تجري المنظمة تطويراً وحوسبة باستمرار لعملياتها وإجراءاتها.
	86.0%	16.5%	0.71	4.30	الدرجة الكلية للمحور الثاني: أداء المنظمات

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24.

تُلاحظ الباحثة من خلال الجدول (10.4) أعلاه النتائج الآتية:

- بلغ الوسط الحسابي للمحور الثاني "أداء المنظمات" (4.30 من الدرجة 5 بوزن نسبي 86%)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة موافقة مرتفعة جدًا، وبلغ الانحراف المعياري (0.71) بمعامل اختلاف 16.5%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).
- أمّا فيما يتعلق بتحليل فقرات المحور الثاني، فقد تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الخامسة "تقدم المنظمة خدمات مميزة وذات جودة عالية للمستفيدين"، وبلغ الوسط الحسابي (4.45 من الدرجة 5 بوزن نسبي 89%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة جدًا، وبلغ الانحراف المعياري (0.90) بمعامل اختلاف 20.20%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات)، والحد الأدنى للفقرة الحادية عشرة "تدعم المنظمة أنشطة التطوير والبحث باستمرار"، وبلغ الوسط الحسابي (4.15 من الدرجة 5 بوزن نسبي 83%)، وتعبّر هذه النتيجة عن وجود موافقة مرتفعة، وبلغ الانحراف المعياري (0.99) بمعامل اختلاف 23.90%، وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود تشتت في الإجابات (أي تجانس عالٍ بين أفراد عينة الدراسة بالإجابات).

وترى الباحثة من خلال الاستعراض السابق لنتائج التحليل المرتبطة بالجوانب الخاصة بمحور "أداء المنظمات" وجود تقييم إيجابي مرتفع من قبل المشاركين في تعبئة الاستبانة من العاملين في المستويات الإدارية العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية التي تُبأشر عملها بالمحافظات الجنوبية فيما يرتبط بالالتزام بتطبيق الجوانب ذات الصلة بمحور "أداء المنظمات"؛ حيث بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقديرهم لهذا المحور نحو (86.0 %)، وتعزو الباحثة هذا المستوى المرتفع إلى جودة الأداء الفعلي لعمل المنظمات، سواءً كان ذلك على صعيد إدارتها لعملياتها، وتنفيذها لأعمالها ومهامها وفقًا للخطط المُعدّة مسبقًا، أو على صعيد تلبية خدماتها لاحتياجات الفئات المستهدفة.

ومن وجهة نظر الباحثة، يعود مستوى الارتفاع تجاه الجوانب الخاصة بهذا المحور إلى فاعلية استخدام المنظمة لمؤشرات قياس الأداء بشكلٍ واضحٍ ومُحدّدٍ يُسهم في قياس مدى تحقيق الهدف المرجوّ، بالإضافة إلى سعيها المستمرّ، وجهدها المبذول في سبيل تحسين جودة الخدمات المقدمة للفئات المستهدفة بما يلبي احتياجاتهم الخاصة، مع الاستمرار في الحصول على التغذية الراجعة من المستفيدين حول جودة هذه الخدمات، وملاءمتها؛ ما يساهم أيضًا في تحسين مستوى أدائها بشكلٍ مستمرٍ يدعم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويُحسّن الصورة التّمّطية الدّهنية للمنظمة داخل المجتمع المحلي، كما تعزو

الباحثة أيضاً هذا الارتفاع من قبل المستجيبين من العاملين في المنظمات الإغاثية المحلية إلى إدراكهم لفاعلية استثمار المنظمات الجيد للعاملين بها، من خلال تطويرهم، وتنمية قدراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع الذي يدعم استدامة وجودة عملياتها، وأدائها الفعلي، على اعتبار أن جودة الأداء والعمليات تدعم بشكل أساسي صمود المنظمة، وبقائها، وتحقيق الاستدامة لها في مجال عملها، وتُعزز أثر خدماتها بشكل تنموي مُستدام في المجتمعات المُستهدفة.

وقد أجمع المشاركون في المجموعات البؤرية على وجود حالة من الرضا العام تجاه المكونات الخاصة بمحور أداء المنظمات؛ حيث حصل هذا المحور على مستوى تقييم إيجابي مرتفع من قبل هؤلاء المشاركين في المجموعات؛ إذ بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقييمهم نحو (68%)، وهي تعدُّ نسبة مرتفعة من الرضا العام، على الرغم من وجود مستويات من الضعف في بعض الجوانب الخاصة بمحور أداء المنظمات الإغاثية المحلية؛ حيث أكد المشاركون أن تدخلات وخدمات المنظمات الإغاثية المحلية تجاههم لا تتسم بالتأثير المُستدام، وهو ما يُضعف فاعليتها على المستوى البعيد، ويعود ذلك برأي الباحثة إلى ضعف التمويل الخارجي الذي يشوب معظم المنظمات الإغاثية في المحافظات الجنوبية؛ ما يؤدي إلى تنفيذ المشاريع على فترات زمنية محدودة، كما أن محدودية تمويل المنظمات تحدُّ من مدى فاعلية تأثير الأنشطة والتدخلات المقدَّمة للفئات المُهمَّشة، وهذا ما أسهم في حصول محور أداء المنظمات على مستوى تقييم (68%) من وجهة نظر الفئات المُهمَّشة المستفيدة المشاركة في المجموعات البؤرية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (علي، 2022) التي أكدت نتائجها على وجود مستوى مرتفع من الموافقة حول أداء المنظمات العامة بالهيئة القومية للبريد المصري، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (سمور، 2021) التي أوضحت نتائجها ارتفاع مستوى الموافقة نحو أداء المنظمات، وذلك بالتطبيق على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

نتائج تحليل المجموعات البؤرية

النتائج العامة:

كشفت النتائج العامة لتحليل استجابات المشاركين في المجموعات البؤرية عن وجود مستوى رضا عام عن أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وذلك من قبل مجموعة من المستفيدين من خدمات هذه المنظمات؛ حيث أشارت النتائج إلى وجود مستوى من الرضا العام حول أبعاد أداء المنظمات الإغاثية التي تتمثل في: (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، الأداء الإداري، والأداء الإستراتيجي) باستثناء وجود جوانب من الضعف، والتي تشمل الأداء البيئي، وما

يترتب عليه من مستويات الصحة العامة لدى المستفيدين من خدمات وتدخلات المنظمات الإغاثية، والأداء الإداري، والذي يرتبط بتقييم احتياجات الفئات المستفيدة؛ حيث إنّه وبعد انتهاء فترة التقييم تأخذ الإجراءات الإدارية في المنظمات الإغاثية وقتاً طويلاً لحين إجراء التدخلات اللازمة، ويعود ذلك إلى وجود ضعفٍ في الموارد المالية الخاصة بتمويل هذه التدخلات، والمشاريع الخاصة بها.

وتستعرض الباحثة فيما يأتي أهم النتائج الخاصة بآراء واتجاهات المستجيبين حول مستوى رضاهم، وتقييمهم لأداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

أبعاد أداء المنظمات الإغاثية المحلية:

البعد الأول: الأداء الاقتصادي.

كشفت النتائج ذات الصلة ببعد الأداء الاقتصادي للمنظمات الإغاثية المحلية وجود مستوى متوسط من الرضا النسبيّ العام عن المكونات، والجوانب ذات العلاقة بهذا البعد؛ حيث أشار المشاركون في المجموعات البؤرية من المستفيدين من خدمات وتدخلات المنظمات الإغاثية المحلية عن وجود تأثير ملموسٍ للتدخلات الخاصة بتحسين مستوى المستفيدين من الناحية الاقتصادية، ولكن هذه التحسينات مرتبطة بفترة التدخل فقط، وعند انتهاء المشروع فإنّ الوضع الاقتصادي للأسر المستفيدين يعود إلى حالة كبيرة من التردّي الاقتصادي حسب إفادة المستفيدين.

وفي سياق الجانب الخاص بالتدخلات ذات العلاقة بتحسين المستوى الاقتصادي للمستفيدين وأسره من خلال إدماجهم بالمشاريع الصغيرة، ومتناهية الصغر الإنتاجية؛ من أجل تعزيز اعتمادهم على ذاتهم في تحسين الوضع الاقتصادي؛ فقد أكّد المستفيدون أنّ اتجاهاتهم نحو هذه الجانب متوسطة؛ لأن المستوى الذي تغطيه المنظمات الإغاثية في هذا الجاني بسيط، ولا يشكّل جميع الفئات المهمشة، وتعزو الباحثة هذا الاتجاه المتوسط من التقييم الفعلي للمستفيدين إلى زيادة عبء الوضع الاقتصادي في المحافظات الجنوبية على الأسر، وبالتالي زيادة أعداد الأسر المهمشة المعوزة؛ ما يُثقل كاهل المنظمات الإغاثية خصوصاً في ظلّ محدودية التمويل لها، وبالتالي فإنّ ذلك يُضعف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها بالشكل اللازم تجاه الفئات المهمشة.

ولقد أكّد المشاركون في المجموعات البؤرية على ضرورة بذل المنظمات الإغاثية لمزيد من الجهد في سبيل تحسين أوضاعهم الاقتصادية من خلال المشاريع الصغيرة المُدرّة للربح، خصوصاً في ظلّ الغلاء المتزايد في المحافظات الجنوبية، وزيادة رُقعة الفقر والبطالة، وذلك من أجل تعزيز قدرتهم على إعالة

أنفسهم وأسرههم، وعلى تفعيل مشاركتهم الاقتصادية في المجتمع الفلسطيني، وقد بلغ الوزن النسبي لبعء الأداء الاقتصادي نحو (62%)، وهي تمثل مستوى متوسط من الرضا النسبي.

البعء الثاني: الأداء البيئي.

كشفت النتائج ذات الصلة ببعء الأداء البيئي للمنظمات الإغاثية المحلية عن وجود مستوى متوسط من الرضا النسبي العام عن المكونات والجوانب ذات العلاقة بهذا البعد؛ حيث أشار المشاركون في المجموعات البؤرية من المستفيدين من خدمات وتدخلات المنظمات الإغاثية المحلية عن وجود أثر ملموس للمشاريع التي تنفذها المنظمات الإغاثية في مجال البيئة والصحة العامة؛ حيث برزت تدخلات المنظمات الإغاثية بشكل كبير خلال فترة انتشار جائحة كورونا؛ حيث وفّرت المنظمات الإغاثية مساعدات مادية ومالية خاصة بمواد التعقيم، والتنظيف، وتعزيز إجراءات السلامة والوقاية.

وبالرغم من توفير المنظمات الإغاثية لهذه الخدمات، إلا أنّها لم تحصل على رضا المستفيدين بشكل جيد؛ حيث أكّد المشاركون في المقابلة وجود مستويات من الضعف في جوانب تقديم الخدمات الصحية الطبية، أو خدمات الدعم الصحي في المراكز الصحية، وهو ما أثر على مستوى جودة حياتهم الصحية بشكل عام، وتعزو الباحثة وجود هذا المستوى المتوسط من التقييم من قبل المستفيدين المشاركين في المجموعات البؤرية إلى أنّ تدخلات المنظمات الإغاثية لا تستوفي الغرض المطلوب منها بشكل كامل، بل إنّ التدخل يتم في جزء بيئي وصحي محدود، وبالتالي فإن أثره على المستفيدين يكون محدوداً بفترة زمنية مغلقة، كما أنّه لا يشمل جميع احتياجات وتطلعات الفئات المهمشة، ويعدّ هذا هو السبب الرئيس لوجود تقييم متوسط من قبل المستجيبين تجاه بعء الأداء البيئي للمنظمات الإغاثية، وقد بلغ الوزن النسبي لبعء الأداء البيئي نحو (60%)، وهي تمثل مستوى متوسط من الرضا النسبي.

ثالثاً: الأداء الاجتماعي.

كشفت النتائج ذات الصلة ببعء الأداء الاجتماعي للمنظمات الإغاثية المحلية وجود مستوى مرتفع من الرضا النسبي العام عن الجوانب ذات العلاقة بهذا البعد؛ حيث أشار المشاركون في المجموعات البؤرية من المستفيدين من خدمات، وتدخلات المنظمات الإغاثية المحلية عن وجود أثر ملموس للمشاريع والأنشطة التي تنفذها المنظمات الإغاثية المحلية في سبيل تحسن مستوى حياة الفئات المهمشة؛ حيث أكّد المشاركون في المجموعات البؤرية أنّ مشاريع وأنشطة المنظمات الإغاثية قد ساهمت في التأثير بشكل جيد على حياتهم الاجتماعية العامة، وذلك من خلال تقديم الخدمات المرتبطة بالدعم النفسي، وخدمات التوعية بفرص العمل، وبناء القدرات، وتأهيل الفئات المهمشة للانخراط بالعمل المجتمعي المنتج

والفاعل والمؤثر، بالاعتماد على تقديم الأنشطة، وورش العمل الخاصة بالتدريبات المهنية والإدارية للفئات المُهمَّشة المستفيدة.

كما أكّد المستفيدون المشاركون فاعلية المساعدات الاجتماعية التي يتلقونها عبر المنظمات الإغاثية المحلية بشكلٍ يُلبّي احتياجاتهم الضرورية على صعيد حياتهم المعيشية بشكلٍ كاملٍ، إلّا أنّ المشاركين أعربوا وبشدة عن حاجتهم لوجود تأثير مُستدام لهذه الخدمات؛ حيث أكّد المشاركون أنّ معظم خدمات وتدخلات المنظمات الإغاثية تنسّم بمحدودية الفترة الزمنية، وينتهي أثرها بانتهاء المشروع الذي تُقدم من خلاله، وبالتالي فهم بحاجة إلى مشاريع وتدخلات مستدامة الأثر؛ من أجل تحسين مستواهم المعيشي بشكلٍ كاملٍ، وتمكينهم من الاعتماد على ذاتهم في تحصيل احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية.

وقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقييمهم نحو الأداء الاجتماعي للمنظمات الإغاثية نحو (68%)، وهي تمثل مستوى مرتفع من الرضا النسبي.

رابعاً: الأداء الإداري.

كشفت النتائج ذات الصلة ببُعد الأداء الإداري للمنظمات الإغاثية المحلية وجود مستوى متوسط من الرضا النسبي العام عن الجوانب ذات العلاقة بهذا البعد؛ حيث أشار المشاركون في المجموعات البؤرية من المستفيدين من خدمات وتدخلات المنظمات الإغاثية المحلية إلى وجود أثر ملموس للأسلوب الإداري الذي تتبّعه المنظمات الإغاثية في سبيل تحسين مستوى جودة خدماتها، وتدخلاتها للفئات المُهمَّشة؛ حيث تقوم المنظمات الإغاثية باعتماد أسلوب إدماج الفئات المُهمَّشة في تحديد الاحتياجات، وذلك من أجل ملاءمة هذه الاحتياجات لتطلعاتهم، وإشباع رغباتهم بالشكل الأمثل، كما تتبّع المنظمات الإغاثية إشراك الفئات المُهمَّشة المستفيدة في الحصول على تغذية راجعة دورية منهم حول مدى استفادتهم من المشاريع المقدّمة لهم.

وعلى الرّغم من تأكيد المشاركين في المجموعات البؤرية من المستفيدين من خدمات المنظمات الإغاثية المحلية على أنّ الأداء الإداري أثبت فعاليته في تحديد الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين، إلّا أنّ التنفيذ الحقيقي لتقديم الخدمات يأخذ وقتاً طويلاً في تقديم المساعدة؛ ما يُضاعف من احتياجات الفئات المُهمَّشة، ويزيد من حجم معاناتها، وتعزو الباحثة هذا التأخّر في تنفيذ المشاريع، وتقديم الخدمات إلى ضعف التمويل المُقدّم لهذا المنظمات؛ بسبب الممارسات الاسرائيلية المتكررة، والحصار المالي الذي تتعرّض له المنظمات الفلسطينية بشكلٍ عامٍ؛ كما أوضحت الفئات المُهمَّشة رغبتها الشديدة ببذل المنظمات الإغاثية للمزيد من الجهد؛ لتوفر جميع السبل الممكنة لتحسين جودة مخرجاتها للفئات المُهمَّشة، ولقد

تمثل الوزن النسبي لبُعد الأداء الإداري بنحو (65%)، وهي تمثل درجة متوسطة من الرضا النسبي.

خامساً: الأداء الإستراتيجي.

