



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات
الفلسطينية في ظل جائحة كورونا

اسم الطالبة: جوليانا عبد الفتاح الصوافي

المشرف: د. يوسف أبو فارة

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ. / 2022م

العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات
الفلستينية في ظل جائحة كورونا

إعداد:

جوليانا عبد الفتاح الصوافي

بكالوريوس علوم سياسية/جامعة القدس/ فلسطين

إشراف: د. يوسف أبو فارة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية

المستدامة - مسار تنمية بشرية وبناء مؤسسات من معهد التنمية المستدامة -

عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

1444هـ. / 2022م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة
العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية
في ظل جائحة كورونا

اسم الطالبة: جوليتا عبد الفتاح الصوافي
الرقم الجامعي: 21910958
المشرف: د. يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 7 / 8 / 2022م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم
وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف أبو فارة
التوقيع: 
2. ممتحناً داخلياً: د. نضال درويش
التوقيع: 
3. ممتحناً خارجياً: د. عماد الزبير
التوقيع: 

القدس - فلسطين

1433هـ / 2022م

إقرار

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

جوليانا عبد الفتاح الصوافي

التوقيع:

الاسم: جوليانا عبد الفتاح الصوافي

التاريخ: 2022/8/7

الاهداء

للذين يتوسدان الثرى، وهما يقيمان بين جوانحي ما حبيبت، وقد سكبنا في ماء الحرص
لتنبت روح المثابرة، لأكون اليوم كما كانا يريدان لي، فيرقدان في ضريحهما وقد قرت
أعينهما بنجاحي ولمعان اسمي،

والدي ووالدي رحمهما الله...

إلى الذي نصب لي خيمة من العز والفخر، وكان لي عامودها الذي تقوم عليه، لمن
جعل كتفه لكتفي فكان السند، وجعل ناظريه حيث ناظري فكان العطاء الدائم،

لزوجي العزيز الذي أحمل له في قلبي حباً وشكراً وعفراً وامتناناً...

للذين أحرص على أن لا يقفوا عند حد في طلب العلم، فينهجون نهجي ويخطون خطاي،
فيتعلموا ويثابروا ويستمروا إلى أن يطمئن قلبي عليهم وهم في أعلى الدرجات،

فلذات كبدي اولادي وقبس النور الذي أضيء به عيناى...

اخوتي، الجبال الرواسي الذين اقتسمت معهم حلو العيش ومره، والذين أقف دائماً بشموخ
متكئاً عليهم،

لأخوتي الذين أكتب لهم بمداد القلب أدامهم الله لي...

إلى كل الذين كان لهم الأثر في الشد من أزري، فرافقني دعمهم وتشجيعهم ودعاؤهم،

لكل أصدقائي وصديقاتي وزملائي وزميلاتي لكم مني كل الحب والامتنان.

جوليانا عبد الفتاح الصوافي

شكر وعرّفان

قال تعالى: "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" سورة إبراهيم (آية، 6)

الحمد لله رب العالمين الذي هدانا ووفقنا بتوفيقه، والشكر له سبحانه على فضله،

والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم، فإنني:

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور / يوسف أبو فارة

على كل ما قدمه لي من نصح وإرشاد لإتمام هذه الرسالة

وإلى المعهد العالي للتنمية المستدامة ممثلاً بالدكتور / أحمد حرز الله

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى جامعة القدس ممثلة برئاستها وإداراتها وأقسامها،

والى كافة الأساتذة الأفاضل أعضاء الهيئة التدريسية، وكافة العاملين.

وأخيراً أتوجه بالشكر الجزيل لكل من قدم لي يد العون والمساعدة في

إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود .

جوليانا عبد الفتاح الصوافي

الأزمة: حالة تتضمن حصول تغييرات في الأسباب، وهذه التغييرات تؤدي إلى حدوث تغييرات حادة ومفاجئة في النتائج، وتنتج هذه الحالة عن مجموعة متراكمة من الأحداث والعوامل التي تتفاعل مع بعضها ويغذي كل منها الآخر وصولاً إلى حالة من الاحتقان والتوتر والانفجار. (أبو فارة، 2020).

إدارة الأزمات: العملية التي يتم فيها الحصول على مؤشرات الأزمة وتقييمها للخطر المحتمل، واتخاذ التدابير اللازمة وتطبيقها من أجل الوصول إلى الحد الأدنى من الخسائر. (السكرانة، 2021).

جائحة كورونا: أثرت جائحة كوفيد-19 على نشاط المؤسسات خاصة بعد تحولها من أزمة صحية إلى أزمة اقتصادية عالمية، فكان لذلك الأثر السلبي على معظم القطاعات خاصة القطاع الاقتصادي الذي تضرر كثيراً في كل دول العالم الذي انتشر فيها هذا الوباء، على غرار ذلك تأثرت مؤسسات السلطة الفلسطينية كثيراً بالجائحة، التي تأثرت كثيراً بهذه الأزمة الصحية سواء على المدى القريب أو على المدى البعيد، مما انعكس سلباً على مواردها المالية وعلى التسيير العادي لنشاطها.

النجاح المؤسسي: تفوق وارتقاء إداري ووظيفي في المؤسسة يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، ويعمل على تنسيق الأعمال والأنشطة والجهود ليسهم بالنتيجة بتحقيق أهداف المؤسسة. (الجوجو، 2019).

الدائرة الحكومية: أية وزارة أو إدارة أو مؤسسة عامة أو سلطة أو أية جهة أخرى تكون موازنتها الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية أو ملحقة بها. (قانون الخدمة المدنية، 2005).

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا وانعكاسها في النجاح المؤسسي، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الوزارات الفلسطينية وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (372) مفردة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيقها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم إعداد استبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وتم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وتم فحص صدق الأداة إحصائياً ومن خلال آراء المحكمين، كما تم فحص ثبات الأداة من خلال استخراج معامل الثبات (معامل كرونباخ ألفا) الذي بلغت قيمته لجميع فقرات الاستبانة حوالي (0.925)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج الرزم الإحصائية الجاهزة (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية ادارة الأزمات، من جهة، والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، وبينت النتائج أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، أيضاً لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا.

وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بتوصيات منها: تنمية المهارات القيادية لصناع القرار في الوزارات الفلسطينية خاصة تلك المهارات المتعلقة بالتعامل مع الأزمات وإدارتها، وأوصت الدراسة بتنمية ثقافة الإحساس بالأزمات لدى الموظفين والاستعداد والقابلية لمواجهتها في مختلف الظروف، وغرس ثقافة إدارة الأزمات في قيم ومعتقدات الموظفين، وأوصت الدراسة أيضاً بتوفير القدرة والسرعة المناسبة لحشد وتحريك الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لاحتواء الأزمات.

The relationship between the effectiveness of crisis management and the institutional success of Palestinian ministries in light of the Corona pandemic

Prepared by: Joliana Abd Alfath alswafi

Supervised by: Dr.Yusof Abu fara

Abstract

The study aimed at an effective level, crisis management in the Palestinian ministries, the work team, a team, and a random sample was selected from (372) individuals, to achieve the objectives of the study, it was applied using the descriptive analytical approach, and a questionnaire was prepared as a tool for collecting the required data. The questionnaire was built based on theoretical literature and relevant previous studies. The validity of the tool was examined statistically and through the opinions of the arbitrators. The reliability of the tool was also checked by extracting the reliability coefficient (Cronbach's alpha coefficient, whose value for all paragraphs of the questionnaire is about (0.925), and this indicates that the questionnaire has a high stability coefficient, and the data collected was statistically processed using the ready-made statistical packages (SPSS) program.

There was a significant relationship at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) between the effectiveness of crisis management, on the one hand, and the institutional success of the Palestinian ministries, The results showed that there is no significant relationship at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) between the level of effectiveness of preparedness for crises before their occurrence in the Palestinian ministries, on the one hand, and the institutional success of these ministries in light of the Corona pandemic, and the results also showed that there is no significant relationship at the level of significance. Statistical ($\alpha \leq 0.05$) between the level of effectiveness of crisis

management in Palestinian ministries in light of the first waves of the Corona pandemic, on the one hand, and the institutional success of these ministries, also there is no significant relationship at the level of statistical significance ($\alpha \leq 0.05$) between the level of effectiveness of crisis management in the ministries Palestine in light of the recent waves of the Corona pandemic.

Based on the findings of the study, the study recommended recommendations, including: Developing the leadership skills of decision-makers in Palestinian ministries, especially those skills related to dealing with crises and managing them. In the values and beliefs of employees, the study also recommended providing the appropriate capacity and speed to mobilize and mobilize the material, human and technological capabilities necessary to contain crises.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

إن الواقع الذي تمر به المؤسسات في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يعيشه عصرنا، وفي ظل الأوضاع التي يُواجهها مجتمعنا الفلسطيني بشكل خاص تبرز أهمية هذا الموضوع الذي يُعد ضرورياً لكل المؤسسات سواء أكانت عامة أم خاصة.

وتعتبر الأزمات أمراً غير مُحبب للنفس، وذلك لأنها تشعرك بعدم الاستقرار والتغيير المفاجئ، مما يشعر بالارتباك والقلق، وربما اتخاذ القرارات الارتجالية والمتسرعة التي تزيد الأمر سوءاً على سوءه، فسابقاً تسببت الأزمات في خسائر كبيرة وفي أضرار اقتصادية جسيمة مما أثر على حياة مئات من المنظمات في جميع أنحاء العالم، وتعد هذه الأزمات بلا شك عقبات رئيسية في طريق تنمية هذه المنظمات وتطورها، ويتطلب التصدي لهذه الأزمات أن تُدرج إدارة الأزمات والمخاطر في الخطط التنموية للدول والمنظمات على حد سواء بالاعتماد على قاعدة معرفية متطورة ووعي من صانعي القرارات. وقد أصبحت الأزمات حدثاً متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالمتغيرات والمستجدات، وكلما استطاعت المنظمة التأقلم مع المتغيرات، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان (جادالله، 2010، ص6).

تُعد إدارة الأزمات إدارة المستقبل والحاضر، وتعتبر إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها أو معالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ومن ثم تحتفظ المؤسسة بحيويتها واستمرارها (محمود، 2007، ص199).

الأزمات تبدأ صغيرة، ونظراً لانعدام القدرة على مواجهتها وإدارتها بالطريقة الصحيحة، تتفاقم وتصبح إعصار مدمر للمؤسسات، لذلك فإن الأشخاص الموكلة إليهم عملية مواجهة الأزمات من الضروري أن يتمتعوا بالصفات القيادية المتميزة من حيث الكفاءة والخبرة والقدرة والثقة بالنفس وقوة الشخصية، حيث أن كل تلك الأبعاد في شخصية القائد تجعل من السيطرة على الوضع القائم أمراً ليس بالتعقيد الكبير كما أن كل أزمة تحتوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل كذلك، وحصاد ذلك النجاح الكامن هو جوهر عملية المواجهة الحقيقية والفاعلة للأزمة، وعدم التعامل وفق ذلك هو النزعة بعينها نحو التحرك من وضع سيء إلى وضع أسوأ (عطوان، 2018).

إن إدارة الأزمات تعني الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها، كما عرفها بأنها: "تساهم في إزالة الكثير من عوامل المخاطرة وعدم التأكد التي تواجه المنظمات في الأزمات مما يمكن تلك المنظمات من السيطرة والتحكم في مصيرها ومستقبلها" (الدليمي، 2019، ص193).

أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات التي تشهد تغييرات متسارعة بشتى مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، فضلاً عن اشتداد المنافسة والتحديات التي تواجه تلك المنظمات. وتؤثر أزمات العمل في استمرارية المنظمات وتهدد بقاءها وقدرتها على المنافسة مما يعرضها للانهايار والزوال. إن النجاح في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات والتصدي لأهم المخاطر والتحديات المترتبة عليها يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية يأتي في مقدمتها المعلومات، لذا لا بد أن تكون المعلومات أحد العوامل الأساسية التي تقلل عدم التأكد وتزيد درجة الثقة في القرار لمواجهة تلك الأزمات والعمل على تقليل أثارها وتوفير إمكانية القضاء عليها قبل وأثناء حدوثها (زويلف، 2015، ص247).

فالمؤسسات تواجه تغيرات بيئية وطبيعية متعددة ومتغيرة ومفاجئة، مما قد يتسبب بحدوث أنواع متعددة من الأزمات، أزمات وكوارث متوقعة، وبعضها غير متوقعة، وقد تتأثر المؤسسات بهذه الأزمات، حيث تؤثر على طبيعة عملها، وتؤثر أيضاً على مصادرها ومواردها وعلى العاملين بها بأشكال متعددة، وقد تهدد استمرارية المؤسسة أو قدرتها على المنافسة. فالكثير من الأزمات لها دلائل وشواهد تدل على حدوثها ووقوعها، وكل هذه الشواهد تبدأ صغيرة وتأخذ بالنمو شيئاً فشيئاً (الخزامي، 2000، ص44).

وتُعد إدارة الأزمات أمراً ضرورياً لتفادي المزيد من الخسائر المادية والمعنوية، وبهذا فهي تمثل أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، ويعد التعامل معها محكاً رئيساً يظهر من خلاله كفاءة الإدارة ومعرفتها في التعامل مع الأزمات، حيث تتضمن العديد من الأنشطة (السالم، 2009، ص22).

في عام 2020 اضطرب العالم وشد أزمته لمواجهة تداعيات أزمة كورونا التي بدأت في التفشي والظهور لأول مرة في مدينة وهان الصينية بتاريخ 19 ديسمبر "أزمة كورونا" كانت وما زالت خطر يواجه العالم والتي ولا زال اللقاح لهذا الوباء مجهول الهوية، ولا تكمن خطورة الوباء في حجم المرض الذي يصيب الشخص بقدر سرعه انتشاره وانتقاله بين أفراد المجتمع، وتجلت مبادئ السلطة في أهمية الحفاظ على المجتمع في مواجهة المرض بإدارة استراتيجية في ظل قيادة رشيدة لحماية الأشخاص ذو الأمراض المزمنة، وكبار السن، والأطفال، ومن هنا تطلبت جهود الدولة في التدخل لفرض الإجراءات والسياسات التي تنظم من سير العملية وفق أهداف رؤية الدولة والتي تركز على مواطنين أصحاء بديناً ونفسياً. (صادق، 2021، ص188).

في الأشهر الأولى لمواجهة الوباء وفي ظل حالة الطوارئ والاعلاق التام، لمسنا على المستوى الشعبي كفاءة على مستوى أداء الفريق الفلسطيني الوطني لإدارة حالة الطوارئ، حتى أن منظمة الصحة العالمية ودول عظمى أشادت بالأداء الفلسطيني، لمواجهة الأزمة، فالأزمة اخترقت القيم والمعايير الأساسية للنظام، الوضع الذي تطلب اتخاذ قرارات حيوية في ظل ضغط الوقت والظروف غير المستقرة. عناصر أزمة كورونا في فلسطين تأرجحت بين التهديد وعدم اليقين والطوارئ والاحتلال وكل ذلك تطلب صناعة قرارات حاسمة، إن التحدي ومواجهة المرحلة تطلب قيادة وصانعي قرار يتحلون بمهارات إدارة الأزمات، أصحاب رؤية تسيرهم القيم. كان من الواجب والمسؤولية المجتمعية أن نأخذ الأزمة على محمل الجد وأن نلتزم بإرشادات وتعليمات الجهات الرسمية. فعلى سبيل المثال أدى انتشار فيروس كورونا كوفيد19 إلى خسارة 90.500 موظفا على الأقل لوظائفهم. ومن المتوقع أن ترتفع معدلات البطالة لتصل إلى 31.7% - 33.8% بينما كانت نسبتها 25.3% في العام 2019، وقد ازداد الاستخدام الناقص للعمالة واتسعت الفجوة نحو العمالة الكاملة، وكان العاملون في قطاع التعدين والصناعة مثلاً أحد أكثر القطاعات إنتاجية في الاقتصاد الفلسطيني الأكثر تضرراً من انتشار فيروس كورونا والمتوقع أن تكون نسبة من خسروا وظائفهم ما بين 18.2%- 20.9% خلال العام 2020 بالتالي فإن معدلات البطالة تتزايد بشكل كبير بين أوساط العمال المنتجين (منظمة العمل الدولية، 2020، ص28).

سُحاول الباحثة في دراستها إلقاء الضوء على العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي في الوزارات الفلسطينية، وكيفية التعامل معها وما هي المشاكل والمعوقات التي تواجه المدراء عند ممارسة وتطبيق مفهوم إدارة الأزمات في إداراتهم المختلفة.

2.1 مشكلة الدراسة:

إن العمل المؤسسي يهدف إلى رفع كفاءة العمل من خلال تحسين الأداء الخاص بالمؤسسات ، بالإضافة إلى تنظيم وتوزيع الأدوار و فرق العمل بشكل مناسب لكل تخصص، فالنجاح المؤسسي عبارة عن جهد منظم لتشخيص أعمال المؤسسة من خلال أرقام لتحديد مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها، والاستغلال الأمثل لمواردها، وذلك لإنتاج ما هو مطلوب منها بالخصائص والمواصفات التي يتوقعها صاحب المصلحة، أصبحت الأزمات سمة أساسية للمنظمات المعاصرة في الألفية الثالثة بسبب تعقد بيئة الأعمال، وما تواجهه هذه المؤسسات وغيرها من أزمات على سبيل المثال جائحة كورونا والتي بسبب أغلقت المؤسسات والقطاع التعليمي والصحي وغيره والتي سبب أزمة حقيقية أثرت بشكل كبير على أدائهم، فالمؤسسات أصبحت عرضة لحدوث عجز مالي وإداري نتيجة تأثير الأزمة عليها، ولما كانت الأزمة تتزامن غالباً مع عنصر المفاجأة فهذا يستدعي القدرة على توقعها وتجنب حدوثها مع وجود مهارات عالية في التصدي لها عند حدوثها، وهذا يجعل الاهتمام كأسلوب لمواجهتها، والتكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق أمراً على جانب عظيم من الأهمية، حيث تعنى الأزمة للمنظمة لحظة حرجة ونقطة تحول تتعلق بمصيرها وأسباب بقائها، وتواجه الأراضي الفلسطينية المحتلة خطر فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19)، بصورة استدعت حالة الطوارئ في جميع الأراضي الفلسطينية في بداية آذار/مارس 2020، لكن ذلك لم يسمح بالعمل وفق خطة صحية موحدة تمكّن من مكافحة الوباء، وتراعي حالة الضعف التي تعانيها الوزارات وخاصة الجهاز الصحي الفلسطيني، في مرحلة حرجة مليئة بتحديات قد تهدد المنظومة الصحية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد اتخذت السلطة الفلسطينية إجراءات حاسمة لاحتواء آثار جائحة كورونا والحد منها داخل الوزارات من حيث تقليل عدد الموظفين، إغلاق الجامعات وأصبحت دراسة عن بعد، المدارس وغيرها ممن يؤثرون على زيادة الأزمة، ونتيجة الأزمات التي يمر بها المجتمع بكافة مؤسساته سعت الدراسة للبحث وطرح مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس: العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

3.1 أسئلة الدراسة:

1. ما مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية.
2. ما مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا.
3. ما مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا.
4. ما الأنواع المختلفة للأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.
5. ما واقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

6. ما العلاقة بين فاعلية ادارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى الى دراسة العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا والذي ينتج عنه عدة أهداف فرعية:

1. التعرف على مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية.
2. التعرف على مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء وقوعها لجائحة كورونا.
3. التعرف على مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات بعد وقوعها لجائحة كوفيد 19.
4. التعرف على الأنواع المختلفة للأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل لجائحة كورونا.
5. التعرف على واقع نجاح الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.
6. التعرف على العلاقة ما بين فاعلية ادارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

5.1 فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية ادارة الأزمات، من جهة، والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى. ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:
 - لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى.
 - لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء وقوعها لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى.
 - لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات بعد وقوعها لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى.

2. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي). ويتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي:

• لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

• لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

• لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

3. لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

6.1 أهمية الدراسة:

تحدد أهمية الدراسة في التعرف إلى فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية، وتأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال:

1.6.1 الأهمية النظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدب والنظريات لتطبيق مفهوم تقييم فاعلية إدارة الأزمات، وبيان علاقته بإدارة الأزمات والتزود بالمعلومات والمعارف في هذا الجانب.
2. تعتبر هذه الدراسة إضافة علمية مهمة للمجال العلمي الذي تنتمي إليه وإلى المجتمع عموماً.
3. إن موضوع تقييم فاعلية إدارة الأزمات لم يحظ بالاهتمام الكاف من قبل الباحثين والمهتمين لذلك يمكن ان تسهم الدراسة ولو بالقدر اليسير في إثراء المعرفة في هذا الجانب.
4. توجيه اهتمام الطلبة والباحثين إلى تطوير آليات كيفية إدارة الأزمات وتوظيفها من أجل المساهمة في تطوير المؤسسة.