كشفت النتائج الخاصة ببُعد الأداء الإستراتيجي عن وجود مستوى إيجابي من الرضا النسبي عن الجوانب الخاصة بالأداء الإستراتيجي للمنظمات الإغاثية؛ حيث أشار معظم المشاركين في المجموعات البؤرية من الفئات المهمشة المستفيدة من خدمات المنظمات الإغاثية إلى أنَّ إستراتيجية عمل البرامج والمشاريع والأنشطة المقدّمة لهم قد ساهمت وبشكلٍ فعليٍّ في تحقيق مستوى جيد من العدالة الاجتماعية، والأمن الاجتماعي، من خلال تحسين واقعهم في المجتمع المحلي، وبناء قدراتهم، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وإدراكهم لقدراتهم الكامنة، وكيفية استغلالها؛ من أجل تعزيز مشاركتهم الفاعلة والمؤثرة في المجتمع الفلسطيني، كما أكّد المشاركون في المجموعات البؤرية أيضاً أن إستراتيجية الخدمات التكاملية، والتي تشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي تُقدمها المنظمات الإغاثية المحلية قد ساهمت بشكلٍ فعّالٍ في تعزيز تمكين الفئات المهمشة في المجتمع، وتوفير الحماية اللازمة لهم، وبناء قدراتهم، وتأهيلهم للمشاركة الفعالة في شتى المجالات المختلفة في المجتمع الفلسطيني، ولقد بلغ الوزن النسبي لمتوسط تقييمهم باتجاه هذا البُعد نحو (68%)، وهي تعدُّ نسبة مرتفعة من الرضا العام.

وترى الباحثة من خلال إجراء هذه المجموعات البؤرية مع المستفيدين من خدمات المنظمات الإغاثية وتحليلها أنَّ المنظمات الإغاثية المحلية بشكلٍ عامٍ قد قامت بأداء دورها في سبيل حماية، وإدماج، وتمكين الفئات المهمشة في المجتمع الفلسطيني، بدءاً من توفير الخدمات الأساسية، مثل: خدمات الرعاية الصحية الأولية، وخدمات الوقاية والسلامة، والإرشاد والتوجيه والتوعية في ظلّ انتشار جائحة كورونا، مروراً بخدمات المساعدات الاقتصادية والاجتماعية، وصولاً إلى تمكين الفئات المهمشة من المشاركة المجتمعية الفاعلة في المجتمع المحلي في شتى المجالات الحياتية؛ حيث ساهمت المنظمات الإغاثية في ظلّ تنوّع هذه الخدمات بإحداث أثرٍ إيجابي ملموس في حياة الفئات المهمشة بشكلٍ خاصٍ، وفي المجتمع الفلسطيني بشكلٍ عامٍ برغم محدودية التمويل الذي تحصل عليه، وضعف الموارد المالية في ظلّ الكثير من المعوّقات والتحديات التي تعصف ببيئة عملها؛ نتيجة الوضع غير المستقر سياسياً، واقتصادياً في المجتمع الفلسطيني؛ نظراً لسياسية الحصار الإسرائيلي، وممارسات الاحتلال المتكررة، والتي تؤثر بدورها على مستوى تدخّلات وخدمات مشاريع المنظمات الإغاثية.

6.4 التحليل العاملي التوكيدي

قامت الباحثة باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وذلك للتأكد من صلاحية النموذج قبل البدء بتحليل فرضيات الدراسة؛ حيث يُستخدم التحليل العاملي التوكيدي لاختبار الفرض بوجود صلة معينة بين المتغيرات والعوامل الكامنة، ومن ثم تختبر الباحثة نظام الصلة المفترض اختباراً إحصائياً، كما يُستخدم في تقييم قدرة النموذج على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية والمقارنة بين عدة نماذج، **ويتطلب التحليل العاملي التوكيدي تحديد النموذج النظري اعتماداً على تصور نظري لموضوع الدراسة (بلننش، 2017)**؛ حيث يتم التأكد من معايير التحليل العاملي التوكيدي من خلال (1) قيمة "مستوى الدلالة لاختبار كاي تربيع" أقل من (0.05)، و (CMIN/DF) أقل من (5)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، ومؤشر توكر ولويس (TLI)، وهذه المؤشرات يجب أن تزيد عن (0.9)؛ لقبولها ضمن تحقق مطابقة النموذج، والجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) أقل من (0.10) (غالي، أمانة، 2015).

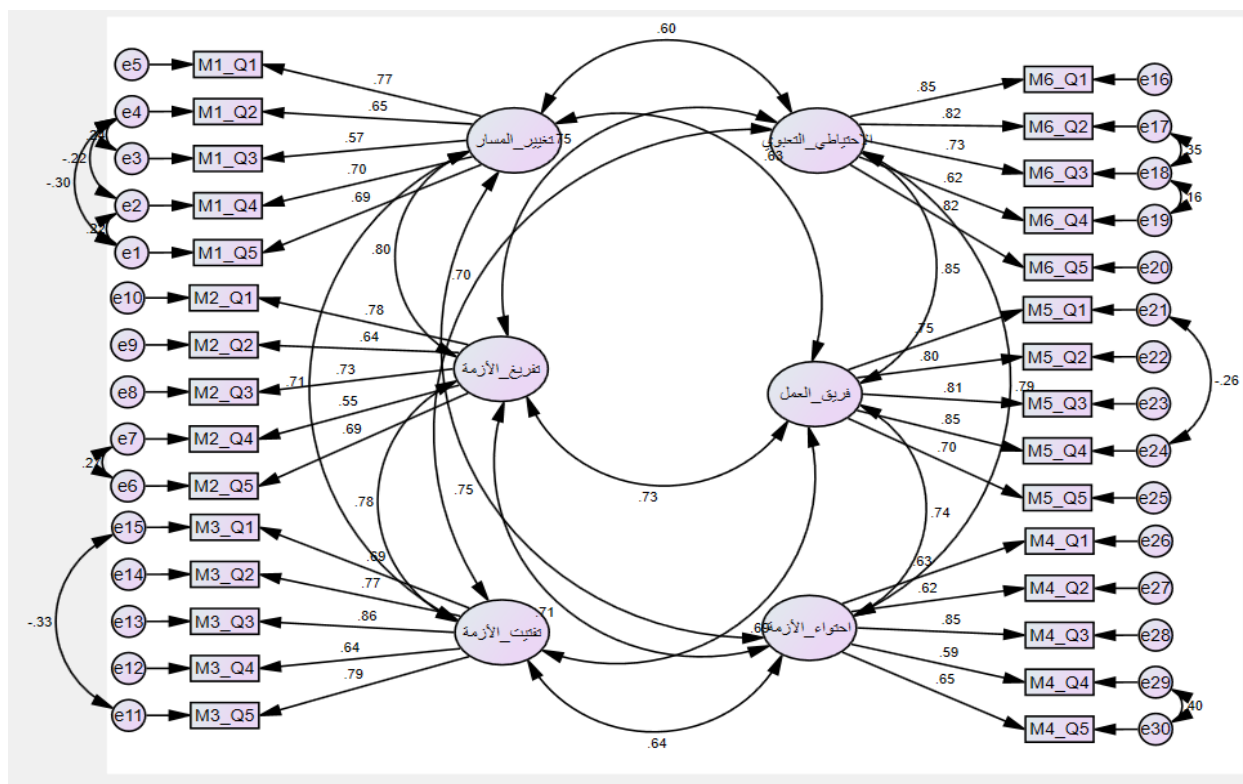
1.6.4. التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات":

تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" إلى تحقق جميع معايير جودة مطابقة النموذج، حيث أظهرت نتيجة مستوى دلالة اختبار كاي تربيع = 0.000 أقل من (0.05)، واختبار (CMIN/DF) = 2.043 أقل من (5)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) = 0.931 أكبر من (0.90)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) = 0.901 أكبر من (0.90)، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) = 0.922 أكبر من (0.90)، ومؤشر توكر ولويس (TLI) = 0.905 أكبر من (0.90)، وأخيراً مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) = 0.074 أقل من (0.10)، والجدول (11.4) يوضح ذلك، كما أن الشكل البياني (1.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات".

جدول 11.4: نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات".

مؤشرات مطابقة النموذج	النتيجة	القبول والرفض
اختبار كاي تربيع (مستوى الدلالة)	776.368 (0.000)	مقبول
CMIN/DF	2.043	مقبول
GFI: مؤشر حسن المطابقة	0.931	مقبول
CFI: مؤشر المطابقة المقارن	0.901	مقبول
IFI: مؤشر المطابقة المتزايد	0.922	مقبول
TLI: مؤشر توكر ولويس	0.905	مقبول
RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي	0.074	مقبول

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (AMOS V 24).



شكل 1.4: التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات".

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (AMOS V 24)

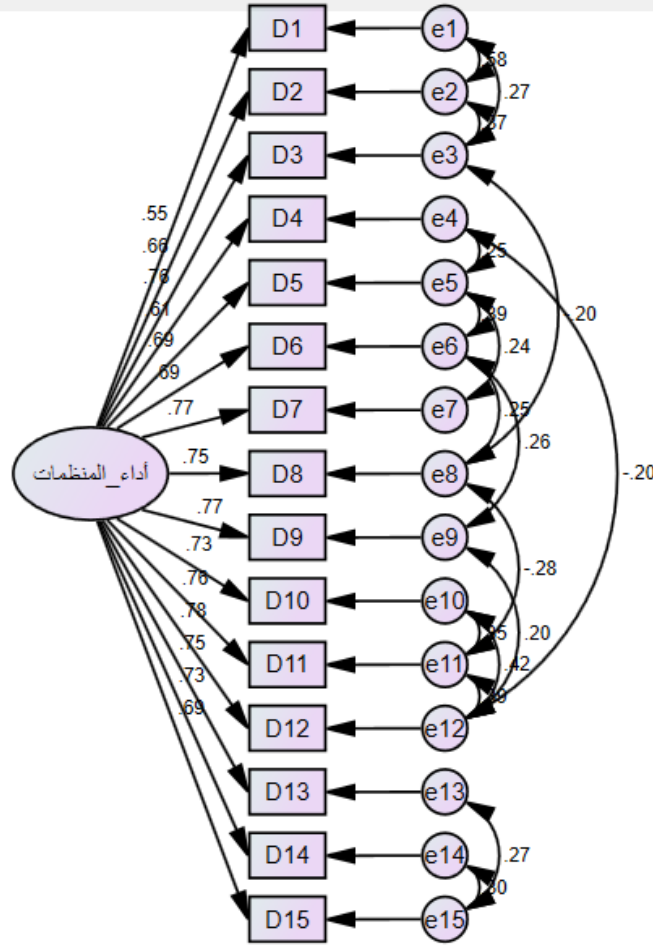
2.6.4. التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "أداء المنظمات":

تشير النتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "أداء المنظمات" إلى تحقق جميع معايير جودة مطابقة النموذج، حيث أظهرت نتيجة مستوى دلالة اختبار كاي تربيع = 0.000 أقل من (0.05)، واختبار (CMIN/DF) = 2.362 أقل من (5)، ومؤشر حسن المطابقة (GFI) = 0.901 أكبر من 0.90، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI) = 0.951 أكبر من (0.90)، ومؤشر المطابقة النسبي، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) = 0.952 أكبر من (0.90)، ومؤشر توكر ولويس (TLI) = 0.930 أكبر من (0.90)، وأخيراً مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) = 0.085 أقل من (0.10)، والجدول (12.4) يوضح ذلك، والشكل البياني (2.4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "أداء المنظمات".

جدول 12.4: نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "أداء المنظمات".

مؤشرات مطابقة النموذج	النتيجة	القبول والرفض
اختبار كاي تربيع (مستوى الدلالة)	172.45 (0.000)	مقبول
CMIN/DF	2.362	مقبول
GFI: مؤشر حسن المطابقة	0.901	مقبول
CFI: مؤشر المطابقة المقارن	0.951	مقبول
IFI: مؤشر المطابقة المتزايد	0.952	مقبول
TLI: مؤشر توكر ولويس	0.930	مقبول
RMSEA: الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي	0.085	مقبول

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (AMOS V 24).



شكل 2.4: التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "أداء المنظمات".

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (AMOS V 24).

7.4 الإجابة على فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) حول تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بالمنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

للإجابة على هذه الفرضية؛ قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والأوزان النسبية لمعرفة مستوى موافقة العاملين في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حول تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، حيث تُشير النتائج الموضحة في جدول (3.4) أنَّ الوسط الحسابي حول تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بلغ (4.21 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.64) بمعامل اختلاف

15.2% ووزن نسبي (84.2%)، وتعبّر عن مستوى موافقة مرتفعة جدًا، ولتعزيز هذه النتيجة استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينة واحدة؛ حيث بلغت قيمة $t = 26.153$ بمستوى دلالة $= 0.000$ ، وهذه النتيجة تجيب على فرضية الدراسة الرئيس الأول الذي ينص على "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات بالمنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الفرضية الرئيسة الثانية، والتي تنص على: "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول مستوى تحقيق أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

للإجابة على هذه الفرضية؛ قامت الباحثة باستخدام المتوسطات والأوزان النسبية لمعرفة مستوى موافقة العاملين في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية حول مستوى تحقيق أداء المنظمات، حيث تشير النتائج الموضحة في جدول (3.4) أنّ الوسط الحسابي حول مستوى تحقيق أداء المنظمات بلغ (4.30 من الدرجة 5 بانحراف معياري 0.71) بمعامل اختلاف 16.5% ووزن نسبي (86%) وتعبّر عن مستوى موافقة مرتفعة جدًا، ولتعزيز هذه النتيجة استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينة واحدة حيث بلغ قيمة $t = 25.463$ بمستوى دلالة $= 0.000$ ، وهذه النتيجة تجيب على فرضية الدراسة الرئيس الثاني الذي ينص على "يوجد مستوى مرتفع لا يقل عن 68% ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ حول مستوى تحقيق أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

الفرضية الرئيسة الثالثة، التي تنص على: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

والجدول (13.4) يوضح نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة، ومن خلال النتائج يتبيّن أن هناك علاقة ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، وهذا يُفسّر بأنّ زيادة تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات سيؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق أداء المنظمات، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.743) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الرئيسة الثالثة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

جدول 13.4: العلاقة بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات.

المتغير التابع "أداء المنظمات"			محاور الدراسة	
مستوى الدلالة	معامل ارتباط بيرسون	العدد		
0.000	**0.613	191	البعد الأول: إستراتيجية تغيير المسار	المتغير المستقل
0.000	**0.560		البعد الثاني: إستراتيجية تفريغ الأزمة	
0.000	**0.686		البعد الثالث: إستراتيجية تفتيت الأزمة	
0.000	**0.543		البعد الرابع: إستراتيجية احتواء الأزمة	
0.000	**0.596		البعد الخامس: إستراتيجية فريق العمل	
0.000	**0.663		البعد السادس: إستراتيجية الاحتياطي التعبوي	
0.000	**0.743		المحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات"	

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24 * ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

ويُتضح من خلال تحليل فرضية العلاقة الارتباطية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات أن نتائج التحليل قد أثبتت وجود علاقة ارتباطية قوية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات، وذلك من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا والتنفيذية والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية التي تعمل بالمحافظات الجنوبية، وترى الباحثة أن هذه العلاقة الارتباطية القوية بين المحورين تعود إلى مجموعة من الأسباب التي ترتبط بالإطارين النظري والتطبيقي، بمعنى أن الأدبيات السابقة والدراسات المختلفة قد أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين تبني وتطبيق المنظمات للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات من أجل تحسين أداء المنظمات بمختلف مجالاتها، وهو ما تؤكد النتائج التطبيقية للتحليل في الدراسة الحالية، والتي أثبتت العلاقة الارتباطية القوية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة المنظمات وأداء المنظمات؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.743) بمستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يدل على معنوية كل من الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات، كما ترتبط هذه النتيجة بالإطار التطبيقي الذي يعكس توافر تطبيق الجوانب ذات الصلة بأبعاد "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" على تحقيق "أداء المنظمات" في المنظمات الإغاثية المحلية، وتُشير هذه النتيجة إلى مساهمة الالتزام بالتطبيق الجيد لأبعاد

"الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" في تحقيق "أداء المنظمات" بشكل مُرضٍ وجيد، وتتوافق هذه النتيجة مع النتائج والأطر النظرية التي أشارت أيضاً إلى ضرورة تبني المنظمات لهذه الإستراتيجيات، وتطبيقها كوسيلة لضمان الحفاظ على سير العمل في المنظمات بالشكل السليم، وهذا بالتّحديد ما يُفسر وجود العلاقة الارتباطية بقوة بينهما.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2018)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، وتحسين الأداء التسويقي للبنوك في محافظة اللاذقية، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (سوالمية، وبن خديجة، 2018) التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة الفعّالة والإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسة الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

من خلال نتائج الجدول (14.4) يتّضح وجود أثر إيجابي لإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الأثر (0.823)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق إستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات عن الوضع الراهن سيُسهم في زيادة تحقيق مستوى أداء المنظمات بمقدار (0.823) درجة، كما يلاحظ أنّ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد (55%: أي أن نسبة 55% من استراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات يفسر التباين الحاصل في أداء المنظمات) بمعنى آخر (الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تؤثر في أداء المنظمات بنسبة 55% والباقي يرجع إلى عوامل أخرى لم تذكر، منها الخطأ العشوائي)، والشكل البياني (3.4) يوضح نتائج النموذج.