5. توفر الدراسة الحالية قاعدة بيانات لمساعدة الباحثين والدارسين في هذا المجال نظراً لندرة الدراسات السابقة في موضوع الدراسة وتشجيعهم لإجراء مزيد من الأبحاث في هذا المجال وهذا يعني تطوير هذا المجال في المستقبل.

2.6.1 الأهمية العملية:

1. تكتسب أهمية هذه الدراسة في تقديم توصيات في مجال تطوير فاعلية إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية.
2. تتناول الدراسة الدور الذي تلعبه عملية تقييم فاعلية إدارة الأزمات من خلال الاستعداد بأسلوب علمي لمواجهة متطلبات وتحديات المستقبل وما يحمله من مشكلات متعددة.
3. يمكن أن تفيد هذه الدراسة الوزارات في كيفية إدارة الأزمات من أجل توجيه اهتمام القطاع الفلسطيني صوب الاستفادة من الإبداع والابتكار لمواجهة أزمة كورونا.
4. تكمن أهمية الدراسة في الفائدة التي تعود على المجتمع من خلال تركيزها على تقييم فاعلية إدارة الأزمات لمواجهة أي أزمات طارئة والذي يساهم في بقاء وتطور المؤسسات والتي تلعب دوراً بالغ الأهمية في حماية المجتمع الفلسطيني من خلال مساهمتها في توفير كافة الإرشادات الضرورية والتنوعية اللازمة.
5. تعطي هذه الدراسة الفرصة لكل مسؤول وأصحاب القرار للتعرف على مدى تقييم فاعلية إدارة الأزمات ومدى المساهمة الفعالة التي يقدمها في مجال إدارة الأزمات، وذلك للحد من المواقف والأحداث التي تهدد وضع المؤسسة وتحد من قدرتها على العمل.
6. تفيد نتائج الدراسة الحالية الإداريين العاملين في المؤسسات والوزارات الفلسطينية.

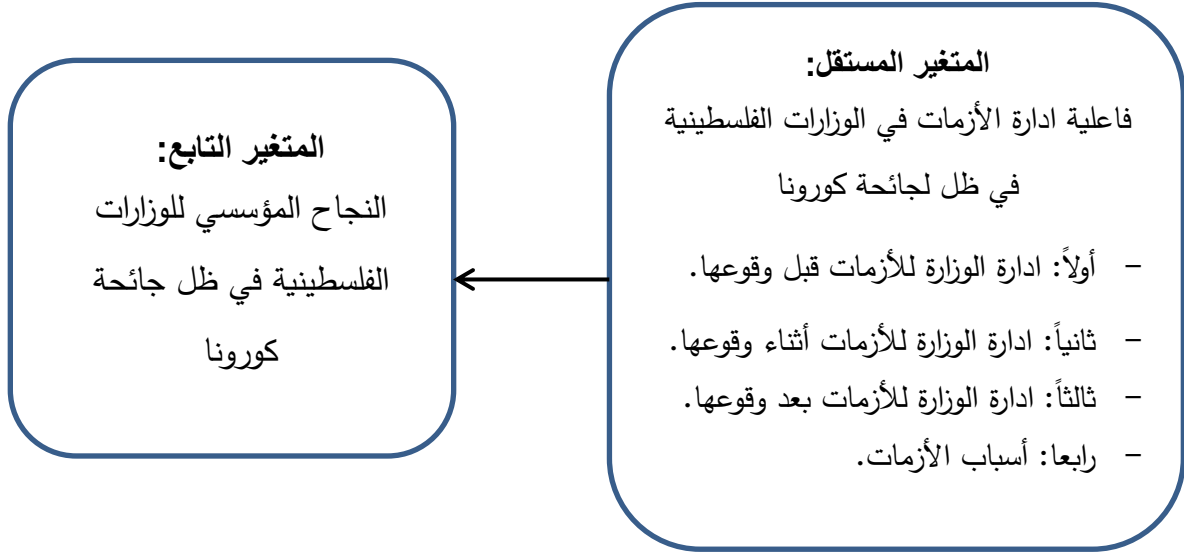
7.1 متغيرات الدراسة:

1.7.1 المتغير المستقل: فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل لجائحة كورونا.

- أولاً: ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها.
- ثانياً: ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها.
- ثالثاً: ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها.
- رابعاً: أسباب الأزمات.

2.7.1 المتغير التابع: النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

8.1 أنموذج الدراسة:



9.1 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

1. **الحد الزمني:** بدايات جائحة كورونا عام 2019 حتى نهاية العام 2021.
2. **الحد المكاني:** الضفة الغربية - الوزارات الفلسطينية.
3. **الحد البشري:** موظفو الوزارات الفلسطينية.
4. **الحد الموضوعي:** العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا.

10.1 التعريفات الإجرائية:

الأزمة: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء (أبو قحف، 2002، 364)

التعريف الإجرائي للأزمة: هي عبارة عن عملية تتكون من مجموعة من الإجراءات والقواعد تتبعها الإدارات في مختلف المجالات، من أجل جمع أكبر عدد من المعلومات والمعرفة واستخدام المعلومات المناسبة كأساس لاتخاذ القرار المناسب لمواجهة الأزمات.

تعريف إدارة الأزمات: "مجموعة من الخطوات والإجراءات اللازمة للتعامل مع وضع غير عادي (غير طبيعي) لتجنب الاضطراب النفسي، وتقليل الأضرار والخسائر في الأرواح والممتلكات قدر الإمكان". (المسيلي وعبد الله، 2005، ص18)

التعريف الإجرائي لإدارة الأزمات: هي القدرة على إدارة المؤسسة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

النجاح المؤسسي: عبارة عن "تفوق وارتقاء إداري ووظيفي في المؤسسة يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، ويعمل على تنسيق الأعمال والأنشطة والجهود ليسهم بالنتيجة بتحقيق أهداف المؤسسة". (الجوجو، 2019).

التعريف الإجرائي للنجاح المؤسسي: هي القدرة على الاستمرارية بالعطاء تحت أي ضغوط لنجاح المؤسسة على أكمل وجه.

11.1 هيكلية الدراسة:

الفصل الأول: المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلة الدراسة، أهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، أهمية الدراسة، متغيرات الدراسة، نموذج الدراسة، حدود الدراسة، التعريفات الإجرائية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وأدواتها، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة خصائصها، وأدوات الدراسة، وصدق أداة الدراسة والتحكيم، وثبات الأداة، والتحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة.

الفصل الرابع: يحتوي على عرض للنتائج وتحليل بيانات أداة الدراسة ومناقشتها.

الفصل الخامس: يشمل على الاستنتاجات ونتائج اختبار الفرضيات والتوصيات وأخيراً تم إضافة قائمة بأهم المراجع والملاحق ذات الصلة.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة التي توفرت للباحثة من المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة بمختلف أنواع هذه المراجع من كتب وأبحاث وأوراق علمية أو من الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

1.2 المبحث الأول: الإطار النظري:

1.1.2 الفرع الأول: الأزمة:

في هذا الفرع ستقوم الباحثة بتوضيح مفهوم الأزمة وتطورها، وأسبابها، وخصائصها، وأساسيات التعامل مع الأزمة، وأبعادها، ومستوياتها، وآثارها، ومتطلباتها.

1.1.1.2 مفهوم الأزمة:

أصبح مفهوم الأزمة من المفاهيم الواسعة الانتشار في المجتمع المعاصر، حيث أصبح يمس بشكل أو بآخر كل جوانب الحياة بدءاً من الأزمات التي تواجه الفرد، مروراً بالأزمات التي تمر بها الحكومات والمؤسسات، وانتهاءً بالأزمات الدولية. بل إن مصطلح الأزمة أصبح من المصطلحات المتداولة على جميع الأصعدة، وفي مختلف المستويات الاجتماعية وعالم الأزمات عالم حي ومتفاعل، عالم له أطواره، وله خصائصه، وأسبابه، تتأثر به الدولة أو الحكومة، فيتأثر به أصغر كائن موجود في المجتمع البشري. (اليازجي، 2011، ص321)

إن إدارة الأزمة لا بد من أن تكون إدارة علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتسعى جاهدة لحماية ووقاية المؤسسات، والارتقاء بأدائها، ومعالجة الأسباب التي قد تسهم في إحداث بوادر أزمة مستقبلية، وهذا بدوره يتطلب وجود إدارة فعالة للأزمة تشتمل على كوادر إدارية قيادية قادرة على التعامل مع كافة أشكال الأزمات بطريقة ريادية، فخلال حالات الأزمات، يحتاج المجتمع إلى قادة أقوياء وواثقين من أنفسهم ويمكن الوصول إليهم مع ضعف الروابط داخل المنظمات في حالات الأزمة وتعطل الذروة التنظيمية، وكذلك السعي لتحفيز الموظفين لمواجهة الأزمة. (السكرانة، 2021، ص119)

وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعاً لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات، وكذلك لتعدد أنواع الأزمات وأسبابها وتصنيفاتها المختلفة. ويمكن وجه الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعته واتساع نطاق استعماله، حتى أنه من المتعذر

إيجاد مصطلح يوازي (الأزمة) في ثراء إمكاناته واتساع مجالات استعماله، وقد وردت مجموعة من التعاريف للأزمة، كان من أهمها:

2.1.1.2 التعريف اللغوي للأزمة:

"الأزمة في معاجم اللغة العربية تعني الشدة والقحط، و (أزم) عن الشيء أمسك عنه، كما تدل كلمة (الأزمة) وجمعها (أزمات) على الشدة والضييق كالحديث عن أزمة اقتصادية وأزمة سياسية، وهي تشير إلى حالة طارئة وموقف استثنائي مغاير، ومخالف لمجريات الأمور الاعتيادية، كما يأتي المصطلح (مأزم) وهو الطريق الضيق بين جبلين، ولم تكن كلمة أزمة شائعة الاستعمال في الأدبيات العربية القديمة". (الملا، 2015، ص42)

3.1.1.2 التعريف الاصطلاحي للأزمة:

تتعدد التعريفات المقدمة لإدارة الأزمة، فهناك من يعرف إدارة الأزمة بأنها: "تعد بمثابة خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة إلى عوامل التهديد المادي والبشري" (الحفني، 2017، ص4).

وتعرفها (الفريخ، 2021، ص175) على أنها "لمواجهة الأزمات الاستعداد لها من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المؤسسة أو المنظمة".

ويشير (جمعة، 2018، ص21) إلى أنه "حينما تواجه المنظمة أزمة فإنها تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة، واحتواء الأزمات المسببة لها، والاستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بالأزمة".