وهذه النتيجة تؤكد قبول الفرضية الرئيسة الرابعة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

وترى الباحثة من خلال عرض نتائج تحليل فرضية أثر الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية أنّ نتائج التحليل قد أثبتت وجود تأثير عامّ للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على تحسين أداء المنظمات، وذلك من وجهة نظر المُستجيبين من العاملين في المستويات الإدارية العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية؛ حيث تمثّل هذا التأثير للإستراتيجيات الحديثة

في إدارة الأزمات بالأبعاد: (إستراتيجية تغيير المسار، وإستراتيجية تفتيت الأزمة، وإستراتيجية الاحتياطي التعبوي) بنسبة (55%) من التأثير على أداء المنظمات، وقد تمّ تعزيز وجود هذا التأثير من خلال معنوية نموذج الانحدار، وترى الباحثة أنّ وجود هذا التأثير العام للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، والذي يتمثل بالأبعاد السابقة يعود إلى جوهر السياسات، والخطط، والإجراءات التي تتبّعها وتطبّقها المنظمات الإغاثية المحلية من أجل تعزيز مرونتها؛ للتعاطي مع الأزمات التي قد تحدث في بيئة عملها، ورفع مستوى كفاءتها في التكيف مع هذه الأزمات بشكل فعّال، سواء كان على صعيد تغيير مسار الأزمة، وحرفها عن الاتجاه الذي كانت تسير به، أو على صعيد تجزئة هذه الأزمة وتفتيتها من أجل تسهيل إمكانية التعاطي والتفاعل معها، وبالتالي السيطرة عليها، أو على صعيد جهوزية الاحتياطي التعبوي لدى المنظمة؛ ما يجعلها تتكيف بشكل مرّن وفعّال مع المُستجدات الطارئة، والمتغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل، وبيئة المجتمع الفلسطيني التي تتسم بعدم الاستقرار، والهوء بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ إذ يدعم تأثير تطبيقها للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات قدرتها على الاستمرار في تقديم خدماتها للفئات المستهدفة، وبالتالي تعزيز مصداقيتها لدى المانحين من ناحية جودة الأداء، والقدرة على تنفيذ الأهداف بفاعلية، وبالتالي فإنّ ذلك يوضّح سبب التأثير العام للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات، ودعم استدامة عملها وخدماتها في المجتمع الفلسطيني.

ولقد اتّفقت هذه النتيجة مع دراسة (صالح، 2018)؛ حيث أشارت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على تحسين الأداء التسويقي للبنوك في محافظة اللاذقية، كما اتّفقت أيضاً مع دراسة (محمود، 2017) التي أشارت نتائجها إلى أثر إيجابي عام للإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء التسويقي في شركات الأدوية المصرية.

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الرابعة مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي كما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية تغيير المسار على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

بيّضح من خلال نتائج الجدول (14.4) وجود أثر إيجابي لإستراتيجية تغيير المسار على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الأثر (0.281)، وهذا يعني أنّ مضاعفة تطبيق إستراتيجية تغيير المسار عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى أداء المنظمات بمقدار (0.281) درجة، كما يُلاحظ أنّ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل

من مستوى (0.05)، والشكل البياني (3.4) يوضح نتائج النموذج.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تغيير المسار على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

يتضح من خلال نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي لبُعد إستراتيجية تغيير المسار كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على تحقيق أداء المنظمات، وتعزو الباحثة هذا التأثير الإيجابي إلى أنَّ المنظمات الإغاثية المحلية تتبَّع أسلوب حرف الأزمة عن مسارها؛ بهدف التخفيف من حدَّتها، وتجاوزها بالشكل الأنسب الذي يحدُّ من مستوى الخسائر التي قد تتكبَّدها المنظمة بفعل الأزمات، وبالتالي فإنَّ حرف مسار الأزمة وتجاوزها يُضعف مستوى الخسائر الناتجة عنها؛ ما يُسهم في تحسين أداء المنظمات من خلال ضمان سير الأداء الفعلي للمنظمات في اتجاهه الصحيح، وهذا ما أكَّدته نتائج تحليل الفرضية.

وقد اتَّفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمود، 2017) التي أشارت نتائجها إلى أثر إيجابي لإستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي في شركات الأدوية المصرية، كما اتَّفقت أيضًا مع دراسة (عياد، 2015) التي أكَّدت نتائجها وجود أثر إيجابي لإستراتيجية تغيير المسار على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تفريغ الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

يتضح من خلال نتائج الجدول (14.4) عدم وجود أثر لإستراتيجية تفريغ الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.570)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05).

وتُجيب هذه النتيجة على الفرضية الفرعية الثانية التي تنصُّ على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تفريغ الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"، والشكل البياني (3.4) يوضِّح نتائج النموذج.

توضِّح نتائج التحليل السابقة عدم وجود أثر لبُعد "تفريغ الأزمة" كأحد أبعاد "الإستراتيجيات الحديثة في

إدارة الأزمات" على تحقيق "أداء المنظمات"؛ حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.570)، وهي قيمة أكبر من (0.05)؛ ما يؤكد عدم معنوية "تفريغ الأزمة" في تحقيق "أداء المنظمات" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية، وتعزو الباحثة عدم وجود التأثير لبعد "تفريغ الأزمة" إلى أنه وبالرغم من قدرة المنظمات الإغاثية المحلية على الحد من تأثير الأزمات، ومعالجتها، وعملها، وسعيها الدؤوب لاستغلال مقدراتها وإمكانياتها في تفريغ الأزمات التي قد تواجهها، إلا أن التحديات الكثيرة التي ترتبط بطبيعة عمل المنظمات الإغاثية بالمحافظات الجنوبية قد تزيد من أعباء ضغط الأزمات على كاهل المنظمات، حتى وإن حاولت المنظمة إقامة تحالفات مؤقتة في بعض الأحيان مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها، وذلك لأن بيئة الأزمات بالمحافظات الجنوبية تتسم بالتغير السريع والمتواصل، بالإضافة إلى أنها تراكمية بفعل الحصار المستمر على المحافظات الجنوبية؛ ما يزيد من أعباء الأزمات بسبب صفتها التراكمية، وبالتالي فإن تفريغها مع استمرار أرضية خصبة لها لا يؤثر في أداء المنظمات؛ وعلى هذا الأساس يتضح من خلال نتائج التحليل السابق عدم وجود أثر لبعد "تفريغ الأزمة" على أداء المنظمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تفتيت الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

يتضح من خلال نتائج الجدول (14.4) وجود أثر إيجابي لإستراتيجية تفتيت الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الأثر (0.282)، وهذا يعني أن مضاعفة تطبيق إستراتيجية تفتيت الأزمة عن الوضع الراهن سيُسهم في زيادة تحقيق مستوى أداء المنظمات بمقدار (0.282) درجة، كما يُلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05)، والشكل البياني (3.4) يوضح نتائج النموذج.

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية تفتيت الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويتضح من خلال نتائج التحليل الخاصة وجود تأثير إيجابي لبعد "تفتيت الأزمة" كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على تحقيق أداء المنظمات، وتعزو الباحثة هذا التأثير الإيجابي إلى فاعلية السياسات التي تتبعها المنظمات في تجزئة الأزمات؛ من أجل تعزيز قدرتها في إحكام السيطرة عليها في تحسين أداء المنظمات؛ حيث إن سياسة المنظمات في جمع المعلومات اللازمة حول الأزمة،

وتحليلها، وتحليل تأثيراتها الداخلية والخارجية بشكل علمي ومنطقي سليم من قبل مختصين وخبراء متمرسين يسهم وبشكل إيجابي في تعزيز قدرة المنظمة على تجزئة الأزمة، والتعامل معها كأجزاء مفتتة، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمة، ومواجهتها، وإضعافها يؤثر إيجاباً في أداء المنظمات.

ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الألوسي وآخرون، 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر معنوي إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد "إستراتيجية تفتيت الأزمة" في تحسين عمل الشركة العامة لمعدات الاتصال والقدرة في مصر.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية احتواء الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

يتضح من خلال نتائج الجدول (14.4) عدم وجود أثر لإستراتيجية احتواء الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.890)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية احتواء الأزمة على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"، والشكل البياني (3.4) يوضح نتائج النموذج.

توضح نتائج التحليل السابقة عدم وجود أثر لبعد "احتواء الأزمة" كأحد أبعاد "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" على تحقيق "أداء المنظمات"، حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.890)، وهي قيمة أكبر من (0.05)؛ ما يؤكد عدم معنوية "احتواء الأزمة" في تحقيق "أداء المنظمات" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية، وتعزو الباحثة عدم وجود التأثير لبعد "احتواء الأزمة" إلى أنه وبالرغم من عمل المنظمات الإغاثية المحلية ضمن تطبيق إستراتيجية إدارة الأزمات فيها على استخدام التجارب والدروس السابقة المُستفادة من خبراتها، وخبرات مثيلاتها من المنظمات، وتوظيفها في سبيل احتواء الأزمة سواء بالاعتماد على الأساليب الإعلامية أو إجراء المفاوضات مع ذوي العلاقة المُسببة للأزمة الآن، إلا أن خصوصية طبيعة وبيئة الحياة بالمحافظات الجنوبية، والتي تنعكس على عمل المنظمات وتنشط بها الأزمات بشكل سهل بسبب البيئة المحلية غير المستقرة والخصبة لحدوث الأزمات يجعل من الصَّعب على سياسات وإستراتيجيات المنظمات التأثير في أداء المنظمات من خلال اتباع إستراتيجية احتواء الأزمة؛ لأنَّ الأزمات في بعض الأحيان تكون مستحدثة جداً، وغير واضحة المعالم، وبالتالي فإنَّ احتواءها لا يعني السيطرة عليها بشكل

كامل، ولا يضمن تحسين أداء المنظمات، أو إحداث التغيير الإيجابي به كما هو مُخطَّط له، وهذا ما يفسّر بشكل واضح عدم تأثير بُعد احتواء الأزمة على أداء المنظمات.

وقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (محمود، 2017)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر لإستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي في شركات الأدوية المصرية، كما اختلفت أيضاً مع دراسة (عياد، 2015) التي أكّدت نتائجها وجود أثر لإستراتيجية احتواء الأزمة على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة.

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية فريق العمل على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

يُوضح من خلال نتائج الجدول (14.4) عدم وجود أثر لإستراتيجية فريق العمل على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ مستوى دلالة اختبار (0.974)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05).

وهذه النتيجة تجيب على الفرضية الفرعية الخامسة التي تنصّ على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية فريق العمل على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية"، والشكل البياني (3.4) يوضح نتائج النموذج.

ولقد أثبتت نتائج التحليل السابقة عدم وجود أثر لبُعد "فريق العمل" كأحد أبعاد "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" على تحقيق "أداء المنظمات"، حيث بلغ مستوى دلالة (0.974)، وهي قيمة أكبر من مستوى (0.05)؛ ما يشير إلى عدم معنوية "فريق العمل" في تحقيق "أداء المنظمات" من وجهة نظر العاملين في المستويات الإدارية العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية، وتعزو الباحثة عدم وجود التأثير إلى أنّه وبالرغم من أنّ المنظمات الإغاثية المحلية تسعى إلى تحقيق التميّز والإبداع في فرق العمل، وبنائها بشكلٍ تعاونيٍّ، وتأهيلها، وبناء قدراتها، إلّا أنّ طبيعة المستجّدات الطارئة والمفاجئة في بعض الأحيان التي تحدث بالمحافظات الجنوبية نظراً لخصوصية وضعها السياسي وتأثيراته على جميع المجالات الحياتية قد يكون مُفاجئاً لفريق العمل، وبالتالي فإنّ تعاظم فريق العمل مع الأزمة وإدارته لها قد لا يؤثر بالشكل المرجوّ والمتوقّع على أداء المنظمات.

وهذا ما يُفسّر أنّه وبالرغم من سعي المنظمات لتعزيز كفاءة فرق العمل في مواجهة الأزمات إلّا أنّ هذه الكفاءة لا تُسهم في تحسين أداء المنظمات في ظلّ الأزمات المفاجئة وغير المتوقعة، والتي لا تخضع لرؤية فريق العمل باتّجاه التعامل مع الأزمات وفق ما هو معتمد سابقاً، بمعنى أنّ فرق العمل في بيئة المحافظات الجنوبية مهما بلغت كفاءتها في إدارة الأزمات إلّا أنّها تحتاج إلى المزيد بسبب المستجّدات

المفاجئة التي تشهدها هذه المحافظات، ولذلك فإنَّ بُعد فريق العمل كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات لا يؤثر في أداء المنظمات.

الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

يتَّضح من خلال نتائج الجدول (14.4) وجود أثر إيجابي لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية، حيث بلغ معامل الأثر (0.308)، وهذا يعني أنَّ مضاعفة تطبيق إستراتيجية الاحتياطي التعبوي عن الوضع الراهن سيسهم في زيادة تحقيق مستوى أداء المنظمات بمقدار (0.308) درجة، كما يُلاحظ أنَّ مستوى دلالة اختبار بلغت (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى (0.05)، والشكل البياني (3.4) يوضِّح نتائج النموذج.

وتُجيب هذه النتيجة على الفرضية الفرعية السادسة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية".

ويتَّضح من خلال نتائج التحليل الخاصة وجود تأثير إيجابي لبُعد إستراتيجية الاحتياطي التعبوي كأحد أبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على تحقيق أداء المنظمات، وتعزو الباحثة هذا التأثير الإيجابي إلى اهتمام المنظمات الإغاثية، والتزامها في العمل على ضمان مخزون تعبوي احتياطي خاص يساعدها في الوفاء بالتزاماتها، وتوفير الاحتياجات الخاصة بضمان استدامة سير عملياتها؛ بحيث يشمل هذا المخزون الاحتياطي على الجانب المادي، والمالي، والبشري؛ ما يُعزِّز قدرتها على مواجهة الأزمات في حال حدوثها من خلال الاستعداد المُسبق لها، خصوصاً وأنَّ المنظمات الإغاثية تعمل في ظلَّ بيئة صعبةٍ بالمحافظات الجنوبية، ومليةٍ بالتغيُّرات والمستجدَّات، وبذلك فإنَّ اتِّباع المنظمات الإغاثية لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي يزيد من جاهزية المنظمة لمواجهة الأزمات، وبالتالي فإنَّه يؤثر في أداء المنظمات؛ لأنَّه يضمن سير أداء المنظمات في الاتِّجاه الصَّحيح من خلال الجهوزية التي تضمن عدم حدوث عجز في الاستجابة للأزمات.

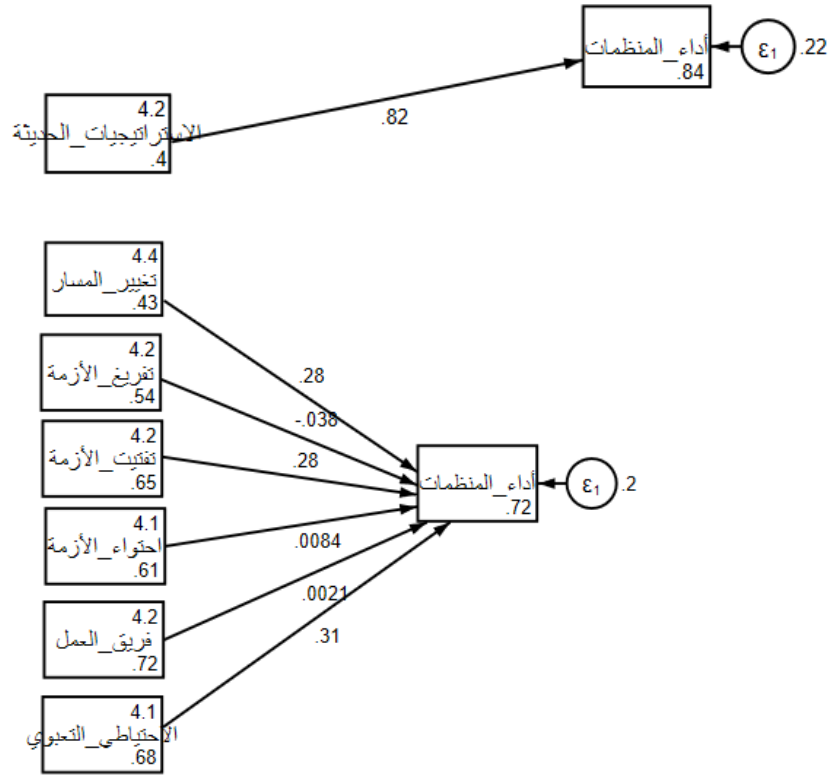
وقد اتَّفقت هذه النتيجة مع دراسة (محمود، 2017)، والتي أشارت نتائجها إلى وجود أثر إيجابي لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء التسويقي في شركات الأدوية المصرية، كما اتَّفقت أيضاً مع دراسة (عياد، 2015) التي أكَّدت نتائجها وجود أثر إيجابي لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على الأداء

التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة.