أما (محمد، 2020، ص274) فيعرف الأزمة بأنها "عملية إدارة خاصة من شأنها إنتاج استجابة استراتيجية، لمواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين المنتقمين مسبقاً والمدربين تدريباً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة، من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى".

أما (بورزان، 2021، ص5) تعرف الأزمة بأنها "تغييرات سلبية خطيرة غير متوقعة وواسعة النطاق، تخلق حالة من الفوضى بغض النظر عن مستوى كفاءة الإدارة في الظروف الاعتيادية".

أما (أبو فارة، 2020، ص24) فيرى أن الأزمة "تتضمن حصول تغييرات في الأسباب، وهذه التغييرات تؤدي إلى حدوث تغييرات حادة ومفاجئة في النتائج، وتتجم هذه الحالة عن مجموعة متراكمة من الأحداث والعوامل التي تتفاعل مع بعضها ويغذي كل منها الآخر وصولاً إلى حالة من الاحتقان والتوتر والانفجار".

وترى الباحثة بأن الأزمة حقيقة من حقائق الحياة الثابتة، وتحظى التحديات الداخلية الخارجية باهتمام الأنظمة الحاكمة التي تعمل جاهدة على إدارة الأزمات التي تنشأ عن التهديدات والتحديات إدارة ناجحة تنتهي إلى تجنبها أو حلها أو التخفيف من نتائجها.

4.1.1.2 مراحل الأزمة:

إن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن، وتمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهته وبدء التعامل معها. وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها، مما يسهل السيطرة عليها والتعامل معها بكفاءة، والحد من تداعياتها وآثارها. (وهيبة، حمزة، 2021، ص61) وتمر الأزمة بمراحل رئيسية وهي: (محمد، 2018، ص305):

1. مرحلة ما قبل الأزمة: وتتضمن التخطيط لإعداد المنظمة لمواجهة الأزمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الإعداد من (تجهيزات، تدريب كوادر) وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الأزمات، وينبغي هذه المرحلة تسجل الملاحظات والظواهر وإجراء البحوث اللازمة لدراسة الاتجاهات والمواقف التي تم من خلالها التنبؤ بالأزمة، عندها تركز الإدارة جهودها في هذه المرحلة على مسح البيئة واستشعار الأزمة المحتملة التي قد تتفجر في المستقبل، وجمع المعلومات عن الأزمات وتقييم درجة خطورتها، ووضع اجراءات وقائية لمنع ولادة الأزمة.
2. مرحلة إدارة الأزمة: تتمثل بظهور إشارات الإنذار أو علامات التحذير والتي يجب أن يلتقطها فريق إدارة الأزمة ليبدأ فوراً عملية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار وغير من الأمر التي سبق إعدادها. ويؤدي الحدث المتسارع إلى بداية الأزمة، لتصبح الأنظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء الحدث المفاجئ وقد يتم معالجة الموقف بصورة خاطئة مع عدم وجود خطة استجابة للأزمة وضعف شبكات الاتصال بين الإدارات ومواقع العمل، ومع ذلك يتولى فريق معالجة الأزمة مهامه ويقوم بدوره في معالجة الأزمة ومناقشتها.
3. مرحلة ما بعد الأزمة: وتتمثل بتقييم ما تم من إجراءات والخروج بالدروس المستفادة لتحديث وتطوير كافة عناصر المؤسسة ونظام العمل بها لمواجهة الأزمات المختلفة بأداء أفضل.

أما (الجمال، 2020، ص5) فقد عرض أهم المراحل للأزمة كالتالي:

1. مرحلة الإنذار المبكر: وهي مرحلة تحذيرية لاستشعار الأزمة، وتتمثل بالإشارات والإرهاصات الأولى التي تنذر بحدوث أزمة، وإذا لم يتم إدراكها فإن مرحلة التأزم تأتي سريعة، وقد يكون الإنذار مباشراً يمكن إدراكه وقد يكون العكس.

2. مرحلة التأزم: وهي نشوء الأزمة، فعندما ينتهي الإنذار تبدأ مرحلة التأزم. أو كما يصفها الناس بالأزمة ويتحدثون عن وجودها، وهي نقطة اللاعودة، وقد تكون أقصر المراحل، ويصبح الوضع فيها معقداً نتيجة لوصول الأزمة إلى ذروتها.
3. مرحلة انفجار الأزمة: عندما لا تتمكن المنظمة من التحرك في مرحلة التأزم، أو أنها أخفقت في اتخاذ القرار المناسب، أو أنها لم تستطع السيطرة على متغيرات الموقف فإن المنظمة ستعرض إلى أزمة ذات درجة عالية من القوة والعنف، ومن ثم تعرض مستقبل المنظمة للخطر.
4. مرحلة الأزمة المزمنة: وتتم فيها الصحوه والتعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر وتحديد المسؤولية، وتحليل الذات وتضميد الجراح، وقد تستمر إلى فترة طويلة نسبياً، وفيها يتم التخطيط والتحليل لما حدث واتخاذ الإجراء المناسب.
5. مرحلة حل الأزمة: وهي إدارة الأزمة، يتم فيها السيطرة على الأزمة، وحساب الطريقة المباشرة لحل الأزمة، والتفكير بالطرق والأساليب والوسائل التي تسرع من هذه المرحلة فتحل الأزمة مرة واحدة.. الوضع المثالي لهذه المرحلة، أن تأتي المرحلة الأولى. ولكن قد تفلت زمام الأمور من يد المسئول أو المدير، وقد تنزلق الأحداث وتصل إلى مرحلة الأزمة الحادة الأزمة المزمنة، ومعنى ذلك أن تكمل الأزمة دورتها وتصل إلى مراحلها كافة.

وترى الباحثة بأن تكامل تلك المراحل التي تشمل عملية إدراك المنظمة للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد وجودها، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص سبل علاجها ومنع حدوثها، ومُن ثم تحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، هو الأسلوب الأمثل لإدارة الأزمات بطريقة فعالة ومجدية.

5.1.1.2 أنواع الأزمات:

هناك تصانيف مختلفة للأزمات، ويعود سبب هذا الاختلاف إلى المعيار المقياس المعتمد للتصنيف ومن أبرز هذه التصنيفات. (وهيبة ، حمزة، 2021، ص61)

- وفق معيار مرحلة التكوين: حيث نجد الأنواع التالية: أزمة في مرحلة الميلاد، أزمة في مرحلة النمو، أزمة في مرحلة النضج، أزمة في مرحلة الانحسار، وأزمة في مرحلة الاختفاء.
- وفق معيار معدل تكرار حدوث الأزمة: وهنا نجد أزمة ذات طابع دوري متكرر الحدوث، وأزمة ذات طابع فجائي عشوائي غير متكرر.
- وفق درجة الشدة: ويمكن التمييز بين: أزمة عنيفة متفجرة، وبين أزمة هادئة.
- وفق الشمولية: حيث نجد أزمة عامة ذات طابع شمولي، وأزمة خاصة ذات طابع جزئي.
- وفق مستوى العمق: تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات: أزمة سطحية هامشية التأثير، وأزمة عميقة جوهرية بالغة التأثير.

6.1.1.2 أساسيات في التعامل مع الأزمة:

لإدارة أي أزمة لا بد من مبادئ أساسية في التعامل معها وهي كالتالي:

- ❖ **تحديد الأهداف والأسبقيات:** من أهم عوامل النجاح في مواجهة الأزمات تحديد الأهداف تحديداً دقيقاً، ولا سيما الهدف الرئيسي، الذي كثيراً ما يكون غير واضح. بيد أن تحديدها، لا يشترط أن يكون هو قمة الأزمة؛ وإنما جزء ذو تأثير فعال في بنيتها ومجرياتها، يمثل 50% من معالجتها ومواجهتها. ولا بدّ من تنسيق الأهداف، وتحديد أسبقياتهما؛ إذ إن الهدف الرئيسي، المتمثل في مواجهة الأزمة برمتها، قد يكون غير ممكن أو خارج الإمكانيات والقدرات المتاحة، فيُعتمد إلى تجزئته، أو تحديد أهداف ثانوية، ومواجهة أشدها خطراً. وتحديد الهدف، لا يعني انتفاء عامل المخاطرة، الذي قد ينطوي على بعض الإخفاقات أو النجاحات. (المحمدي، 2021، ص 213)
- ❖ **حرية الحركة وسرعة المبادأة:** هي أولى خطوات تحقيق الهدف؛ إذ تتأى بمتخذي القرار عن التأثير بالصدمات، وتتيح لهم المبادأة، التي تُخضع الأزمة لعامل رد الفعل العكسي؛ فيمكن السيطرة عليها والحدّ من خطرهما.
- ❖ **المباغطة:** تكاد المفاجأة تحقق السيطرة الكاملة على الأزمة، ولفترات ملائمة؛ إذ إن إعلان أسلوب مواجهتها، يمكن أن يسفر عن فشل الجهود المبذولة لحلها؛ بينما نتائج المفاجأة، تتيح الحدّ من خطرهما والقضاء عليها. ولتحقيق المباغطة، لا بدّ من الكتمان الشديد في حشد القوة المكلفة بالتعامل مع الأزمة.
- ❖ **حشد القوى وتنظيمها:** امتلاك القوة من عوامل النجاح في مواجهة الأزمة وإحداث التأثير المطلوب في المحيط المحلي والدولي وفقاً لنطاقها، ويهدف تنظيم القوى إلى حشد الإمكانيات المادية والبشرية كافة، وتعبئتها معنوياً تعبئة تمكنها من مواجهة الأزمة. (البطريق، 2017، ص 66)
- ❖ **التعاون والمشاركة الفعالة:** قد تعجز القدرات المتاحة عن مواجهة الأزمة الناشئة، سواء كانت محلية أو دولية؛ فتتحم الاستعانة عليها بمساندة خارجية، تضاعف الطاقات على مواجهتها، بل تساعد على اتساع الرؤية، وشمولية التخصص، وتكامل المواجهة.
- ❖ **السيطرة المستمرة على الأحداث:** يزيد التلاحق السريع، والملتامي، لأحداث الأزمة، من حدّة آثارها السلبية، الناتجة من استقطاب عوامل قوة خارجية مدعمة لها. ولذلك، فإن التعامل معها، يتطلب التفوق في السيطرة على أحداثها، من خلال المعرفة الكاملة بتطوراتها، والإجراءات الفاعلة اللازمة لمواجهتها. (المحمدي، 2021، ص 214)

❖ **التأمين الشامل للأشخاص والممتلكات والمعلومات:** ضرورة حتمية لمواجهة الأزمات التأمين المادي للأشخاص والممتلكات والاحتياجات، إذ يجب توفير الحد الأدنى من التأمين الطبيعي، لكلٍ من الأشخاص والممتلكات والمعلومات، قبل حدوثها، وتوفير سبل الوقاية منها. وكذلك التأمين الحيوي الإضافي، عند حدوث الأزمة فعلاً، والذي يتطلب مواجهة قواها بقوى أشد منها؛ لإيقاف تنامي آثارها، والحدّ من امتداد مجالاتها؛ وقوامه هو تكوين الاحتياطات الفاعلة، التي قد يحتاج إليها الكيان، للتغلب على أزمته.