جدول 14.4: نتائج أثر الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات.

الأثر	قيمة معامل الأثر	مستوى الدلالة	معامل التحديد	جودة النموذج (مستوى الدلالة)
إستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات ← أداء المنظمات	0.823	0.000	0.550 (%55)	233.553 (0.000)
قيمة الحد الثابت للنموذج الرئيسي	0.839	0.000		
إستراتيجية تغيير المسار ← أداء المنظمات	0.281	0.000		
إستراتيجية تفريغ الأزمة ← أداء المنظمات	-0.038	0.570		
إستراتيجية تفتيت الأزمة ← أداء المنظمات	0.282	0.000	0.593 (%59.3)	
إستراتيجية احتواء الأزمة ← أداء المنظمات	0.008	0.890		
إستراتيجية فريق العمل ← أداء المنظمات	0.002	0.974		
إستراتيجية الاحتياطي التعبوي ← أداء المنظمات	0.308	0.000		
قيمة الحد الثابت لأبعاد الدراسة	0.726	0.002		
				46.843 (0.000)

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V24.



شكل 3.4: نتائج أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V24.

الفرضية الرئيسة الخامسة، التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة)".

للتحقق من صحة الفرضية؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples T Test –) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة)، والتي تتكون من أكثر من مجموعتين، وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة تبعًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والجدول (15.4) يوضح ذلك.

جدول 15.4: نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة.

" الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات "			المتغيرات الشخصية والوظيفية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	
لا توجد فروق	0.224	ت = -1.221	النوع الاجتماعي
لا توجد فروق	0.726	ف = 0.438	العمر
لا توجد فروق	0.504	ت = -0.669	المؤهل العلمي
لا توجد فروق	0.603	ف = 0.620	الخبرة العلمية
لا توجد فروق	0.254	ف = 1.379	المسمى الوظيفي
لا توجد فروق	0.119	ف = 1.863	المحافظة

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V24

يوضّح الجدول (15.4) نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة، وتشير النتائج إلى ما يأتي:

1. النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.224 أكبر من 0.05)، وتستنّج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.726 أكبر من 0.05)، وتستنّج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير العمر.
3. المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.504 أكبر من 0.05)، وتستنّج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. الخبرة العملية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.603 أكبر من 0.05)، وتستنّج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة العملية.
5. المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.254 أكبر من 0.05)، وتستنّج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

6. المحافظة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.119 أكبر من 0.05)، وتستنتج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات تعزى لمتغير المحافظة.

وتعزو الباحثة عدم وجود الفروق في متوسط استجابات المبحوثين، والتي تتمثل في المتغيرات الديمغرافية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي والمحافظة) نحو متغير "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتففيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية التي تُباشر عملها بالمحافظات الجنوبية إلى التوافق والاتساق في اتجاهات المبحوثين، بالرغم من اختلاف متغيراتهم الشخصية، وفئاتهم الوظيفية لأهمية وضرورة تبني والتزام المنظمات الإغاثية بتطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات من أجل تعزيز قدرة هذه المنظمات على الصمود والاستمرار في بيئة العمل المليئة بالمستجدات الطارئة بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.

كما ترى الباحثة أنّ هذا التوافق في استجابات المبحوثين يعود إلى تطور المبحوثين المهني، وخبراتهم، واستفادتهم من التجارب الخاصة بإستراتيجيات العمل الحديثة في مجال إدارة الأزمات، وأثر تطبيقها الفعّال في ضمان تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة من خلال استغلال جميع إمكانياتها وقدراتها لدعم سير العمل بها بالاتّجاه السليم، وهذا بالتحديد ما أدّى إلى توافق الاستجابات نحو محور الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات.

الفرضية الرئيسة السادسة، التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابة المبحوثين حول أداء المنظمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة)".

للتحقق من صحة الفرضية؛ قامت الباحثة باستخدام اختبار (ت) العينتين المستقلتين (Independent Samples T Test -) لاختبار الفروق التي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي)، بينما اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق التي تعزى للمتغيرات (العمر، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي، المحافظة)، والتي تتكوّن من أكثر من مجموعتين، وفيما يأتي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة السادسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، والجدول (16.4) يوضّح ذلك.

جدول 16.4: نتائج الفرضية الرئيسية السادسة.

أداء المنظمات			المتغيرات الشخصية والوظيفية
النتيجة	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار الإحصائي	
لا توجد فروق	0.230	ت = -1.204	النوع الاجتماعي
لا توجد فروق	0.241	ف = 1.447	العمر
لا توجد فروق	0.483	ت = -0.702	المؤهل العلمي
لا توجد فروق	0.370	ف = 1.053	الخبرة العلمية
لا توجد فروق	0.301	ف = 1.208	المسمى الوظيفي
لا توجد فروق	0.144	ف = 1.733	المحافظة

** دالة إحصائية عند مستوى (0.01). * دالة إحصائية عند مستوى (0.05).

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V24.

يوضح الجدول (16.4) نتائج الفرضية الرئيسية السادسة، وتشير النتائج إلى ما يأتي:

1. النوع الاجتماعي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.230 أكبر من 0.05)، وتنتج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول أداء المنظمات تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
2. العمر: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.241 أكبر من 0.05)، وتنتج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول أداء المنظمات تعزى لمتغير الفئة العمرية.
3. المؤهل العلمي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.483 أكبر من 0.05)، وتنتج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول أداء المنظمات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. الخبرة العملية: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.370 أكبر من 0.05)، وتنتج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول أداء المنظمات تعزى لمتغير الخبرة العملية.
5. المسمى الوظيفي: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.301 أكبر من 0.05)، وتنتج الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول أداء المنظمات تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
6. المحافظة: بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.144 أكبر من 0.05)، وتنتج الباحثة عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابة المبحوثين حول أداء المنظمات تعزى لمتغير المحافظة.

وتعزو الباحثة عدم وجود الفروق في متوسط استجابات المبحوثين، والتي تتمثل في المتغيرات الديمغرافية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المسمى الوظيفي، والمحافظة) نحو متغير "أداء المنظمات" من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية التي تُباشر عملها بالمحافظات الجنوبية إلى التوافق في اتجاهات المبحوثين بالرغم من اختلاف متغيراتهم الشخصية، وفئاتهم الوظيفية لمدى أهمية العمل على تحسين "أداء المنظمات" في المنظمات الإغاثية المحلية، وذلك لأنَّ أداء المنظمات الفعلي هو الذي يحدّد مستوى جودة وفاعلية عمل المنظمة، ويُعزّز من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها نحو الفئات المستهدفة في المجتمع.

كما ترى الباحثة أيضاً أنَّ عدم وجود فروق في متوسط استجابات المبحوثين، والتي ترتبط بالمتغيرات الديمغرافية سابقة الذكر نحو محور "أداء المنظمات" يعود إلى اعتبارات مختلفة، منها: مدى الثقافة التنظيمية التي يمتلكها العاملون العاملون في المستويات الإدارية في المنظّمات الإغاثية المحلية، والتي تنعكس على اتجاهاتهم نحو العمل على تحسين أداء المنظمات بشكلٍ فعّالٍ، وبكفاءةٍ عاليةٍ تضمن تحقيق هذه المنظمات لأهدافها الإستراتيجية، ودعم نموّها، واستدامة عملها.

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

1.5 مقدمة

استعرضت الباحثة في الدراسة الحالية متغيري الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية، وذلك بهدف الكشف عن مستوى تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، وأثرها على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

ومن خلال الإطار النظري للدراسة الذي استعرضته الباحثة، فقد تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج، والتي في سياقها تمّ اقتراح مجموعة من التوصيات.

2.5 الاستنتاجات

بالاعتماد على الأهداف التي تمّت صياغتها في الدراسة الحالية، والتي تمّ تحقيقها من خلال إجراءات الدراسة التطبيقية التي أدّت إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة، من خلال اختبار الفرضيات التي تمّ تصميمها للإجابة عن هذه الأسئلة؛ بغرض أجل الكشف عن أثر "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" على "أداء المنظمات"، وذلك بالتطبيق على المنظمات الإغاثية التي تعمل بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ فقد كشفت الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن عرضها كالآتي:

1.2.5. الاستنتاجات الخاصة بمستويات الالتزام بتطبيق "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" وتحقيق "أداء المنظمات":

1. وجود تقييم إيجابي متوسط لدى المستجيبين حول مدى التزام المنظمات الإغاثية بتطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية؛ ما يُشير إلى توفر المتطلبات الخاصة بتطبيق الإستراتيجية الحديثة لإدارة الأزمات بها.
2. وجود تقييم إيجابي مرتفع نحو محور أداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية؛ ما يُشير إلى الجهد الكبير الذي تبذله المنظمات الإغاثية المحلية في سبيل النهوض بمستوى أدائها الفعلي.
3. احتلت فاعلية بُعد "إستراتيجية تغيير المسار" المرتبة الأولى بوزن نسبي (87.2%)، بينما جاء في المرتبة الثانية بُعدا "إستراتيجية تفريغ الأزمة"، و"إستراتيجية تفتيت الأزمة" بوزن نسبي (84.0%)، وفي المرتبة الثالثة بُعد "إستراتيجية فريق العمل" بوزن نسبي (83.8%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعدا "إستراتيجية احتواء الأزمة"، و"إستراتيجية الاحتياطي التعبوي" بوزن نسبي مقداره (83.0%)، وتشير هذه النتيجة إلى توافر أبعاد ومقومات تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية المحلية بمستوى مرتفع.

2.2.5. الاستنتاجات الخاصة بأثر الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات:

1. وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية، وهذا يفسر بأن زيادة تطبيق المنظمات الإغاثية للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات سيؤدي بالتالي إلى تحسين مستوى أداء المنظمات.
2. وجود أثر إيجابي للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية، وتُشير هذه النتيجة إلى فاعلية تبني وتطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات كأحد متطلبات العصر الحديث في بيئة عمل المنظمات الإغاثية؛ ما يُسهم في تحسين أداء هذه المنظمات.
3. وجود أثر إيجابي لإستراتيجية تغيير المسار على أداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية، على نجاعة تطبيق إستراتيجية تغيير المسار من قبل المنظمات الإغاثية المحلية؛ ما يُسهم في التأثير الإيجابي في أداء المنظمات.

4. عدم وجود أثر إستراتيجية تفريغ الأزمة على أداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية؛ ما يدلُّ على عدم مساهمة إستراتيجية تفريغ الأزمة في تحسين أداء المنظمات الإغاثية المحلية.
5. وجود أثر إيجابي لإستراتيجية تقتيت الأزمة على أداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية، وتشير هذه النتيجة إلى قدرة المنظمات وبراعتها في تجزئة الأزمات؛ ما يُضعف الأزمات، ويسهّل إمكانية السيطرة عليها، والتّعاطي معها، وبالتالي فإنّ ذلك يؤثر إيجاباً في تحسين أداء المنظمات الإغاثية المحلية.
6. عدم وجود أثر لإستراتيجية احتواء الأزمة على أداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتّنفذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية، وتُشير هذه النتيجة إلى عدم فاعلية إستراتيجية احتواء الأزمة في المساهمة في تحسين أداء المنظمات الإغاثية.
7. عدم وجود أثر لإستراتيجية فريق العمل على أداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية، ويدلُّ عدم وجود التأثير على أنه وبرغم جهوزية فرق العمل المؤهّلة، والتي تتمتع بكفاءة عالية إلّا أنّ بيئة المحافظات الجنوبية الخصبة والمليئة بالأزمات الطارئة تحدُّ من تأثير فرق العمل كإحدى الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين أداء هذه المنظمات.
8. وجود أثر إيجابي لإستراتيجية الاحتياطي التعبوي على أداء المنظمات من وجهة نظر العاملين بالإدارة العليا، والتنفيذية، والوسطى في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية، وتشير هذه النتيجة إلى فاعلية الاحتياطي التعبوي بالمنظمات الإغاثية المحلية في تعزيز جهوزيتها للاستجابة في إدارة الأزمات؛ ما يؤدّي إلى تحسين أداء المنظمات.
9. عدم وجود فروق في استجابات الباحثين تجاه متغيري الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات، تعزى للمتغيرات الديمغرافية التي تتمثل في: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العلمية، المسمى الوظيفي، والمحافظة)؛ ما يدلُّ على إدراك الباحثين لمدى أهمية تطبيق الجوانب الخاصة بأبعاد هذه المحاور.

3.5 التّوصيات

أصبحت الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات أحد المتطلبات البارزة في إدارة المنظمات بشنّى مجالات عملها في عصرنا الحاليّ، الذي يتميز بالتغيّرات الطّائرة والسريعة؛ لذلك حظي البحث في هذا المجال على اهتمام الكثير من الباحثين والمختصّين؛ لضرورته في ضمان سير أداء المنظمات في اتّجاهه الصحيح.

وفي سياق الإطار النظري والدراسات السّابقة التي تمّ الاستناد إليها في الدراسة الحاليّة، والنتائج التي تمّ التوصل إليها في إطار الجانب التطبيقي للدراسة، خلصت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات، وهي:

1.3.5. توصيات عامة:

1. تعزيز اهتمام المنظمات الإغاثية المحلية بتبني وتطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، على اعتبار أنّها المصدر الأهم لتحسين الأداء الفعلي في المنظمات، وذلك من خلال عقد ورش عمل دورية لمتابعة متطلبات تطبيقها وتوظيفها.
2. زيادة اهتمام المنظمات الإغاثية المحلية بتوفير الإمكانيات، والمُقدّرات، والموارد الدّاعمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات، وبالتالي ضمان سير الأداء الفعلي فيها بالاتّجاه السليم الذي يدعم استقرارها، واستدامة عملها، وتحسين جودة مخرجاتها الإغاثية والخدماتية للمجتمع الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية.
3. ضرورة عمل القائمين على جانب التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الإغاثية بتطوير خطة إستراتيجية ملائمة لتبني وتطبيق أحدث الممارسات العالمية في مجال إدارة الأزمات من أجل تحسين أدائها؛ ما يعود بالنّفع على تحسين جودة خدماتها المقدّمة للفئات المستهدفة، وبالتالي تعزيز مصداقيّتها، وتحسين صورتها النمطية في المجتمع المحلي.
4. تعزيز الشّراكات، والتّسيق لتبادل الخبرات بين المنظمات الإغاثية المحلية؛ من أجل تعزيز قدرتها على الاستفادة من التجارب السابقة في إدارة الأزمات، وتحسين مستوى فاعلية تطبيقها لأبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات.

2.3.5. التوصيات الخاصة بالإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات:

1. العمل على توفير المعلومات الداخليّة، والخارجيّة الموثوقة ذات العلاقة بعمل المنظمة من قبل المنظمات الإغاثية المحلية ؛ لأهميتها في اكتشاف الأزمات قبل حدوثها، وبالتالي تهيئة المنظمة للاستعداد اللازم لمواجهتها.

2. تعزيز العمل على جمع وتحليل المعلومات ذات العلاقة بالآزمات من قبل خبراء مُختصّين في مجال الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الآزمات؛ من أجل تعزيز قدرة المنظمة على تفريغ الآزمة أو احتوائها.
3. تعزيز إشراك فرق العمل في المنظمات الإغاثية المحلية بدورات تخصّصية في الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الآزمات؛ بغرض تعزيز قدرة المنظمات على تقليل تأثير الآزمات، والحدّ من تفاقمها.
4. تعزيز اعتماد إدارة المنظمات على تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة نقاط القوّة والضعف لدى المنظمة؛ بغرض تفادي مشاكل حدوث الآزمات فيها.
5. ضرورة اشتغال الخطة الإستراتيجية للمنظمات على سيناريوهات بديلة للتفاعل مع الآزمات المتوقعة، وحلّها في حال حدوثها بالشكل الذي يضمن سلامة الأداء التنظيمي بها.
6. قيام المنظمات الإغاثية المحلية بتنظيم الندوات والمؤتمرات حول الآزمات التي تتعرّض لها بيئة العمل بالمحافظات الجنوبية؛ من أجل مناقشتها، وتقديم الحلول لمواجهتها، وذلك بهدف دعم صمود المنظّمات، واستدامة تقديم خدماتها الإغاثية.

3.3.5. التوصيات الخاصة بأداء المنظمات الإغاثية المحلية:

1. العمل على بذل المنظمات الإغاثية المحلية لمزيد من الجهد في إطار تحسين الأداء الفعلي بها، باعتباره المُحرك الرئيس لتحسين مستوى جودة خدماتها الإغاثية؛ ما يعزّز ثقة المجتمع المحلي، والممولين بها، وبالتالي يدعم استدامة أعمالها.
2. زيادة اهتمام المنظمات الإغاثية المحلية بإقامة الشراكات، والتحالفات الإستراتيجية فيما بينها؛ بهدف تبادل وتشارك الخبرات، والتّجارب، وتعزيز التعلّم الوظيفي بها، وبالتالي تحسين مستوى أدائها الفعلي.
3. زيادة اهتمام المنظمات بتطوير أدوات خاصة بتقييم الأداء الشامل بها بشكل دوري ومستمر من أجل تحسين عملياتها؛ ما ينعكس على جودة خدماتها الإغاثية، ويحقق قيمة مضافة لها، ويخلق بالتالي أثراً مستداماً لخدماتها في المجتمع المحلي المستهدف.
4. محاولة المنظمات الإغاثية المحلية بذل المزيد من الجهد من أجل رفع مستوى فاعلية الأداء الإداري والإستراتيجي لمشاريعها وأنشطتها، بما يتّسق مع احتياجات وتطلّعات الفئات المُهمّشة بحسب المتغيرات والمستجدّات التي قد تطرأ في بيئة المجتمع الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية؛ من أجل خلق أثرٍ أكثر فاعلية واستدامة لتدخلاتها وخدماتها.
5. تعزيز عمل المنظمات الإغاثية المحلية على تنويع تدخّلات وخدمات مشاريعها؛ بحيث تتنجم بشكل أكثر كمالاً مع الاحتياجات الفعلية للفئات المُهمّشة، بالإضافة إلى ضرورة تعزيز تمويل المشاريع الاقتصادية المدرة للربح من أجل تحسين المستوى الاقتصادي للفئات المُهمّشة، وتمكينها من الاعتماد

على ذاتها في إعالة نفسها، في ظلّ الظروف الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

جدول 1.5: التحقق من نتائج الدراسة.

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
ما مستوى الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات - *9520 الجنوبية الفلسطينية؟	التعرف على مستوى الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (3.4)، نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومتغيري الدراسة الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية.
ما مستوى أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	التعرف على مستوى أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (3.4) نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومتغيري الدراسة الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية.
هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	الكشف عن العلاقة بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (14.4)، نتائج التحليل الإحصائي الخاص باختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.
هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات (تغيير المسار، تقنين الأزمات، فرق العمل الاحتياطي التعبوي) على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية؟	الكشف عن الأثر الدال إحصائياً للإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات (تغيير المسار، تقنين الأزمات، فرق العمل الاحتياطي التعبوي) على أداء المنظمات الإغاثية المحلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية.	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (14.4)، نتائج التحليل الإحصائي لاختبار أثر الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغير الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات	معرفة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول متغير الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (15.4)، نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات، والتي تُعزى للبيانات

أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة	مدى تحقيق الهدف	كيفية تحقيق الهدف
إدارة الأزمات تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة)؟	تعزى للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، الفئة العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة).		الديموغرافية.
هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغير أداء المنظمات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة)؟	معرفة الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول أداء المنظمات الإغائية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية: (النوع الاجتماعي، الفئة العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، المحافظة).	تم التحقق	من خلال نتائج الدراسة التطبيقية جدول (16.4)، نتائج اختبار الفروق في متوسط استجابات المبحوثين حول أداء المنظمات، والتي تُعزى للبيانات الديموغرافية.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو الروس، م. (2015). دور رأس المال النفسي في تجنيد الأموال في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة- دراسة حالة المنظمات الأهلية في محافظة الوسطى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
2. أبو حجير، ط. (2014). القيادة الاستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر والأزمات: دراسة تطبيقية على المنظمات الحكومية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه. جامعة قناة السويس. مصر.
3. أبو دقة، ث. (2021). ممارسات القيادة الإبداعية ودورها في إدارة أزمة كورونا من وجهة نظر العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني - المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
4. أبو زيادة، ز. (2011). أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، 25 (4): 880-932.
5. أبو عودة، م. (2018). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المنظمي دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
6. أبو فارة، ي. (2009). إدارة الأزمات مدخل متكامل. دار إثراء لنشر والتوزيع. الأردن.
7. أبو فارة، ي. (2019). إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة. دار اليازوري للنشر والتوزيع. الأردن.
8. أبو هلال، ر. (2021). أثر الرقابة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمنظمات الإعلامية المرئية الفلسطينية المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
9. أحمد، أ. (2012). التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات: دراسة لنموذج شركة تويوتا. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
10. الأغا، م.، (2015). مدى مساهمة الجمعيات الخيرية في التنمية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.
11. الألوسي، ع. وبدوي، ن. والعكدي، س. (2019). متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات إدارة الأزمات دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 11 (26): 583-601.

12. البردويل، أ. (2020). أثر تمكين العاملين بشركة توزيع كهرباء محافظات غزة على إدارة الأزمات. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
13. بشيري، خ. وقابل، ف. (2017). إدارة الأزمات وتطبيقاتها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. رسالة ماجستير. جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر.
14. بلنتش، نيليز. مقدمة نمذجة المعادلات البنائية باستخدام IBM SPSS STATISTICS AND AMOS. ترجمة دكتور سعد بن سعيد القحطاني. (2017).
15. التميمي، ه. (2012). العلاقة بين تطبيق نموذج التمييز الأوروبي والأداء المؤسسي في ديوان الرقابة المالية والإدارية الفلسطيني. رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.
16. جاد الرب، س. (2011). الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية. دار الفكر العربي. مصر.
17. جبر، ن. (2015). التقييم الذاتي والتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بتحسين الأداء المؤسسي في وزارة الصحة بغزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
18. الجعبري، ر. (2017). إدارة الأزمات في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في المناصب الإشرافية. رسالة ماجستير. جامعة الخليل. فلسطين.
19. الحاج، ن. (2021). دور إدارة المخاطر بكليات الخليج للعلوم الإدارية والإنسانية في الحد من أثار جائحة كورونا (كوفيد 19) على التعليم الجامعي. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، 3 (1): 19-34.
20. الحجار، م. (2019). الصمت التنظيمي وأثره على الاداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
21. حجازي، ر. (2021). أثر التمكين الإداري على تعزيز رأس المال الفكري دراسة ميدانية على العاملين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين
22. حجازي، ن. (2016). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
23. حسونة، ه. (2020). متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان العاملين العام بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
24. الحلو، ر. (2018). الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.

25. حمدان، م. (2019). الرسالة الاستراتيجية وأثرها في السلوك الابداعي لدى موظفي المنظمات الأهلية الفلسطينية، بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى.
26. حمش، م. (2020). دور تطبيق معايير الحكم الرشيد في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وزارة الداخلية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
27. خريس، ن. (2011). استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. عمان.
28. الخطيب ومعايعة، (2018). الادارة الابداعية للجامعات، نماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
29. داوود، أ. (2018). دور تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج مكنزي في إدارة الأزمات في قطاع غزة للمديرية العامة للدفاع المدني. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
30. الدجني، إ. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه. جامعة دمشق. سوريا.
31. الدرساوي، عبدالله. (2021). أثر الرقابة القضائية على تحسين جودة القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الدوائر القانونية بالمنظمات الحكومية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، غزة، فلسطين.
32. الديب، س. (2012). واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظات غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
33. الديراوي، أ.، (2017). أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المنظمات: ريادة المنظمات كمتغير وسيط (دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة)، بحث محكم جامعة الاقصى، فلسطين.
34. الذبياني، م. (2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية تصور مقترح. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 110 (3): 84-33.
35. الرمثي، س. وعيد، ه. (2019). تطوير الأداء المؤسسي بجامعة ببشة في ضوء أبرز الأنظمة العالمية لحوكمة الجامعات: أنموذج مقترح. المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، 66 (66): 438-403.
36. الرملاوي، ن. (2020). درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بأداء المنظمات بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
37. زقوت، س.، (2020). التحديات التي تواجه المنظمات الأهلية الفلسطينية "واقع الحق في تشكيل

- الجمعيات في ظل الأوضاع الراهنة"، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية
38. زكي، إ. وعبد الدايم، ر. (2021). استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات التعليمية بالروضات المصرية (أزمة كورونا نموذجاً). *مجلة الطفولة والتربية*، 47 (1): 249-302.
39. الزمر، إ. (2019). درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة أداء المنظمات. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
40. السعيد، ه. (2012). *اتجاهات إدارية حديثة*. دار الفكر العربي. مصر.
41. السقا، م. (2018). أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
42. سلمان، س.، (2014). تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل الازمة، دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العراق
43. سمحان، م. (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمات: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 2 (3): 459-504.
44. سمور، م. (2021). نموذج ماكينزي للتشخيص التنظيمي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
45. السيد، ع. (2020). أثر أبعاد نموذج ماكنزي McKinsey 7S في إدارة الأزمات المرونة الاستراتيجية وسيطاً: دراسة ميدانية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير. جامعة القدس. فلسطين.
46. الشعلان، ف. (2022). *إدارة الأزمات: الأسس-المراحل-الآليات*. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
47. شهاب، ف. وأبو عاشور، خ. (2017). إدارة الموارد البشرية في الجامعات الخاصة في الأردن والأداء المؤسسي: الواقع والمأمول. *دراسات العلوم التربوية*، 44 (4): 1-17.
48. الشوبكي، م. وأبو أمونة، ي. وبطاح، و. (2016). أثر التوجهات الاستراتيجية على إدارة الأزمات دراسة ميدانية على وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة. ورقة علمية مقدمة إلى المؤتمر العلمي التنمية المجتمعية. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
49. الشيال، ب. والجداية، م. (2021). تأثير القيادة الاستراتيجية في فاعلية إدارة الأزمات دراسة استطلاعية على شركة الحكمة لصناعة الأدوية الأردن. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17 (53): 57-96.
50. الشيخ، أ. (2019). دراسة تحليلية لواقع التمكين الوظيفي للعاملين بالأندية الرياضية المصرية

- ودوره في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، 51 (3): -764 806.
51. شيخو، ا.، (2015). دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم لتحقيق التنمية المستدامة في محافظات غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
52. صالح، س. (2014). تقويم الاداء المؤسسي وطرق تقييم أداء العاملين. رسالة ماجستير. جامعة الخرطوم. السودان.
53. صالح، ك. (2018). دور الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات في تحسين الأداء التسويقي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40 (3): 461-478.
54. صويص، م. وعابدين، إ. (2017). دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية). مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2 (8): 231-247.
55. الضاوية، م. (2013). دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمنظمات الاقتصادية: دراسة حالة مديرية الصيانة بالاعواظ. رسالة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
56. العابد، م. ومكيد، ع. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 7 (1): 181-191.
57. العبادلة، ع. (2019). أثر إدارة التنوع على الأداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية دراسة الأبعاد السطحية والعميقة والتنوع. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
58. عبد الحميد، ر. (2019). ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المنظمي دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
59. عبد الحميد، ص. (2013). الإعلام وإدارة الأزمات. دار طيبة للطباعة والنشر. مصر.
60. عبد الله، ع. وعبد الله، ف. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الدولية الكويتية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 33 (7): 122-81.
61. عبد الهادي، ن. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي. مجلة جامعة بابل، 23 (3): 1307-1280.
62. العتيبي، ع. (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المنظمات المستقلة في دولة الكويت. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
63. العجرمي، ع. (2019). علاقة تصميم الهيكل التنظيمي بإدارة الأزمات دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.

64. عدوان، م. (2019). فاعلية نظم المعلومات الإدارية ودورها في تحسين إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على وزارتي التنمية الاجتماعية والعمل بقطاع غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر بغزة. فلسطين.
65. العز، ح. (2012). دور تطوير المنتجات في تحسين أداء المنظمات الصغيرة والمتوسطة. دراسة ماجستير. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
66. عفانة، د. (2020). المرونة الاستراتيجية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
67. علي، م. (2022). أثر ممارسات مشاركة وتمكين العاملين على مستوى أداء المنظمات للمنظمات العامة دراسة ميدانية على موظفي الخطوط الأمامية بالهيئة القومية للبريد المصري. مجلة الاقتصاد والعلوم السياسية، 23 (1): 205-255.
68. عياد، ل. (2015). أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
69. الغامدي، س. والشماسي، أ. (2021). واقع ممارسة إدارة الأزمات بجامعة الملك عبد العزيز - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز. مجلة إدارة الأزمات والمخاطر، 3 (1): 1-18.
70. فرج الله، أ. (2012). دور الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.
71. فرحي، إ. (2019). أثر التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة دراسة حالة كوسيدار أوماش بسكرة. رسالة ماجستير. جامعة محمد خضير بسكرة. الجزائر.
72. فوضيلي، أ. وفارس، ن. (2020). إدارة الأزمة في المؤسسة الجامعية الجزائرية أزمة الحراك في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي أنموذجاً. رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي. الجزائر.
73. القرشي، ي. (2017). تأثير الرقابة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، (دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء محافظة كربلاء المقدسة مع استطلاع لعينة من المدراء)، بحث مقدم لنيل درجة الدبلوم العالي، جامعة القادسية، العراق.
74. قميلة، إ. (2019). أثر الشراكات بين المنظمات غير الحكومية الدولية والمحلية على تحسين أداء المنظمات المحلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
75. لمية، س. ومنصف، خ. (2018). دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات الصناعة البيتروكيماوية في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11 (1):

185-168.

76. محمود، م. (2021). أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 8 (4): 710-735.
77. مريم، أ. (2019). استراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز فرع ورقلة). *رسالة ماجستير*. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.
78. المزين، م. (2012). دور منظمات المجتمع المدني الفلسطيني في بناء قيادات نسوية شابة، مركز دراسات المجتمع المدني، القاهرة، مصر.
79. مسلم، ب. (2022). أثر التخطيط بالسيناريو في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية. *رسالة ماجستير*. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.
80. مطابس، آ. وصفراني، ع. وأحمد، آ. (2022). أثر الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات على الأداء من وجهة نظر الافراد العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط). *دراسات العدد الاقتصادي*، 13 (1): 177-136.
81. المطيري، ف. (2011). تأثير استخدام أساليب التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمات لدى القطاع المصرفي الإسلامي الكويتي. *رسالة ماجستير*. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
82. المهلاوي، ر. (2020). القيادة التحويلية ومساهمتها في تفعيل مراحل إدارة الأزمات في ظل انتشار وباء كورونا دراسة حالة عينة من المستشفيات بالخرطوم. *مجلة البحوث والدراسات التجارية*، 4 (2): 35-61.
83. موسى وكرجي، (2019). أثر رأس المال النفسي في الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء هيئة من التدريسيين في الجامعة المستنصرية، كلية الهندسة، العراق.
84. النيل، أ. وسليمان، ع. (2018). الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات: دراسة حالة ديوان الضرائب. *مجلة الدراسات العليا بجامعة النيلين*، 11 (41): 101-126.
85. وكالة الانباء الفلسطينية وفا، (2022). المحافظات الفلسطينية، تم الاطلاع بتاريخ 2022/1/23م.
86. اليازجي، ر. (2018). أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. *رسالة ماجستير*. الجامعة الإسلامية بغزة. فلسطين.