❖ **المواجهة السريعة لأحداث الأزمة ومراحلها:** كان للطفرة التكنولوجية، والتقدم العلمي، اللذين شهدهما العالم، أثرهما البالغ في طبيعة الأزمات، التي أصبحت سريعة التطور والأحداث، فاستدعت التصدي السريع لها؛ مما يحتم وجود الكوادر العلمية، المدربة على مواجهة الأزمات.

❖ **الاقتصاد في استخدام القوة:** لمواجهة الأزمة يجب تحديد الإمكانيات والقدرات المخصصة، خاضعاً لحسابات دقيقة. فالإسراف في استخدام القوة، يكون إهداراً للإمكانيات، من حيث نفقتها، مقارنة بمعدل الأمان الذي وفرته، ورد الفعل العكسي الناتج من الأزمة، وكذلك احتمالات وجود عمليات ارتداد خداعي للأزمات الهامشية؛ ما ينهك، في النهاية، قدرات الكيان. إضافة إلى أن الإفراط والمبالغة في استخدام القوة، يكون لهما رد فعل، وتحويل مظاهر الأزمة العلنية إلى ضغط مستتر، يصعب متابعته أو ملاحظة تطوره بشكل دقيق. من (البطريق، 2017، ص66)

أيضاً هناك بعض العوامل التي من شأنها زيادة الفعالية في أساسيات إدارة الأزمات وهي كالتالي: (طالة، 2018، ص405)

- انشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الازمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل انشطتها.
- توافر نظم انذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الاشارات الى متخذي القرار.
- إدراك أهمية الوقت: وهو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة وعلى عملية التعامل معها، إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة.
- الاستعداد الدائم لمواجهة الازمات: ان عملية الاستعداد لمواجهة الازمات تتم بتطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الازمات، ومراجعة اجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الافراد على الادوار المختلفة.

- توافر اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد اثبتت الدراسات أن اتصالات الازمة تلعب دوراً بالغ الاهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي.

تطبيق هذه المبادئ، يعتمد أساساً على روح معنوية مرتفعة، وهذوء أعصاب، وتماسك تام خلال أخرج المواقف، وقدرة عالية على تحمل الصدمات ذات الطابع العنيف، الناتج عن الأزمات شديدة التأثير. إضافة إلى ضرورة وجود جهاز استخبارات كفاء، يوفر المعلومات، الكافية واللازمة والتفصيلية والدقيقة والحديثة، عن الأزمة وتطوراتها وعواملها؛ ليتمكن التعامل معها في إطار معرفة شبه كاملة.

7.1.1.2 مستويات إدارة الأزمة:

مستويات إدارة الأزمات تتعدد وفقاً لحجم الأزمة وأبعادها، وينبع هذا التعدد بطبيعة الحال اختلاف المستويات التي تتعامل مع الأزمة، وتتلخص هذه المستويات في الآتي: (كورتل، 2016، ص40)

1. المستوى الرئاسي لإدارة الأزمة: ينبع هذا المستوى من رؤساء الدول ورؤساء الحكومات داخل الدول، وهو المستوى الذي يتولى وضع الاستراتيجية العامة للدولة، وتحديد سياستها الحالية والمستقبلية، وبالتالي فإن نوع الأزمات التي يتعاملون معها هي تلك التي تمثل خطراً دولياً أو كارثة تهدد المصالح القومية للدولة، أو حرباً قد تنشأ بين دولتين أو أكثر. وتكون إدارة الأزمة هنا في أعلى مستوى لها، وتشتد حدتها ويكون التعامل مع أزمات هذا النوع بقدر كبير من الحيطة والحذر لما له من مردودات سلبية قد تنعكس على مصالح البلاد وسلامتها.
2. المستوى القوي لإدارة الأزمة: وهو المستوى الذي يصيب الكيان الاجتماعي للدولة بخلل يهدد أمنه ويهدد سلامته، ومصادر الخطر التي يتعامل معها هذا المستوى قد تكون داخلية من الدولة ذاتها، وقد تكون خارجية تهدف إلى زعزعة النظام الأمني وتهدف إلى تفويض دعائمها، ولا اختلاف في التعامل مع الأزمة بين ما إذا الخطر داخلياً أو خارجياً، فالعبرة هنا بالنتيجة، ويتولى دور القيادة في هذا المستوى قيادات ورؤساء الأجهزة المعنية بالأزمة مثل الوزراء أو من ينوب عنهم.
3. المستوى المحلي لإدارة الأزمة: هو أقل مستويات الأزمة خطورة لأن النطاق المكاني ينحصر في أحد أقاليم الدولة، أو إحدى منشآتها العامة أو الخاصة، وقد يرتفع منحنى الأزمة في هذا المستوى ليصل من الخطورة بمكان يهدد الأمن القومي والصحة العامة في الدولة بأسرها.

8.1.1.2 أساليب إدارة الأزمات في المنظمات:

يمكن تلخيص أهم أساليب إدارة الأزمات بالآتي: (الجبوري، 2018، ص152)

- مهارات التوافق: تعتمد على الأسلوب الإيجابي في حل المشكلة عند مواجهة الموقف، وقد يستخدم الفرد أسلوباً واحداً أو أكثر من أجل التخفيف أو التخلص من الانفعالات التي خلقها الحدث.
- انشاء مركز متخصص لإدارة الأزمات وتطويره وإعداد خطة عملية للتعامل مع الأزمة.

- التحليل الموضوعي للأزمة: من الضروري تحليل كل الجوانب المرتبطة بحدوث الأزمة والآثار المترتبة عليها، لأن الأزمة تتضمن علاقة بين عدة عناصر تشمل الفرد والجماعة والمنظمة والأنظمة والبيئة والجوانب التنظيمية، ويحتاج علاجها إلى الوعي بكل هذه الجوانب لصانعي القرار.
- المواجهة الفورية في حالة وقوع الأزمة وتحقيق السيطرة الكاملة عليها من خلال فريق متخصص بإدارة الأزمات وذلك بالتنسيق مع الإدارة العليا (Rudd, 2017, p13)
- توفير الاستقرار والنظام للعاملين في المنظمات مما يمكن من سير العملية الإنتاجية بالصورة المخطط لها، فضلاً عن تكوين سمعة إيجابية لدى المجتمع الخارجي عن المنظمة. (Petkeviciene, 2014, p.453)

9.1.1.2 سمات اتصالات الأزمة:

- يتطلب الاتصال الفعال أثناء الأزمات توازن بين القيم والمعايير التنافسية، بالإضافة إلى الممارسة الأخلاقية، لذلك فإن اتصالات الأزمة الفعالة تتسم بمجموعة من السمات: (سالم، 2019، ص233)
- الصدق والشفافية والوضوح : يجب مراعاة الصراحة وعدم حجب المعلومات لتحقيق المصداقية، فنشر المعلومات يقلل من الارتباك والقلق.
 - الفورية: فسرعة الاستجابة لحسم الأزمة أمراً هاماً لتقرير المخاطر والأضرار، مع مراعاة ألا تؤثر السرعة على دقة المعلومة التي يتم إعلانها ونشرها.
 - التماسك: يجب أن تكون الرسائل الاتصالية المنشورة عن الأزمة متماسكة ومتفقة مع قرارات المنظمة.
 - الانفتاح: فالاستعداد الدائم للاتصال مع الرأي العام وأصحاب المصالح يشكل انطباع إيجابي بتلبية مطالبهم واحتياجاتهم.
 - استمرارية الاتصال والتواجد: يجب أن تكون الرسائل الاتصالية المنشورة عن الأزمة مستمرة ومنتشرة دون انقطاع منذ بداية الأزمة وحتى بعد انتهائها.
 - الواقعية وعدم الإفراط في التأكيد: المهم أن يتسم الاتصال بالواقعية وعدم المبالغة بنشر معلومات بتأكيد وطمأنينة زائدة حول الأزمة، ففي حالة اكتشاف عدم دقتها، يزداد مستوى القلق والارتباك وتخفض مصداقية المنظمة.
 - التوافق والاتساق: يجب أن تكون الرسائل الاتصالية المنشورة عن الأزمة متوافقة ومكاملة وليست مختلفة منعاً للتضارب، كما يجب أن تتناسب مع طبيعة أصحاب المصالح ونوع الأزمة وتوقيتها وحجمها ومدى تأثيرها.

- الدعم والتعاطف: يجب أن يعبر المتحدث الرسمي للمنظمة عن قلقه وتعاطفه ودعمه للمتضررين من الأزمة.

10.1.1.2 استعادة التوازن بعد الأزمة:

إن المنظمة تحاول أن تستعيد عافيتها وتوازنها، ويمكن أن تنجح المنظمة في تحقيق هذا التوازن ضمن واحدة من الحالات الآتية: (أبو فارة، 2020، ص30)

- **الحالة الأولى:** تتمكن إدارة المنظمة من إعادة الأمور في المنظمة إلى ما كانت عليه قبل وقوع الأزمة (أي عودة الأمور في المنظمة إلى حالتها الطبيعية)، وهذه الحالة يمكن أن تحدث عندما تكون آثار ونتائج الأزمة محدودة وجرى التعاطي معها وعلاجها بسرعة.

- **الحالة الثانية:** تحقق إدارة المنظمة حالة توازن تكون أسوأ من الحالة التي كانت عليها المنظمة قبل وقوع الأزمة، وهذه حالة توازن سلبية، وتحدث هذه الحالة بسبب قوة وشدة نتائج الأزمة، وبسبب محدودية موارد المنظمة، وضعف إمكانياتها.

- **الحالة الثالثة:** تنجح إدارة المنظمة في تحقيق حالة توازن أفضل من الحالة التي كانت عليها قبل وقوع الأزمة، وهذه الحالة تتحقق عندما تتمكن إدارة المنظمة من التعاطي مع الأزمة وإدارتها بفاعلية عالية (مع أن الأزمة قد تكون قوية وشديدة)، وهذه الحالة من التوازن هي حالة إيجابية.

2.1.2 الفرع الثاني: إدارة الازمات:

1.2.1.2 مقدمة:

فإدارة الأزمات "نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة." (بورزان، 2021، ص24)، وإدارة الأزمات تستند في جوهرها إلى خليط من مهارات متعددة يجب أن يلم بها قائد المؤسسة كإدارة الوقت، وإدارة التوتر، وإدارة الصراع، ووضع أنظمة القيادة، واتخاذ القرارات، والتفاوض، والاتصال واعتماد منهج علمي وعملي قائم على الخبرة والمهارة، والمعرفة؛ يعالج الأزمة بكفاءة وفاعلية قبل تفاقمها وانتشارها وتغلغلها داخل المؤسسة (عبد الرحمن، 2019، ص1098).

2.2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات:

تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تغطّي على المشكلة القائمة. وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب

عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل، لذا يطلق بعضهم على الإدارة بالأزمات "علم صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة على الآخرين، والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤدي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، التهيئة المناسبة، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

فأسلوب الإدارة بالأزمات مثلاً ما تقوم به الدول الكبرى كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط نفوذها وبشكل لا يفقدها أصدقاءها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم. (عابد، 2020، ص229)

تعددت لتعريفات لمفهوم إدارة الأزمات، وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها " وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

فقد عرفها (Margaret, 2013, p.3) هي: "تطبيق الاستراتيجيات المصممة لمساعدة منظمة حدث فيها حدث سلبي وبشكل مفاجئ نتيجة لحدث لا يمكن التنبؤ به أو كنتيجة غير متوقعة من بعض الأحداث التي كانت تشكل خطراً محتملاً، مما يستدعي أن تؤخذ القرارات بسرعة للحد من الأضرار التي لحقت بالمنظمة مع تحديد شخص ليكون مديراً للأزمة في حال حدوثها".

و (كورتل، 2016، ص37) عرفها على أنها: "سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب خلاف، والعمل على تجنب النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية".

كذلك يرى (الجهني، 2018، ص48) بأنها: "العمليات الفنية التي يقوم بها قائد بحيث تساهم في العمل على تلافي حدوث الأزمة أو التقليل من آثارها السلبية وذلك من خلال التخطيط وجمع المعلومات وتكوين فريق العمل واتخاذ القرارات".

مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة. (بورزان، 2021، ص25)

أما (عبد الرحمن، 2019، ص1100) اعتبرها بأنها: "أسلوب التعامل مع الأزمة بالعمليات المنهجية الإدارية التي ينتهجها المسؤولون لمواجهة الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها، وضبطها والوقائية منها ومحاولة التنبؤ بها من خلال توفير عدة مهارات تتضمن وضع التخطيط وتنفيذها، واتخاذ القرارات المناسبة من خلال المعلومات اللازمة، وتوفير نظام اتصال فعال، لتحقيق الهدف المنشود في أقل قدر من الخسائر وبأقل جهد وتكلفة".

أما (السكرانة، 2021، ص121) بأنها: "العملية التي يتم فيها الحصول على مؤشرات الأزمة وتقييمها للخطر المحتمل، واتخاذ التدابير اللازمة وتطبيقها من أجل الوصول إلى الحد الأدنى من الخسائر".

3.2.1.2 أهداف إدارة الأزمات:

الهدف العام لإدارة الأزمات تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة بهدف درء أو تخفيف أخطارها عن طريق الاستعدادات اللازمة للأزمات المتنبأ بها وبعدها وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن في التنظيم إلى حالته الطبيعية وتتخلص أهداف إدارة الأزمات في النقاط الآتية: (حلاق، 2020، ص40)

- توفير القدرات العلمية والإمكانيات المادية للاستعداد والمواجهة.
- العمل على تقليل التأثير السلبي والضرر للأزمات على الأفراد والجماعات.
- وقاية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة والتخفيف من المعاناة خلال فترتها.
- تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز لقيادة العمليات.
- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة خطوات وإجراءات الاستعادة.
- توفير القدرة العلمية على استقراء وتنبؤ مصادر التهديد الواقعة والمحتملة والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.

4.2.1.2 أهمية إدارة الأزمات:

يمكن تقسيمها إلى جانبين إيجابي وسلبي، فالبعض يرى أن للأزمات أهميتها الإيجابية لأنها تؤدي إلى: (كورتل، 2016، ص43)

- تحقيق ميزات تنافسية جديدة.
 - النجاح من خلال التغلب على التحدي.
 - إظهار جوانب القصور والضعف المختفية تحت السطح.
 - إتاحة الفرصة لظهور الأبطال من صناعات ومخذي القرارات.
 - الإسراع بعملية التغيير في الكيانات لتحقيق أهداف الكيان الإداري.
- بينما يرى البعض الآخر أن الأزمات لها انعكاسات مرتبطة بالجوانب السلبية لأنها:

- تعوق الكيان الإداري عن تحقيق أهدافه.
- تسبب الخسارة بكل معانيها ماديًا ومعنويًا.
- تسبب التوتر العصبي الشديد لصناع ومخذي القرارات.
- تؤدي إلى تشويه سمعة ومكانة صناعات ومخذي القرارات.

وترى الباحثة بأنه يمكن السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة لمعالجة الأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع تكرارها وحدوث أزمات مشابهة لها.

5.2.1.2 أبعاد إدارة الأزمات:

تتميز الأزمة بعدة أبعاد رئيسية (الرهوان، 2004، ص 99) تتمثل في الآتي:

- أ- **البعد الزمني:** ويتضمن تحديد متي بدأت الأزمة والمدى الحالي الذي لا زالت قائمة خلاله وتوقعات استمرارها مستقبلاً لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية للأزمة وإجراءات مواجهتها حالياً ومستقبلاً.
- ب- **البعد الموضوعي:** ويعني معرفة موضوع الأزمة ونوعها، هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، أم خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع، كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.
- ت- **البعد التأثيري:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة وغير المباشرة، فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة بطالة مثلاً فلا بد من تحديد آثارها علي المجتمع بصفة عامة وعلي الأمن بصفة خاصة لوضع الإجراءات الأفقية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.
- ث- **البعد المكاني:** ويعني هذا العنصر تحديد مكان نشوء الأزمة والمنطقة أو المناطق التي كانت أو لازالت تعاني منها حالياً، ويساعد التعرف علي البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة، فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء علي نشاط الجماعات المتطرفة في منطقة ما فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور ونشوء تلك الجماعات.
- ج- **البعد البشري:** ويتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد التي تشملهم الأزمة ونوعياتهم.
- ح- **البعد المؤسسي:** يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات والأفراد الذي سيشاركون في اتخاذ الإجراءات وتطبيق السياسات الإدارية والتنظيمية اللازمة.
- خ- **البعد المحيطي أو البيئي:** يقصد بها التعرف على الظروف المحيطة للأزمة والتي تدخل ضمن أسباب نشوئها وكذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسبب في نشوئها واستمرارها حالياً ومستقبلاً.

6.2.1.2 نظريات إدارة الأزمات:

من أهم النظريات لإدارة الأزمات النظرية الظرفية، ونظرية المنظمة:

أولاً: النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف.

وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو طرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو طرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة. والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها. (ملحم، 2009 ص31)

ثانياً: نظرية المنظمة:

تمثل نظرية المنظمة وعاء فكري يحتوي على مساهمات مفكري التنظيم والإدارة ومراكز البحوث والاستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال، وكذلك القادة الذين يهيؤون متطلبات التطبيق، وينبغي تحديد معنى نظرية المنظمة، وبيان جوانب الحاجة إليها، والدور الذي تلعبه في تحسين أداء منظمات الأعمال. فتساهم نظرية المنظمة في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية: (الخفاجي، 2020، ص18)

- المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل إلى التطوير والتغيير.
- فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة.
- تهيئة آليات تساعد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات.
- التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار.

7.2.1.2 أهمية إدارة الأزمات ودورها الاستراتيجي بالمؤسسات:

يعد التخطيط لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي المحافظة على سمعة المنظمة من التهديد أو التشويه.

يعتبر التخطيط هو الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات، بصرف النظر عن نوعية هذه الأزمات، حيث يمكن تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة، ويهدف التخطيط إلى المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات، والتحضير للرد عليها في حال حدوثها، ثم العودة للوضع الطبيعي بعد الانتهاء منها. (السيد، 2000، ص22)

تظهر أهمية التخطيط في تحسين النتائج والتركيز والتوجيه، وحل المشاكل وفرصة التعليم وبناء الطريق، الاتصال، التسويق، وتجنب بل والتغلب على الأزمات الحالية والمستقبلية، كما ويساعد المؤسسة في تحديد أسباب المشاكل وحلها.

إن تبني التخطيط الاستراتيجي يقدم العديد من الفوائد للمنظمات مثل: التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، ومساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي، والتمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة، والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء المنشأة، تحسين المركز التنافسي للشركة في الأجل الطويل، ويقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدبرون، ويساعد على توجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، ويساعد المؤسسة على تخصيص الجيد للموارد المتاحة وتحديد سبل استخدامها. (الجمال، 2020، ص4)

وتسعى المنظمة من خلال عملية التخطيط لمواجهة الأزمة أو الكارثة إلى تحقيق أهدافها بأكبر قدر من الفعالية، وبالتالي فإن عملية التخطيط تساعد على تحقيق ما يلي (الرهوان، 2004، ص52)

- إعداد وثيقة مكتوبة توضح إمكانات وقدرات إدارة ومواجهة الأزمات.
- تحقيق التفاهم والتعاون بين الأفراد والجهات التي تشارك في عملية التخطيط وإدارة الأزمات
- بيان أساليب تنسيق العمليات واتخاذ القرارات تحت ضغوط الوقت والظروف الطارئة.

8.2.1.2 استراتيجيات مواجهة الازمات:

تعتمد على القدرات الشخصية لفريق المواجهة، والظروف الموضوعية المحيطة بالأزمة والامكانيات والقدرات المتاحة، ويمكن اختيار احدى الاستراتيجيات لاتباعها طوال عملية المواجهة، إلا أنه يمكن تغيير الاستراتيجية طبقاً لمراحل تطور الأزمة، وتتمثل استراتيجيات المواجهة، وكذلك التكتيكات التي توافقها في الآتي: (المحمدي، 2021، ص244)

1. استراتيجية العنف في التعامل مع الازمة: وتستخدم هذه الاستراتيجية مع الازمة المجهولة التي لا يتوفر عنها معلومات كافية وكذلك تستخدم مع الازمات المتعلقة بالمبادئ والقيم ومع الازمات التي تنتشر بشكل سرطاني في عدة اتجاهات ومع الازمات التي يفيد العنف في مواجهتها وذلك من خلال تحطيم مقومات الازمة وضرب الوقود المشعل للازمة او وقف تغذية الازمة بالوقود اللازم لاستمرارها كما يمكن حصار العناصر المسببة للازمة وقطع مصادر الامداد عنها.
2. استراتيجية وقف النمو: تهدف إلى التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع تدهوره وفي نفس الوقت السعي الي تقليل درجة تأثير الازمة وعد الوصول الي درجة الانفجار وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة التعامل مع قضايا الراي العام والاضرابات ويجب هنا الاستماع لقوى الازمة

وتقديم بعض التساؤلات وتلبية بعض المتطلبات من اجل تهيئة الظروف للتفاوض المباشر وحل الازمة.