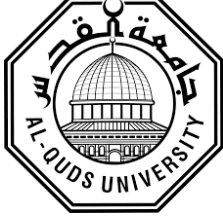
ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Sidek, M. M. (2017, September). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT criterion.

- In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 890, No. 1, p. 012163). IOP Publishing.
2. Agung, M. & Wibowo, R. & Waluyo, Z. (2018). Investigation of the Relationship between the Knowledge Management Process and Performance of Construction Company: an Empirical Study. Indonesia: Interdisciplinary Journal of information, Knowledge, and Management, (13): 417-435.
 3. Al-Majali & Tamimi, (2018). The Impact of Crisis Management Strategy on the Performance of the Employees of Arab Potash Company "an Applied Study, International Journal of Scientific Research and Management
 4. Appelbaum, S. & Kryvenko, O. & Rodriguez Parada, M. & Soochan, M. & Shapiro, B. (2015). Racial-ethnic diversity in Canada: competitive edge or corporate encumbrance? Part One. Industrial and Commercial Training.
 5. Diena D, David T, M. Faisal, Dyah & Sri B. (2021) Determinants of perceived effectiveness in crisis management and company reputation during COVID-19 pandemic, Cogent Business & Management, 8 (1).
 6. Fitriastut, L. & SUJOKO, S. & HERAWAN, T. VEMBERI, Y. (2020). A Conceptual Framework on the Effect of Knowledge Management System Usage, Organizational Learning on Innovation and Organizational Performance. Romanian Society for Quality Assurance, 21 (176): 42-63.
 7. Gilpin, D. & Murplhy, P. (2008). Crisis management in complex world. Oxford University. New York. USA.
 8. Glaister, A. & Karacay, G. & Demirbag, M. & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance-The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. Turkey: Human Resource Management Journal, 28 (1): 245-280.
 9. Koohang, A. & Paliszkievicz, J. & Goluchowski, A. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. Industrial Management & Data. USA.
 10. Moorkamp, M. (2020). Organizational synthesis in transboundary crises: Three principles for managing centralization and coordination in the corona virus crisis response, Journal of Contingencies and Crisis Management, 28 (2): 169-172.
 11. Olawale, (2014). Crisis Management Strategy and its Effects on Organizational Performance of Multinational Corporations in Nigeria: Empirical Evidence from Promassidor Ltd, European Journal of Business and Management
 12. Tokakis, V. (2019). Crisis management in public administration: The three phases model for safety incidents. Safety Science, (113): 37-43.

الملاحق

ملحق 1: الاستبانة قبل التحكيم.



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المُستدامة

السادة/ موظفو المنظمات الإغاثية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ استبانة لغرض البحث العلمي

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

أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

إذ نتقدم الباحثة لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم، وتؤكد لكم أن المعلومات التي سوف تحصل عليها من قبلكم سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتأمل الباحثة إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة، وذلك بوضع الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثة

رشا مطر

أولاً/ البيانات الشخصية والوظيفية:

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

1. النوع الاجتماعي

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐ من 40 إلى أقل من 50 ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس فأقل ☐ دراسات عليا

4. الخبرة العملية

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 ☐ من 10 إلى أقل من 15 ☐ من 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي

☐ مدير ☐ منسق/ مشرف ☐ موظف

6. المحافظة

☐ شمال غزة ☐ غزة ☐ الوسطى ☐ خان يونس ☐ رفح

ثانياً/ محاور الاستبانة:

تمثل الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات، وأداء المنظمات محاور الدراسة الأساسية، والتي تم قياسها من خلال مجموعة من الفقرات، يرجى اختيار الخيار الذي يعبر عن رأيكم وواقع عملكم.

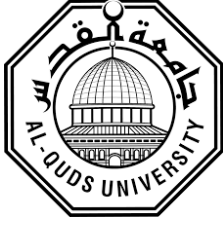
البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات					
البعد الأول: استراتيجية تغيير المسار					
عندما لا هدف هذه الاستراتيجية هو تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه أقل خطورة وتأثيراً.					
1. تحول إدارة المؤسسة مسار عملها نحو التخلص من التأثير السلبي للأزمات السابقة.					
2. تستعين إدارة المؤسسة باستراتيجية تغيير المسار حينما تكون الأزمات غير واضحة المعالم.					
3. تطور إدارة المؤسسة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية لدى المستفيدين جراء الأزمات السابقة.					
4. تحول إدارة المؤسسة مسارات برامج تنمية قدرات العاملين لديها ليصبحوا أكثر إيجابية.					
البعد الثاني: استراتيجية تفريغ الأزمة					
الأزمة في حقيقتها تدور حول موضوع معين، وبدون اتفاق قوى الأزمة على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لاستمرار الأزمة، مهمة متخذ القرار الحقيقة هي تفريغ الأزمة من مضمونها.					
1. تقوم إدارة المؤسسة بتحليل محتويات ومضمون الازمات والتعامل معها.					
2. تعترف إدارة المؤسسة بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بمعالجتها.					
3. تتسج إدارة المؤسسة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.					
4. تستعين إدارة المؤسسة بخبراء لمواجهة اللازمة.					
البعد الثالث: استراتيجية تفتيت الأزمة					
تلجأ المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تجزئة الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة، بحيث يكون من الأسهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة وفاعلية عالية.					
1. تمتلك إدارة المؤسسة عادة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.					
2. تقوم إدارة المؤسسة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد الأطراف المتضاربة المسببة للأزمة.					
3. تعتمد إدارة المؤسسة بشكل مستمر على مختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4. تتفاعل إدارة المؤسسة مع كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها					
البعد الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة تعمل المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية على حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها.					
1. تستدعي إدارة المؤسسة خبراتها السابقة لاحتواء الأزمة.					
2. تتفاوض إدارة المؤسسة مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.					
3. تحت إدارة المؤسسة العاملين لمضاعفة جهودهم نحو احتواء الأزمة.					
4. تسعى إدارة المؤسسة للاستماع والانصات لكل الأطراف المسببة للأزمة.					
البعد الخامس: استراتيجية فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة ومباشرة وضع الحلول وتتبع آثار الأزمة					
1. تعتمد إدارة المؤسسة على فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.					
2. يتم اعلام العاملين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.					
3. يدرك العاملون في المؤسسة أهمية عمل فريق إدارة الأزمة ويقدرّون الجهود المطلوبة لإنجاحه.					
4. تسعى إدارة المؤسسة لتشكيل فريق أزمات متخصص لمعالجة الأزمات ومتابعة آثارها.					
البعد السادس: استراتيجية الاحتياطي التعبوي تحتسباً لوقوع الأزمات تعتمد المؤسسة وجود احتياط تعبوي يمثل قوة وقائية للمؤسسة ويشكل حاجزاً منيعاً وقوياً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق وتمتص ضغوط الأزمة.					
1. تدرك إدارة المؤسسة أهمية وجود مستوى أمان من مخزون الاحتياجات اللازمة لعمليات المؤسسة وتقديم الخدمات بالشكل الملائم					
2. تعمل إدارة المؤسسة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3. تتأكد المؤسسة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمة بسبب الأزمات الحاصلة.					
4. تؤمن إدارة المؤسسة بضرورة وجود احتياط تعبوي لمواجهة الأزمة.					
المحور الثاني: أداء المنظمات جميع الممارسات تقوم بها المؤسسة عبر موظفيها لتحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل جهد وأعلى كفاءة وفعالية.					
1. تنفذ المؤسسة أعمالها ومهامها وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.					
2. تنجز المؤسسة معاملاتها الإدارية في الزمن المحدد لها.					
3. تستخدم المؤسسة مؤشرات قياس أداء بشكل واضح ومحدد.					
4. توثق المؤسسة الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.					
5. تقدم المؤسسة خدمات مميزة وذات جودة عالية للمستفيدين.					
6. تتعامل المؤسسة بجدية مع الشكاوى والاقتراحات المقدمة من الجمهور لتطوير الأداء.					
7. تمتلك المؤسسة أهدافاً قابلة للتنفيذ تتناسب مع الخطة الاستراتيجية.					
8. تهتم المؤسسة بالاستثمار الأمثل للعاملين بها.					
9. توفر المؤسسة للعاملين بيئة تشجع على الابتكار والابداع.					
10. تطور المؤسسة مخرجاتها الإدارية باستمرار.					
11. تدعم المؤسسة أنشطة التطوير والبحث باستمرار.					
12. توفر المؤسسة للموظفين مناخاً ملائماً لتطوير جودة الأداء.					
13. تُعد المؤسسة مخططاً واضحاً لتدريب العاملين بناءً على احتياجات العمل الفعلية.					
14. تحسن المؤسسة مستوى جودة العمليات الداخلية لها باستمرار.					
15. تجري المؤسسة تطويراً وحوسبة باستمرار لعملياتها وإجراءاتها.					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق 2: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة بعد التحكيم.



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

السادة/ موظفو المنظمات الإغاثية المحترمين

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع/ استبانة لغرض البحث العلمي

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

أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

إذ تتقدم الباحثة لكم بوافر الشكر وعظيم الامتنان على حسن تعاونكم، وتؤكد لكم أن المعلومات التي سوف تحصل عليها من قبلكم سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتأمل الباحثة إجاباتكم عن جميع فقرات الاستبانة بكل موضوعية سعياً للوصول إلى نتائج صادقة وصحيحة، وذلك بوضع الدرجة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع الذي تعملون به.

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام،،،

الباحثة

رشا مطر

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

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

1. النوع الاجتماعي

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 ☐ من 40 إلى أقل من 50 ☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس فأقل ☐ دراسات عليا

4. الخبرة العملية

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 ☐ من 10 إلى أقل من 15 ☐ من 15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي

☐ مدير ☐ منسق/ مشرف ☐ موظف

6. المحافظة

☐ شمال غزة ☐ غزة ☐ الوسطى ☐ خان يونس ☐ رفح

ثانياً: محاور الاستبانة:

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

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات					
البعد الأول: استراتيجية تغيير المسار					
عندما لا يمكن وقف تصاعد الأزمة يكون هدف هذه الاستراتيجية هو تحويل مسار الأزمة إلى اتجاه أقل خطورة وتأثيراً.					
1. تحول إدارة المنظمة مسار عملها نحو التخلص من التأثير السلبي للأزمات السابقة.					
2. تتعامل إدارة المنظمة مع الأزمة بالخيارات الملائمة لشدتها.					
3. تستعين إدارة المنظمة باستراتيجية تغيير المسار عندما تواجهها أزمات لا يمكن وقف تصاعدها.					
4. تطور إدارة المنظمة خدماتها لتغيير الصورة الذهنية السلبية لدى المستفيدين جراء الأزمات السابقة.					
5. تغير إدارة المنظمة مسارات برامج تنمية قدرات العاملين لديها ليصبحوا أكثر إيجابية.					
البعد الثاني: استراتيجية تفريغ الأزمة					
الأزمة في حقيقتها تدور حول موضوع معين، وبدون اتفاق قوى الأزمة على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لاستمرار الأزمة، مهمة متخذ القرار الحقيقة هي تفريغ الأزمة من مضمونها.					
1. تقوم إدارة المنظمة بتحليل محتويات ومضمون الأزمات والتعامل معها.					
2. تعترف إدارة المنظمة بشكل مبدئي بوجود الأزمات حال وقوعها، لضمان القيام بمعالجتها.					
3. تستثمر إدارة المنظمة مقدراتها ومواردها في تفريغ الأزمة.					
4. تقوم إدارة المنظمة بإقامة تحالفات مؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة من أجل معالجتها.					
5. تعتبر إدارة المنظمة استراتيجية تفريغ الأزمة هي حل ملائم في مواجهة الأزمات.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الثالث: استراتيجية تفتيت الأزمة تلجأ المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية إلى تجزئة الأزمة وتفتيتها إلى أجزاء أو أزمات صغيرة، بحيث يكون من الأسهل التعامل مع هذه الأزمات الصغيرة وإدارتها بكفاءة وفاعلية عالية.					
1. تمتلك إدارة المنظمة معلومات كافية عن طبيعة الأزمات التي تواجهها داخلياً وخارجياً.					
2. تقوم إدارة المنظمة بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المصالح المتعارضة داخلياً وخارجياً المسببة لأي أزمة.					
3. تنتهج إدارة المنظمة الطرق العلمية في تجزئة الأزمة.					
4. تعتمد إدارة المنظمة أحياناً على خبراء ومختصين في تجزئة الأزمات حال وقوعها.					
5. تتفاعل إدارة المنظمة مع كل جزء من أجزاء الأزمة للسيطرة عليها.					
البعد الرابع: استراتيجية احتواء الأزمة تعمل المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها.					
1. تستدعي إدارة المنظمة خبراتها السابقة لاحتواء الأزمة.					
2. تتفاوض إدارة المنظمة أحياناً مع الجهات المسببة للأزمة لاحتوائها.					
3. تحت إدارة المنظمة العاملين لمضاعفة جهودهم نحو احتواء الأزمة.					
4. تستخدم إدارة المنظمة أدواتها الإعلامية لاحتواء الأزمة.					
5. تستمع إدارة المنظمة لكل الأطراف المسببة للأزمة.					
البعد الخامس: استراتيجية فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم بعناية ولديهم إمكانيات وخبرات تؤهلهم للتعامل مع الأزمات ومهمتهم استشعار إشارات الإنذار والتخطيط لمواجهة الأزمات المتوقعة ومباشرة وضع الحلول وتتبع آثار الأزمة					
1. تسعى إدارة المنظمة لبناء فرق متخصصة من الداخل لاحتواء الأزمات حال وقوعها.					
2. تدرب إدارة المنظمة العاملين على مواجهة الأزمات.					
3. يتم اعلام العاملين بطبيعة ومهام فريق الأزمة حال تشكيله.					
4. يدرك العاملون في المنظمة أهمية عمل فريق إدارة الأزمة ويقدر الجهد المطلوبة لإنجاحه.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5. تستعين إدارة المنظمة بفريق من الخبراء لمعالجة آثار الأزمات.					
البعد السادس: استراتيجية الاحتياطي التعبوي تحسباً لوقوع الأزمات تعتمد المنظمة وجود احتياط تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة ويشكل حاجزاً منيعاً وقوياً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي اختراق وتمتص ضغوط الأزمة.					
1. تترك إدارة المنظمة أهمية وجود مستوى جيد من مخزون الاحتياطات اللازمة لعمليات المنظمة.					
2. تعمل إدارة المنظمة على توفير مخزون احتياط من الإمكانيات اللازمة لمواجهة الأزمات الإدارية والمالية.					
3. تتأكد إدارة المنظمة من أن الاحتياطي من الموارد البشرية يضمن عدم حصول أي تراجع في جودة الخدمة بسبب الأزمات الحاصلة.					
4. تسعى إدارة المنظمة إلى الاعتماد على المصادر الخارجية في سبيل تعزيز الاحتياط التعبوي.					
5. تؤمن إدارة المنظمة بضرورة وجود احتياط تعبوي لمواجهة الأزمة.					
المحور الثاني: أداء المنظمات جميع الممارسات التي يقوم بها العاملون لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتكتيكية بالوقت المناسب وبأقل جهد وأعلى كفاءة وفاعلية،					
1. تنفذ المنظمة أعمالها ومهامها وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.					
2. تنجز المنظمة معاملاتها الإدارية في الزمن المحدد لها.					
3. تستخدم المنظمة مؤشرات قياس أداء بشكل واضح ومحدد.					
4. توثق المنظمة الخدمات والأنشطة المقدمة للمجتمع.					
5. تقدم المنظمة خدمات مميزة وذات جودة عالية للمستفيدين.					
6. تتعامل المنظمة بجدية مع الشكاوى والاقتراحات المقدمة من الجمهور لتطوير الأداء.					
7. تمتلك المنظمة أهدافاً قابلة للتنفيذ تتناسب مع الخطة الاستراتيجية.					
8. تهتم المنظمة بالاستثمار الأمثل للعاملين بها.					
9. توفر المنظمة للعاملين بيئة تشجع على الابتكار والإبداع.					
10. تطور المنظمة مخرجاتها الإدارية باستمرار.					

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11. تدعم المنظمة أنشطة التطوير والبحث باستمرار					
12. توفر المنظمة للموظفين مناخاً ملائماً لتطوير جودة الأداء.					
13. تُعد المنظمة مخططاً واضحاً لتدريب العاملين بناءً على احتياجات العمل الفعلية.					
14. تحسن المنظمة مستوى جودة العمليات الداخلية لها باستمرار.					
15. تجري المنظمة تطويراً وحوسبة باستمرار لعملياتها وإجراءاتها.					

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق 3: أسماء السادة المحكمين.

الجامعة	الاسم	م.
الجامعة الإسلامية	د. اسماعيل قاسم	1.
جامعة الإسراء	د.نبيل أبو شمالة	2.
جامعة الإسراء	د.مازن الشوبكي	3.
جامعة القدس المفتوحة	د.رمزي مزهر	4.
عدة جامعات	د.خليل ماضي	5.
جامعة القدس ابو ديس	د.عبد الوهاب الصباغ	6.
جامعة الأزهر	د. وائل ثابت	7.
جامعة الأقصى	د.بسام أبو حشيش	8.
الجامعة الإسلامية	د. سامي أبو الروس	9.

ملحق 4: أسئلة المجموعات البؤرية: (الفئات المستفيدة من خدمات المنظمات الإغاثية).

س1. في ظل الظروف الراهنة وما تحتويه من أزمات متتالية تؤثر على الحياة العامة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، هل تقوم المنظمات الإغاثية المحلية بالتدخل العاجل لتوفير الحماية والخدمات المتنوعة لكم؟ يُرجى التعليق.. س2. في رأيكم هل تساهم المشاريع التي تقدمها المنظمات الإغاثية في تحسين وضعكم الاقتصادي وهل تعتبر هذه المشاريع كافية لتغطية احتياجاتكم أم تقتصر المشاريع على مساعدات اقتصادية فقط؟ يرجى التوضيح س3. هل تقدم لكم المنظمات الإغاثية مشاريع تساهم في التمكين الاقتصادي أو توفير دخل كافي يساعدكم في تحسين وضعكم المعيشي من خلال الاعتماد على الذات؟ يرجى التوضيح	أداء اقتصادي
س1. تعتمد المنظمات الإغاثية المحلية على تقديم مجموعة من المشاريع المتنوعة الخاصة بالمجال الصحي. هل هذه المشاريع ثابتة أم انها تتغير بحسب احتياجاتكم الصحية؟ وهل يوجد مجالات أخرى لم يتم تغطيتها من قبل هذه المنظمات؟ س2. هل توفر لكم المنظمات الإغاثية المحلية مشاريع خدماتية خاصة بالرعاية الصحية الأولية ؟ وهل يتم توفير ورش عمل توعوية صحية لكم؟ في تقييمكم هل تعتقدون انها تكفي احتياجاتكم؟ يرجى التعليق. س3. في إطار الخدمات التي تقدمها المنظمات الإغاثية المحلية، هل يتم توفير خدمات خاصة بمستلزمات النظافة والتعقيم؟	أداء بيئي وصحي
س1. في تقديركم هل ساهمت المشاريع التي تقدمها المنظمات الإغاثية المحلية في تحسين وضعكم الاجتماعي والاقتصادي بشكل ملموس؟ وإلى أي مدى؟ س2. هل يتم تنفيذ ورش عمل تدريبية هادفة إلى تنمية قدراتكم الشخصية في المجالات الحياتية المختلفة من قبل المنظمات الإغاثية؟ وفي رأيكم إلى أي مدى ساهمت هذه المشاريع (في حال وجودها) في تغيير واقعكم في المجتمع الفلسطيني؟ س3. في إطار الخدمات التي يتم تقديمها لكم هل يتوفر خدمات خاصة بالدعم النفسي للأسرة ككل؟ وفي تقييمكم هل تساهم هذه الخدمات في دعم تحقيق الاستقرار الأسري والتغلب على المشاكل الأسرية؟ يرجى التعليق.	أداء اجتماعي
س1. في ظل توفر العديد من الأنشطة التوعوية وورش العمل التي تقدمها المنظمات الإغاثية. هل يتم دمجكم وإشراككم في تصميم احتياجاتكم قبل تنفيذ هذه الأنشطة وهل يتم إشراككم في الحصول على تغذية راجعة حول مدى استفادكم منها؟ يرجى التعليق. س2. في اعتقادكم هل تتبنى المنظمات الإغاثية قضاياكم واحتياجاتكم كاستراتيجية أساسية في إطار عملها؟ وهل يتم التواصل معكم بهذا الخصوص؟ يرجى التعليق. س3. ما هي المعوقات والتحديات التي تواجه تقديم الخدمات الإغاثية لكم؟	أداء اداري واستراتيجي

ملحق 5: ملحق نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة عند القيمة المتوسط 3.

One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
1.49	1.26	1.372	.000	190	23.794	M1_Q1
1.58	1.36	1.466	.000	190	26.210	M1_Q2
1.44	1.18	1.309	.000	190	19.308	M1_Q3
1.42	1.15	1.288	.000	190	18.864	M1_Q4
1.48	1.21	1.346	.000	190	20.316	M1_Q5
1.35	1.07	1.209	.000	190	17.096	M2_Q1
1.49	1.23	1.356	.000	190	20.696	M2_Q2
1.39	1.13	1.262	.000	190	19.189	M2_Q3
1.16	.86	1.010	.000	190	13.221	M2_Q4
1.29	1.01	1.152	.000	190	16.512	M2_Q5
1.42	1.16	1.293	.000	190	19.501	M3_Q1
1.31	1.01	1.157	.000	190	15.384	M3_Q2
1.34	1.04	1.194	.000	190	15.699	M3_Q3
1.24	.94	1.089	.000	190	14.067	M3_Q4
1.39	1.12	1.257	.000	190	18.021	M3_Q5
1.43	1.15	1.288	.000	190	18.330	M4_Q1
1.17	.86	1.016	.000	190	12.901	M4_Q2
1.42	1.15	1.288	.000	190	18.864	M4_Q3
1.29	.97	1.126	.000	190	13.930	M4_Q4
1.13	.82	.979	.000	190	12.409	M4_Q5
1.43	1.15	1.288	.000	190	18.330	M5_Q1
1.38	1.08	1.230	.000	190	16.257	M5_Q2
1.32	1.03	1.173	.000	190	15.905	M5_Q3
1.41	1.12	1.267	.000	190	17.447	M5_Q4
1.15	.84	.995	.000	190	12.415	M5_Q5
1.37	1.10	1.236	.000	190	17.623	M6_Q1
1.28	1.00	1.136	.000	190	16.023	M6_Q2
1.28	.99	1.131	.000	190	15.399	M6_Q3
1.18	.88	1.026	.000	190	13.462	M6_Q4
1.34	1.07	1.209	.000	190	17.690	M6_Q5
1.47	1.21	1.340	.000	190	20.787	D1
1.51	1.25	1.382	.000	190	20.618	D2
1.39	1.11	1.251	.000	190	17.576	D3
1.55	1.32	1.435	.000	190	24.450	D4
1.58	1.32	1.450	.000	190	22.315	D5
1.53	1.26	1.393	.000	190	20.024	D6
1.55	1.32	1.435	.000	190	23.883	D7
1.44	1.17	1.304	.000	190	18.915	D8
1.34	1.04	1.188	.000	190	15.805	D9
1.40	1.12	1.262	.000	190	18.072	D10
1.29	1.01	1.152	.000	190	16.063	D11

One-Sample Test						
Test Value = 3						
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	Df	t	
Upper	Lower					
1.31	1.01	1.157	.000	190	15.384	D12
1.35	1.06	1.204	.000	190	16.774	D13
1.41	1.15	1.283	.000	190	19.518	D14
1.39	1.12	1.257	.000	190	17.920	D15
1.4499	1.2621	1.35602	.000	190	28.494	تغيير_المسار
1.3025	1.0933	1.19791	.000	190	22.586	تفريغ_الأزمة
1.3130	1.0828	1.19791	.000	190	20.533	تفتيت_الأزمة
1.2573	1.0332	1.14526	.000	189	20.165	احتواء_الأزمة
1.3114	1.0697	1.19058	.000	190	19.429	فريق_العمل
1.2651	1.0302	1.14764	.000	190	19.273	الاحتياطي_التعبوي
1.2970	1.1151	1.20604	.000	190	26.153	الإستراتيجيات_الحديثة
1.4001	1.1988	1.29948	.000	190	25.463	أداء_المنظمات

ملحق 6: أسماء المنظمات.

رقم الجمعية	اسم الجمعية	حالة الجمعية	المحافظة	نوع الجمعية	قطاع العمل	وزارة الاختصاص	رقم الهاتف	العنوان	الإيميل	رئيس الجمعية	الهاتف/المحمول	عدد العاملين
1905	جمعية معهد الأمل للأيتام	مسجل	محافظة غزة	محلي	الطفل	وزارة التنمية الاجتماعية	2861434	شارع الوحدة الرمال الشمالي ص ب 5299	info@al-amal.ps	عبدالمجيد صالح عبدالله الخصري	599488301	45
1920	جمعية إحياء الثقافة بحي الجديدة	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2815008	الشجاعة اجديده ش حبيب 62/2 ص ب 312	ehyaa95@hotmail.com	عاهد عوني حسن فروانه	598911494	33
1924	جمعية رعاية الأطفال المعوقين	مسجل	محافظة غزة	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2823217	غزة الرمال شارع سعد العاص ص ب 146	info@schgaza.ps	اكرم احمد حسن غين	595336211	47
1940	الجمعية الإسلامية بالشاطئ	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2851552	الشاطئ المشتل ابراج الفيروز	society@palnet.com	نسيم شحده اسماعيل ياسين	599200559	50
1950	جمعية المجمع الإسلامي	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2847955	الصبرة المجمع الإسلامي جورة الشمس ص ب 28	mujamaa@p-i-s.com	وليد احمد حسني عويضة	599166307	141
1958	جمعية الصلاح الإسلامية	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2531081	دير البلح- المعسكر مفترق شارع النخيل	alsalah@p-i-s.com	أحمد حرب احمد الكرد	599470770	288
2054	جمعية المركز الوطني للتأهيل المجتمعي	مسجل	محافظة غزة	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2848640	غزة شارع الرشيد متفرع من شارع الشهداء عمارة البيطار	nccrgaza@yahoo.com	رمضان محمد رمضان حسين	599736086	39
2076	جمعية أطفالنا للصم	مسجل	محافظة غزة	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2828495	الرمال دوار جامع فلسطين ص ب 44	safe_pal@yahoo.com	شرحبيل يوسف سعدالدين الزعيم	599409571	127
2094	جمعية مبرة الرحمة	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2852388	النصر شرق الجامعة المفتوحة مبنى المبرة جوار مسجد الزهور	mabarra@mabarra.org	فايز محمد سليمان المحلاوي	599815634	45
3011	جمعية الحق في الحياة للأطفال المعوقين	مسجل	محافظة غزة	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2807011	الشجاعة الشرقي شارع الكرامة مقابل مصنع العصير	mail@rightolive.org	عداله ابراهيم حسين أبو مدين	599444422	146
3023	جمعية دار الهدى لرعاية الأطفال	مسجل	محافظة غزة	محلي	الطفل	وزارة التنمية الاجتماعية	2818519	غزة الشجاعة شارع المحكمة القديمة عمارة سكيك	darelhuda_1993@hotmail.com	عمر محمد عبد الجواد فوره	598910187	164
3037	جمعية مركز الإرشاد التربوي	مسجل	محافظة الشمال	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2480790	جباليا الفالوجا بناية رياض الكحلوت ش ابو غزاله	education93@hotmail.com	حليمه ابراهيم خليل حسونه	0	45

رقم الجمعية	اسم الجمعية	حالة الجمعية	المحافظة	نوع الجمعية	قطاع العمل	وزارة الاختصاص	رقم الهاتف	العنوان	الإيميل	رئيس الجمعية	الهاتف/المحمول	عدد العاملين
3041	الجمعية الفلسطينية لتأهيل المعاقين	مسجل	محافظة غزة	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2874911	شارع المشتل قرب من عيادة الشاطئ غرب مدرسة ابن سينا	Rehab@pardgaza.org	نبيل خالد رياح أبو علي	599413718	22
3056	جمعية دار الكتاب والسنة	مسجل	محافظة خانيونس	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2053150	خانيونس شارع مسجد أهل السنة ص ب 4	alwehda.society@gmail.com	عبد سليمان نصر المصري	599416577	358
3067	جمعية مؤسسة برامج التربية للطفولة المبكرة	مسجل	محافظة غزة	محلي	الطفل	وزارة التنمية الاجتماعية	2860062	الرمال دوار أنصار جوار الشؤون المدنية		احمد فخري محمد رياح	592852585	71
3071	جمعية تطوير بيت لاهيا	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2479253	بيت لاهيا حي الجمعية ش الشيماء عمارة الكيلاني	bl-development@yahoo.com	نضال محمد رمضان ديب المسلمي	599401459	29
3087	جمعية المعاقين حركيا بقطاع غزة	مسجل	محافظة غزة	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2838847	غزة الزيتون ش عون الشوا	khass82@hotmail.com	سمير زهدي ابراهيم أبو جياب	598865500	44
4010	جمعية جباليا للتأهيل	مسجل	محافظة الشمال	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2481807	معسكر جباليا بلوك I الشارع العام مقابل البريد	modeer.m@gmail.com	فتحي محمد عبدالله نصر	599476649	84
4025	جمعية المجلس العلمي للدعوة السلفية	مسجل	محافظة خانيونس	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2070844	خانيونس السطر الشرقي ش صلاح الدين الشندليه	modeer.m@gmail.com	ياسين خالد احمد الاسطل	599349682	59
4067	جمعية المغازي للتأهيل المجتمعي	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2555244	المغازي الشارع العام مقابل المسجد الكبير	mcrs94@yahoo.com	علي عبد الحميد محمود أبو شوارب	599531176	63
4076	جمعية الهدى للتنمية	مسجل	محافظة خانيونس	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2071950	بني سهيلا ش الشهداء عمارة بركة	alhodadev@yahoo.com	محمد مصطفى سليمان ابومصطفى	599542016	28
5043	جمعية مبرة فلسطين للرعاية	مسجل	محافظة الشمال	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2472650	غزة شارع المخابرات الجمعية الاسلامية قديما	humanness.09@gmail.com	محمد احمد ابراهيم لبد	599766152	39
5058	جمعية الأمل لتأهيل المعاقين	مسجل	محافظة رفح	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2136779	رفح -مصبح حي الزهور -خلف محطة الأسطل	aoda1234@hotmail.com	زياد محمد عبدالرحمن عابد	598919218	29
5075	جمعية دير البلح لتأهيل المعاقين	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2534192	دير البلح الشارع العام المعسكر جوار موقف السيارات	admin@dbrsp.org	سليمان محمد حسين ابونادي	599600646	70
5078	جمعية التكافل للتنمية المجتمعية	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماعي	وزارة التنمية الاجتماعية	2856980	غزة الشاطئ شارع سامي الغول	info@iquds.ps	تيسير عبد اللطيف حسن الغوطي	599702684	22

رقم الجمعية	اسم الجمعية	حالة الجمعية	المحافظة	نوع الجمعية	قطاع العمل	وزارة الاختصاص	رقم الهاتف	العنوان	الإيميل	رئيس الجمعية	الهاتف/المحمول	عدد العاملين
6002	جمعية الفلاح الخيرية	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2474454	جباليا النزله شارع البحر مقابل بلدية النزله شرق الدفاع المدني	palmtrees1945@yahoo.com	رمضان مصطفى محمد طننوره	597660002	100
6092	جمعية آفاق جديدة	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2553166	النصيرات المخيم الجديد قرب حسن الينا عمارة منصور ثابت	afaqjad@yahoo.com	قاسم حسين قاسم بركات	599474111	26
7020	جمعية ابن باز الخيرية	مسجل	محافظة رفح	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2141414	رفح مخيم بينا مقابل مسجد الهدى	ibnpal@hotmail.com	عمر محمد حسن الهمص	592900413	29
7083	جمعية الفخاري للتنمية الريفية	مسجل	محافظة خانينوس	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2069065	خانينوس قرية الفخاري شارع المدارس عمارة ابو سمهده	Alfakhary2008@hotmail.com	طارق يوسف حسن العمور	599073585	64
7095	جمعية نبراس الأجيال للتنمية المجتمعية	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2476890	جباليا حي الزهراء	nebrasajayal@gmail.com	دبيه موسى خليل الزين	599465028	31
7107	جمعية بيوس الخيرية	مسجل	محافظة رفح	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2149204	رفح البلد الكراج الشرقي شارع عمر بن الخطاب بناية قشطه	yaboos.rafah@gmail.com	ايهاب حسن محمد أبو زايد	599460767	21
7126	جمعية رعاية أسر المعاقين	مسجل	محافظة رفح	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2146331	رفح شارع البحر دوار زعرب ابو نقيره	SOCADIF2003@hotmail.com	هيه محمد رافت عدوان	599788326	23
7139	جمعية المصدر للتنمية الريفية	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2535503	الزوايده شارع المصدر السلطاني - المقبرة	msdrdv@hotmail.com	محمد جهاد حسن المصدر	0	22
7169	جمعية البريج لتأهيل المعاقين	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	2558516	البريج بلوك 9 خلف مسجد الفاروق مبنى البلدية	p.a.d.b@hotmail.com	ماجده دياب يوسف خلف	599407151	28
7192	جمعية الولاء الخيرية	مسجل	محافظة خانينوس	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2062003	خانينوس ١ محطة مقابل شرطة خانينوس بناية العبادله	pwd-4@hotmail.com	حسن غانم محمد أبو شقره	599820827	20
7194	الجمعية الوطنية للتطوير والتنمية - جباليا	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2460180	جباليا شارع صالح درونه حي مسجد العمري	alzarqazssd@hotmail.com	منير عبدالله عطيه البرش	599405574	110
7206	جمعية النجادة الفلسطينية الخيرية	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2473606	معسكر جباليا شارع المدارس عمارة ابو الجديان	aegs2002@hotmail.com	نعمه خالد عبد أبو الجديان	599748826	23
7253	جمعية ابن خلدون للتنمية المجتمعية	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2889332	غزه النصر شارع المخابرات	ibnkhaldoun_2002@hotmail.com	عبدالحليم سعيد عيسى أبو زعيتر	592371204	21