3. استراتيجية التجزئة: تعتمد هذه الاستراتيجية على دراسة وتحليل العوامل المكونة والقوى المؤثرة وخاصة في الازمات الكبير والقوية حيث يمكن تحويلها الي ازمات صغيرة ذات ضغوط اقل مما يسهل التعامل معها ويمكن هنا خلق تعارض في المصالح بين الاجزاء الكبير للازمة والصراع على قيادة الاجزاء واستمالتها وتقديم اغراءات لضرب التحالفات.

4. استراتيجية اجهاض الفكر الصانع للأزمة: ويمثل الفكر الذي يقف وراء الازمة في صورة اتجاهات معينة تأثير شديد على قوة الازمة وتركز هذه الاستراتيجية على التأثير في هذا الفكر واطعاف الاسس التي يقوم عليها حيث ينصرف عنه بعض القوى وتضعف الازمة ويمكن هنا استخدام التشكيك في العناصر المكونة للفكر والتضامن مع هذا الفكر ثم التخلي عنه واحاث الانقسام. (المحمدي، 2021، ص245)

5. استراتيجية دفع الازمة للأمام: وتهدف إلى الاسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الازمة الي مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم ويستخدم في هذه الاستراتيجية تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها.

6. استراتيجية تغيير المسار: وتهدف الي التعامل مع الازمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف امامها وتركز على ركوب عربة قيادة الازمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها الي مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الازمة ويستخدم هنا الخيارات التالية: (المحمدي، 2021 ، ص245)

- الانحناء للعاصفة.
- السير في نفس اتجاه العاصفة.
- محاولة ابطاء سرعة العاصفة.
- احكام السيطرة على اتجاه الازمة.
- تصدير الازمة الي خارج المجال الازموي.
- استثمار الازمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة.

9.2.1.2 دوائر الأزمات (خطوط الأزمات: Crises Circles)

تتفاوت الأزمات من حيث درجة حدتها وقوتها وشدتها وخطورتها، وهناك خمسة مستويات رئيسة تعبر عن هذه الدرجة، ويطلق عليها دوائر الأزمات أو خطوط الأزمات، وفيما يأتي توضيح لكل دائرة من هذه الدوائر الخمس للأزمات: (أبو فارة، 2020، ص28)

- **المستوى الأول:** مستوى الدائرة البيضاء: هذا المستوى أدنى مستويات الأزمات وأقلها شدة وأدناها خطورة، ويتطلب هذا المستوى من الأزمات تدخلا هامشيا محدودا من إدارة المنظمة.
- **المستوى الثاني:** مستوى الدائرة الخضراء: يجسد هذا المستوى (مستوى الدائرة الخضراء) موقفا طبيعيا وحالة عادية لسير الأمور في المنظمة.
- **المستوى الثالث:** مستوى الدائرة الزرقاء: يعبر هذا المستوى عن بدايات الخطر الحقيقي وبوادره.
- **المستوى الرابع:** مستوى الدائرة الحمراء: مثل هذا المستوى البداية الفعلية للأزمة، وتبدأ الضغوط الأزومية بالتزايد والتفاعل، وتبدأ تأثيرات وانعكاسات الأزمة بالتصاعد والتنامي.
- **المستوى الخامس:** مستوى الدائرة السوداء: هذا المستوى هو المستوى الأخطر والأسوأ في مستويات الأزمة، وبوصول الأزمة إلى هذا المستوى تكون قد بلغت أقصى درجات شدتها.

10.2.1.2 مراحل إدارة الأزمات:

تمر بمراحل ومستويات متعددة اختلف الكتاب والباحثون في تصنيفهم لها تبعاً لتوجهاتهم الفكري، فمنهم من صنفها إلى: (البطريق، 2017، ص66)

- الاستعداد: ويتم فيها التحضير والاستعداد لكل الاحتمالات التي أسفرت عنها المرحلة الأولى ويكون الاستعداد بوضع خطة متكاملة لمجابهة الأزمة وتحديد المتطلبات المادية والبشرية.
- المجابهة: وهي المرحلة الحاسمة والرئيسية في إدارة الأزمات، حيث يتوقف عليها حجم الخسائر التي ستلحق بالمؤسسة من جراء الأزمة.
- تخفيف الأزمة: ويتم فيها إدارة مختلف الأنشطة بالشكل الذي يقلل من احتمالات حدوثها وذلك من خلال تحديد نوعية المخاطر وظروف المنظمة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالأخطار.
- إعادة التوازن: وتهدف إلى إعادة الوضع الطبيعي للمؤسسة والذي كانت عليه قبل الأزمة وهذا يستغرق وقتاً ليس بالقصير، لذلك يجب وضع خطة طويلة الأجل نسبياً حسب إدارة الأزمة.
- التعلم: وهي المرحلة الأخيرة وتتضمن دراسات مهمة تتعلق.

11.2.1.2 لماذا زاد الاهتمام بإدارة الأزمات؟

لقد زاد مؤخراً ولا يزال يتزايد الاهتمام بحقل إدارة الأزمات، وهذا الاهتمام يعود إلى عوامل متعددة أهمها: (أبو فارة، 2020، ص35)

- استخدام منهج ادارة الازمات يعزز مبدأ المسالة والمحاسبة اذ ان الازمات تؤدي الى كشف المقصرين والمتسببين في الخسائر البشرية والمالية والإدارية.
- الأزمة حين تقع فإن نتائجها السلبية تنعكس على جميع الأفراد على جميع المستويات الإدارية في المنظمة وكذلك تنعكس على البيئة الداخلية وعلى البيئة الخارجية.

- هناك تجارب كثيرة تظهر وتوضح فشل المنظمات في مواجهة الازمات التي تعرضت لها وقد كان السبب الرئيس في ذلك هو عدم استخدام سيناريوهات اداره الازمات في مواجهه هذه الازمات والتصدي لها والقضاء عليها وعلى اثارها ومن هنا فقد أدركت المنظمات اهميه هذا الحقل في حمايتها من الازمات المحتملة.

وترى الباحثة بأن إدارة الأزمات تلجأ إلى التعامل مع أية أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض، وهذا الفريق يختلف عن الإدارة المتخصصة بالأزمات والتي تدعى بـ "إدارة الأزمات" فهي إدارة تتمتع بصفة الاستمرارية والدوام في المنظمة وتكون مدرجة على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

12.2.1.2 خاتمة:

تتمثل إدارة الأزمات في قدرة المنظمة على إدراك المخاطر والتهديدات الحالية والمحتملة والعمل على تجنبها أو تقليل آثارها السلبية لإعادة التوازن للنظام في أقل وقت ممكن وبدء نشاطه مرة أخرى واستخلاص الدروس المستفادة لمنع تكرار الأزمة أو تحسين طرق التعامل معها مستقبلا والاستفادة من الفرص التي تتيحها، هناك بعض المنظمات لا تتقبل مفهوم إدارة الأزمات بسبب عدم قدرة الإدارة العليا على تقدير خطورة الموقف ووجود أخطاء بشرية تكون الإدارة غالبا مستعدة لإخفائها بالإضافة إلى الضغوط المستمرة التي لا يمكن تجاهلها من المتأثرين عند اتخاذ الإدارة العليا لموقف حاسم لمواجهه الأزمة.

3.1.2 الفرع الثالث: النجاح المؤسسي:

1.3.1.2 مقدمة:

هناك أعداد متزايدة من الخبراء أصبحوا يدركون أن المعرفة والاستراتيجيات، والقيادة والتكنولوجيا المستخدمة في الماضي لن يؤدي إلى النجاح داخل المنظمة في المستقبل، وبذلك يتعين على المنظمات والشركات زيادة قدراتها المؤسسية لتلائم التقدم التكنولوجي السريع، ولذلك يجب على مدراء المنظمات والشركات الحصول على أعلى الكفاءات داخل منظماتهم، ولكي يكون هناك نجاح مؤسسي دائم يجب أن يكون هناك ثقافة تنظيمية داخل المنظمة على درجة عالية من الدقة (قريع، 2012، ص 27)

تواجه المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات الداخلية والخارجية، وهذه التحديات تتمثل في التغيرات السريعة التي تعمل فيها المؤسسة، وترتبط جودة الأداء في المؤسسة بالاستخدام الأمثل للموارد

المالية والبشرية المتوفرة في المؤسسة، وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة، لتحقيق أهداف المؤسسة والتي تكون مبنية على أهداف واضحة وموضوعية، قابلة للتنفيذ لتحقيق أفضل مستوى للأداء. فالاهتمام بجودة الأداء المؤسسي وتطبيق نظمه، ونشر مبادئه، مطلباً ملحاً وخياراً استراتيجياً، باعتبار الجودة أحد أهم الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الجيد، والتي تولد لمسايرة المتغيرات العالمية والمحلية ومحاولة التكيف معها، فتميز المؤسسة في ضوء معايير الجودة، يعني زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها، الذي سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين مستوى جودة الخدمات.

2.3.1.2 مفهوم النجاح المؤسسي:

يُمثل العنصر البشري أهم مقومات نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك؛ فلا بد أن تولي اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين بها سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات، فأى مؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً وأقدر على تحقيق أهدافها حين يتمتع العاملين بها بمستوى ولاء مؤسسي مرتفع مما يجعلهم يقبلون على العمل داخل هذه المؤسسة بدافع الولاء حيث يعد الولاء محركاً لدوافعهم داخلية للنهوض بتلك المؤسسة.

وقد عرفها الجوجو (2019، ص28) هي: "تفوق وارتقاء إداري ووظيفي في المؤسسة يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، ويعمل على تنسيق الأعمال والأنشطة والجهود ليسهم بالنتيجة بتحقيق أهداف المؤسسة".

أيضاً عرفها الحارثي (2019، ص47) بأنها " التفرد والتفوق في أداء المؤسسة عن غيرها من المؤسسات من خلال تقديم أفضل أداء، حيث أن عملياتها تتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها من خلال وضع سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمستفيدين، وكل أصحاب المصالح، والمجتمع ككل بشكل متوازن".