رقم الجمعية	اسم الجمعية	حالة الجمعية	المحافظة	نوع الجمعية	قطاع العمل	وزارة الاختصاص	رقم الهاتف	العنوان	الإيميل	رئيس الجمعية	الهاتف/المحمول	عدد العاملين
7284	جمعية بيتنا للتنمية والتطوير المجتمعي	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	28559 99	جباليا التوام شارع البحر بجوار مسجد طه	Baitona@mail.org	حنان محمود محمد أبو شباك	5995229 15	34
7309	جمعية الرحمة الخيرية	مسجل	محافظة خانيونس	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	20548 12	خانيونس البلد مقابل مدرسة البنات	fdcooper@gmail.com	صلاح الدين فؤاد شعبان أبو شرخ	5989109 33	48
7402	جمعية البريج للتأهيل المجتمعي	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	25611 80	البريج خلف مدرسة الثانوية للبنات بلوك 12	ref_studies@yahoo.com	حاتم عبد القادر سليم سليم	5996029 44	25
7462	جمعية الأيدي الرحيمة الخيرية	مسجل	محافظة غزة	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	28386 95	غزة الزيتون عسقلية مبنى مركز الرضوان	Mhcps2005@gmail.com	انور علي يحيى الدجني	5959277 66	22
7536	جمعية منتدى التواصل بالنصيرات	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	25572 09	النصيرات ارض ابو سليم شارع شهداء القدس	alufs@alufs.org	صالح سلامه صباح الشافعي	5926015 01	62
7542	جمعية غسان كنفاني التنموية	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الطفل	وزارة التنمية الاجتماعية	24825 40	بيت حانون شارع المصريين عمارة كنفاني	iqraass@hotmail.com	سعد الدين شعبان حسن زياده	5978283 84	55
7607	جمعية السلامة الخيرية	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	24712 90	جباليا دوارالشيخ زايد مقابل مدرسة الحرثاني	INFO@ASSALAM A.PS	محمد جمعه مصطفى صنع الله	5974064 00	54
7608	جمعية الثوام الخيرية	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	24962 28	بيت لاهيا مدينة الشيخ زايد - مقابل مسجد الشيخ زايد	info@alweaam.net	محمد سامي محمد أبو مرعى	5991887 93	32
7611	جمعية الرعاية والارتقاء الفلسطينية الخيرية	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	28866 68	شارع النصر تقاطع النصر مع الثورة عمارة العمصي	info@bashaeer.com	امل عاطف محمد الخضري	5995630 61	31
7614	جمعية البتول الخيرية	مسجل	محافظة رفح	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	21559 39	رفح الشوكه حي الرباط ش لمطار	pfrd.ps@gmail.com	جهاد مصلح سليمان أبو حسون	5921349 00	22
7709	جمعية صناع الإرادة الخيرية	مسجل	محافظة الوسطى	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	25628 60	دير البلح بجانب مستشفى شهداء الأقصى	wellmakers@hotmail.com	محمد سلمان سالم التعبان	5980677 55	27
7735	جمعية إعمار للتنمية والتأهيل	مسجل	محافظة خانيونس	محلي	المعاقين	وزارة التنمية الاجتماعية	20633 60	خانيونس حي الأمل جوار الشؤون الاجتماعية	E_maar.gaza@yahoo.com	رامي جاسر حسن الغمري	5920840 00	42
7794	جمعية المحبة والسلام	مسجل	محافظة الشمال	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	59989 4481	الشمال بيت شارع السكه بناية محمود حويحي	elbraem@hotmail.com	ايمان محمد عبدالله حويحي	5923703 00	25

رقم الجمعية	اسم الجمعية	حالة الجمعية	المحافظة	نوع الجمعية	قطاع العمل	وزارة الاختصاص	رقم الهاتف	العنوان	الإيميل	رئيس الجمعية	الهاتف/المحمول	عدد العاملين
7807	جمعية الرحمة للاغاثة والتنمية	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2841913	مقابل وزارة المالية خلف محطة فارس للبتروول	info@youthda.ps	أسامه ياسين احمد اسليم	599603102	58
7827	جمعية سواعد للاغاثة والتنمية	مسجل	محافظة غزة	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2811311	غزه ش صلاح الدين التفاح خلف مؤسسة الصخرة	Sawaed2012@gmail.com	جبر زيدان بدوي عليوه	599419193	42
8007	جمعية الصفاء التنموية	مسجل	محافظة خانينونس	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2069552	خانيونس- الشيخ ناصر منزل سليمان الشحري	alsafaa46@hotmail.com	فؤاد سعيد صالح الشحري	599471729	27
194008	الجمعية الاسلامية- خان يونس حي الأمل	مسجل	محافظة خانينونس	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2054141	خانيونس حي الامل قرب مسجد الرحمة	??	زياد علي عبدالله ابو الوفا	598855955	93
194010	الجمعية الاسلامية- رفح	مسجل	محافظة رفح	محلي	الاجتماع ي	وزارة التنمية الاجتماعية	2147172	رفح الشابوره حي السطرية	??	ناصر حمدان جمعه بروهوم	599346860	81

بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



التاريخ: 2022/2/1

السيد /رياض البيطار

حفظه الله

مدير عام التخطيط في وزارة التنمية الاجتماعية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: مساعدة الطالبة رشا مطر 21812080

تقوم الطالبة المذكورة أعلاه بإجراء بحث بعنوان:

«أثر تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات الإغاثية المحلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية»

كمطلب للحصول على درجة الماجستير في التنمية المستدامة - مسار بناء مؤسسات وتنمية بشرية . و عليه نرجو التكرم بالإيعاز لمن ترونه

مناسب لتسهيل مهمة الطالبة في جمع البيانات اللازمة للبحث .

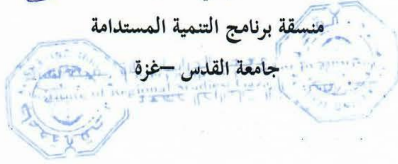
علماً بأن البيانات التي يحصل عليها الطلبة تعامل بسرية تامة وهي لازمة لأغراض البحث فقط .

و اقبلوا فائق التحية و الاحترام،،،

د. تهاني جفال

منسقة برنامج التنمية المستدامة

جامعة القدس - غزة



نسخة : -الملف

فهرس الملاحق

ملحق 1: الاستبانة قبل التحكيم.....	124
ملحق 2: الاستبانة النهائية لأداة الدراسة بعد التحكيم.....	130
ملحق 3: أسماء السادة المحكمين.....	136
ملحق 4: أسئلة المجموعات البورية: (الفئات المستفيدة من خدمات المنظمات الاغاثية).....	137
ملحق 5: ملحق نتائج اختبار (ت) لعينة واحدة عند القيمة المتوسط 3.....	138
ملحق 6: أسماء المنظمات.....	140
ملحق 7: تسهيل مهمة باحث.....	145

فهرس الأشكال

شكل 1.1: نموذج متغيرات الدراسة.....	10
شكل 1.4: التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات". ...	90
شكل 2.4: التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "أداء المنظمات".	92
شكل 3.4: نتائج أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.....	103

فهرس الجداول

جدول 1.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير المستقل: "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات". ..	11
جدول 2.1: مصفوفة تصميم أبعاد المتغير التابع "أداء المنظمات".....	11
جدول 1.2: مفهوم الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات.....	15
جدول 2.2: أساليب إستراتيجية تغيير المسار.....	18
جدول 3.2: مفاهيم أداء المنظمات.....	24
جدول 1.3: معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المحور لإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات.....	60
جدول 2.3: معامل ارتباط بيرسون بين البعد والمحور المنتمي إليه.....	63
جدول 3.3: نتائج الصدق التقاربي لأبعاد ومحاور الدراسة.....	64
جدول 4.3: مؤشرات قياس الثبات لأبعاد ومحاور الدراسة.....	65
جدول 1.4: نتائج البيانات الشخصية والوظيفية (عدد المستجيبين=191).....	68
جدول 2.4: المحك المعتمد في الاستبانة.....	69
جدول 3.4: نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد ومحاور الدراسة.....	70
جدول 4.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الأول "إستراتيجية تغيير المسار".....	71
جدول 5.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثاني "إستراتيجية تفريغ الأزمة".....	73
جدول 6.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الثالث "إستراتيجية تفتيت الأزمة".....	74
جدول 7.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الرابع "إستراتيجية احتواء الأزمة".....	77
جدول 8.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد الخامس "إستراتيجية فريق العمل".....	78
جدول 9.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات البعد السادس "إستراتيجية الاحتياطي التعبوي".....	80
جدول 10.4: نتائج التحليل الإحصائي لفقرات المحور الثاني "أداء المنظمات".....	82
جدول 11.4: نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات".....	89
جدول 12.4: نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "أداء المنظمات".....	91
جدول 13.4: العلاقة بين الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات.....	94
جدول 14.4: نتائج أثر الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات.....	102
جدول 15.4: نتائج الفرضية الرئيسة الخامسة.....	104
جدول 16.4: نتائج الفرضية الرئيسة السادسة.....	106
جدول 1.5: التحقق من نتائج الدراسة.....	113

فهرس المحتويات

أ.....	إقرار
ب.....	شكر وعرفان
ج.....	مصطلحات الدراسة:
د.....	الملخص:
ه.....	ABSTRACT
1.....	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
1.....	1.1 مقدمة الدراسة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
5.....	3.1 أسئلة الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 أهمية الدراسة
6.....	1.5.1. الأهمية النظرية:
6.....	2.5.1. الأهمية التطبيقية:
7.....	6.1 فرضيات الدراسة
8.....	7.1 حدود الدراسة
9.....	8.1 محدّدات ومُعوقات الدراسة
9.....	9.1 متغيرات ونموذج الدراسة
12.....	10.1 هيكلية الدراسة
13.....	2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13.....	1.2 المبحث الأول: الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات
13.....	1.1.2. مقدمة:
14.....	2.1.2. مفهوم الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات:
15.....	3.1.2. أهمية الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات:
16.....	4.1.2. خصائص الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:
16.....	5.1.2. أبعاد الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:
20.....	6.1.2. إستراتيجية فرق العمل:
21.....	7.1.2. إستراتيجية الاحتياطي التعبوي:

23	2.2 المبحث الثاني: أداء المنظمات
23	1.2.2. تمهيد:
23	2.2.2. مفهوم أداء المنظمات:
25	3.2.2. أهمية أداء المنظمات:
26	4.2.2. خصائص أداء المنظمات:
27	5.2.2. مؤشرات أداء المنظمات:
28	6.2.2. تطوير أداء المنظمات:
29	7.2.2. أبعاد أداء المنظمات:
31	8.2.2. العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وأداء المنظمات:
31	1.8.2.2. تمهيد:
31	2.8.2.2. طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة وأداء المنظمات:
	3.8.2.2. أثر تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء المنظمات
31	المحلية الإغاثية:
34	3.2 المبحث الثالث: المنظمات الإغاثية
34	1.3.2. تمهيد:
34	2.3.2. مفهوم المنظمات الإغاثية المحلية:
35	3.3.2. رؤية المنظمات الإغاثية المحلية:
35	4.3.2. رسالة المنظمات الإغاثية:
35	5.3.2. أهداف المنظمات الإغاثية المحلية:
36	6.3.2. خصائص المنظمات الإغاثية:
37	7.3.2. التحديات التي تواجه المنظمات الإغاثية:
38	8.3.2. عوامل نجاح المنظمات الإغاثية:
38	9.3.2. إدارة الأزمات في المنظمات الإغاثية المحلية:
40	4.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها
40	1.4.2. مقدمة:
	2.4.2. المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل: الإستراتيجيات
40	الحديثة في إدارة الأزمات
40	1.2.4.2. الدراسات المحلية:

42	2.2.4.2. الدراسات العربية:
45	3.2.4.2. الدراسات الأجنبية:
46	3.4.2. المحور الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير التابع أداء المنظمات:
46	1.3.4.2. الدراسات المحلية:
49	2.3.4.2. الدراسات العربية:
50	3.3.4.2. الدراسات الأجنبية:
52	4.4.2. المحور الثالث: الدراسات التي ربطت بين المتغيرين
53	5.4.2. جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:
53	6.4.2. الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:
54	7.4.2. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:
54	8.4.2. جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:
56	3 الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
56	1.3 تمهيد
56	2.3 منهج الدراسة
56	3.3 مجتمع الدراسة
57	4.3 عينة الدراسة الفعلية
57	1.4.3 توزيع الاستبانات ونسبة الاسترداد:
58	2.4.3 العينة التجريبية (الاستطلاعية):
58	3.4.3 وصف مكونات الاستبانة:
58	5.3 صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):
59	1.5.3 التأصيل العلمي والنظري لمتغيرات الدراسة
59	2.5.3 صدق المحكمين:
60	3.5.3 صدق المقياس:
60	1.3.5.3 مؤشر الاتساق الداخلي:
62	2.3.5.3 مؤشر الصدق البنائي:
63	3.3.5.3 الصدق التقاربي:
64	4.5.3. ثبات أداة الدراسة:
65	6.3 مبررات الاعتماد على الاختبارات المعلمية في الدراسة:
65	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

4 الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج 67

1.4 تمهيد 67

2.4 الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة تبعًا للبيانات الشخصية والوظيفية 67

3.4 المقياس المعتمد في الاستبانة (المحك المعتمد) 69

4.4 نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات وأداء المنظمات بشكل عام 69

5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات" 71

1.5.4 نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الأول "إستراتيجية تغيير المسار": 71

1.5.4.1. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثاني "إستراتيجية تفريغ الأزمة": 73

2.5.4.2. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الثالث "إستراتيجية تفتيت الأزمة": 74

3.5.4.3. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الرابع "إستراتيجية احتواء الأزمة": 76

4.5.4.4. نتائج التحليل المتعلقة بالبعد الخامس "إستراتيجية فريق العمل": 78

نتائج التحليل المتعلقة بالبعد السادس "إستراتيجية الاحتياطي التعبوي": 80

نتائج التحليل المتعلقة بالمحور الثاني "أداء المنظمات": 81

6.4 التحليل العاملي التوكيدي 89

1.6.4.1. التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات": 89

2.6.4.2. التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني "أداء المنظمات": 90

7.4 الإجابة على فرضيات الدراسة 92

5 الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات 108

1.5 مقدمة 108

2.5 الاستنتاجات 108

1.2.5.1. الاستنتاجات الخاصة بمستويات الالتزام بتطبيق "الإستراتيجيات الحديثة في إدارة

الأزمات" وتحقيق "أداء المنظمات": 109

2.2.5.2. الاستنتاجات الخاصة بأثر الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على أداء

المنظمات: 109

3.5 التّوصيات 111

1.3.5.1. توصيات عامة: 111

2.3.5.2. التوصيات الخاصة بالإستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات: 111

112.....	3.3.5. التوصيات الخاصة بأداء المنظمات الإغاثية المحلية:
115.....	المصادر والمراجع.
124.....	الملاحق.