وتعرف الباحثة إجرائياً النجاح المؤسسي بأنه عبارة عن قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات عملها للوصول إلى أهدافها من خلال تقديم أداء متوازن بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3.3.1.2 أهمية النجاح المؤسسي:

يمكن تحديد أهمية النجاح المؤسسي بما يلي: (الشهراني، 2017، ص37):

1. توجيه الجهود نحو العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المنشودة.
2. توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين.
3. قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها، وإدارة مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين.

4. العمل على تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية.
5. تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.
6. ضرورة العمل على تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين، للمساهمة ودفعهم إلى بذل كل الجهود والطاقات.

وترى الباحثة أن النجاح في المؤسسات يعمل على توحيد جهود العاملين، وتشكيل فرق عمل لأنشطة وعمليات المؤسسة، وتبني نظام اتصال من شأنه ربط جميع مستويات المؤسسة مع بعضها البعض للتمكن للوصول للنجاح المؤسسي.

4.3.1.2 خصائص النجاح المؤسسي:

تتضمن خصائص النجاح المؤسسي حدوث تحسين في مستوى أداء المؤسسات بما ينعكس على جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وذلك من خلال ما يأتي: (المليجي، 2012، ص21)

1. توضيح الرسالة، وتحديد الرؤية والأهداف العامة لجميع الوحدات في المؤسسات.
2. تمتع جميع العاملين من إداريين ومشرفين لمستوى أداء مرتفع في المؤسسة مع ترابط وتكامل بينهم والعمل بروح الفريق.
3. العمل على تنمية دافعية وانتماء والتزام العاملين مع توافر جو من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية بينهم.
4. توافر خطط سنوية للوحدات مبنية على أسس علمية مع توافر خطة استراتيجية للمؤسسة.
5. وجود هياكل محددة وواضحة وشاملة وعملية ومستقرة للمؤسسات.
6. تضمين الوصف والتوصيف الوظيفي لكل إدارة ولكل موظف داخل المؤسسة.
7. وضوح معايير الجودة لجميع مجالات العمل في المؤسسات بكافة أنواعها (خدمية، أكاديمية، إنتاجية، إدارية، مالية).
8. امتلاك العاملين المهارات المناسبة والملائمة بطريقة علمية وسليمة للوصول إلى حل المشاكل باستمرار، مع العمل على الاستخدام الأمثل للاتصال والتواصل بين جميع المستويات الإدارية.

5.3.1.2 أهداف إدارة النجاح المؤسسي:

بينت العديد من الأبحاث والدراسات أن هناك عدة أهداف للتميز المؤسسي، والذي يسهم بشكل كبير في تحقيق إدارة التميز في المؤسسات، ومن أهم الأهداف لإدارة التميز المؤسسي كما يوضحها (الشهراني، 2017، ص50):

1. تحقيق أهداف المؤسسات من خلال ربط ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات وبأقل التكاليف والجهود.

2. ربط استراتيجيات المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج ايجابية ملموسة.
 3. تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير على مستوى المؤسسة، وعلى مستوى الأفراد العاملين من خلال تطبيقات التميز.
 4. المساهمة في إدارة التغيير المؤسسي والانتقال بالمؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أفضل مما كانت عليه لتكون قادرة على التنافس، والبقاء في السوق.
 5. تكوين بيئة مناسبة للابتكار والابداع لدى العاملين، وتحسين جودة الحياة الوظيفية والمجتمعية
 6. تحقيق التواصل والاتصال التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات والمستويات لتحقيق التوافق التنظيمي.
 7. نشر أفضل الممارسات التنظيمية والابداعية، وحث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع من خلال تقديم الخدمات المجتمعية.
 8. تحسين آليات حل المشاكل التنظيمية لمعالجة المشاكل الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات والخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المؤسسة.
- وترى الباحثة أن من أهم خصائص النجاح المؤسسي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

6.3.1.2 العوامل المؤثرة في النجاح المؤسسي:

من بين هذه العوامل التي لها تأثير على النجاح نجد: (الغرابوي، 2020، ص64)

الرؤية: تتمثل بتحقيق الهدف الرئيسي الذي أنشئت لأجله المؤسسة، والذي يشترك في تحقيقه كل الأطراف الآخذة (المساهمين، الزبائن، العمال، الشركاء، والمجتمع ككل). تتضمن أيضا القيم، المهام، الطموحات، الأهداف المستقبلية، قواعد اللعب، والتطورات المنشودة، وكذا سبل تحقيقها، فهو بمثابة قوانين وقواعد تمكن من حل المشاكل الصعبة مهم اختلفت طبيعتها.

ثقافة المؤسسة: وهي مجموعة من العناصر التي تفسر قواعد العمل والاختيارات الاستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة، الدلائل الثقافية ليقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة ويمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر تأثيراً فعالاً على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل.

الإبداع وتكنولوجيا المعلومات: لقد أصبح الإبداع رهاناً أساسياً للأداء، حيث، أنه يغذي الصلة بالمستهلك، والتي تخلق الرغبة الا في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو. حيث إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة قدرة.

وترى الباحثة أن نجاح المؤسسة يتوقف على الأسلوب الذي تدار به، مهما كان حجمها سواء كان صغير أو متوسط أو كبير فالإدارة لها دور كبير غاية الأهمية تتمثل في (القيادة، التخطيط، العنصر البشري، الرقابة)

7.3.1.2 تقييم النجاح المؤسسي حسب مؤشرات تقييم الأداء:

يمكن تقييم النجاح المؤسسي من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بتقييم الأداء حسب ما ورد في الأدبيات ذات العلاقة بهذا الموضوع، وأهم هذه المؤشرات:

- مؤشرات الكفاءة: أشار (بابكر، 2010) إلى أن مؤشرات الكفاءة هي مدى القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفعالية أو الأهداف، حيث تبين أن الكفاءة الاقتصادية للمنشأة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية، والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام المزيد الأمثل للمدخلات آخذة في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.
- مؤشرات الإنتاجية: أكد (خضير، 2001)، على أن مؤشرات الإنتاجية تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج.
- مؤشرات الجودة: وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الوزارة في منظور إرضاء متلقي الخدمات.
- مؤشرات التنافسية: أشار (العمرى، 2009) أن تعريف التنافسية يتمحور حول قدرة المنظمات على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.
- مؤشرات الإنجاز: وهي تقيس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين، مثل نسبة العمال المستفيدين من تكوين حول منهجية العمل في شكل أفواج.

- مؤشرات النتائج: تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتظرة، أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق وما إلى ذلك.

2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تناولت الباحثة في هذا الفصل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية المتمثلة في العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي، حيث قسمت: أولاً: الدراسات العربية، ثانياً: الدراسات الأجنبية، ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.

1.2.2 أولاً: الدراسات العربية:

(1) دراسة نوفل (2020) بعنوان: "القيادة والتخطيط الاستراتيجي كمتنبات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظة قطاع غزة".

تهدف الدراسة للتعرف على متغيرات القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بدرجة دالة احصائياً بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظة غزة، كما هدفت التعرف إلى مستوى كل من القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية بمحافظة غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات، حيث تم استخدام العينة القصدية وذلك بتوزيع (134) استبانة على مجتمع الدراسة البالغ عدده (164) وتم استرداد (110) استبانة بنسبة استرداد (82%) وقد تمت معالجة البيانات وتحليلها احصائياً وصولاً للنتائج باستخدام SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج أهمها: أن القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كمتغيرات مستقلة معها تعتبر صالحة للتنبؤ بإدارة الأزمات بنسبة 73.2%، كما بينت الدراسة عدم وجود فروق في مستوى درجة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة تعزى لكل من متغير (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة).

(2) دراسة الديراوي (2020) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات - دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة".

تهدف إلى دراسة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب المسح الشامل للقيادات الإدارية العاملة في قطاع غزة مقدارها (20) مفردة تم استرداد (18) استبانة بمعدل استجابة بلغت (90%)، ومن أهم النتائج التي قدمها البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة بين جميع أبعاد التخطيط الاستراتيجي (الرؤية

الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي)، وإدارة الأزمات في معهد الأمل للأيتام، أما أهم التوصيات هي: الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، التدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالأخص الكوادر الشابة والطموحة وافترض أزمات وهمية وتدريبهم عليها، تبنى ووضع وحدات إدارية مستقلة تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

3) دراسة عبد الحميد (2020) بعنوان: "أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات".

تهدف الدراسة للتعرف على مدى ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في شركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي، وقياس درجة القدرة على إدارة الأزمات فيها، مع إبراز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتبيان أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة وبلغ عددهم (617) عنصراً في حين بلغ حجم العينة (237) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يتم بدرجة متوسطة، بينما كانت القدرة على إدارة الأزمات بالشركة تتم بدرجة منخفضة، كما بينت الدراسة وجود علاقة طردية متوسطة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وعليه أوصت الدراسة بالسعي إلى تعميق الفهم الكامل بعملية التخطيط الاستراتيجي وأساليبه في المؤسسة، مع ضرورة تبني مفهوم المشاركة من مختلف العاملين في التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات بالمؤسسة تكون مهمتها وضع البرامج الخاصة بالتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

4) دراسة الجمل (2020) بعنوان: التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا".

تهدف الدراسة للكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، تكونت عينة الدراسة من (59) عامل وعاملة في بلدية دورا. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا. كما اثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات في بلدية دورا تعزى لمتغيرات: (الجنس، العمر، التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان السكن).

وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها: التأكيد على اشتمال التخطيط الاستراتيجي في البلدية لعناصر القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص والتحديات التي تهددها من خلال التحليلي البيئي.

5) دراسة الجبوري (2018) بعنوان: "دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء العراق".

تهدف الدراسة إلى تشخيص أهم المشكلات التي تواجه المنظمات نتيجة التطورات التي تفرزها البيئة التي تعمل فيها، والتي بدورها تضع هذه المنظمات أمام الأزمات التي تحتاج إلى حلول للخروج منها بأقل الخسائر، الأمر الذي يستدعي فهم دور التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتفوق وبالتالي القدرة على مواجهة الأزمات والوقاية منها، وقد برزت أهمية البحث من الدور الإيجابي الذي يمكن أن يؤديه التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات واحتواء آثارها، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، ووزعت استمارة الاستبانة على (128) من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، أعيدت منها (110) استمارة صالحة للتحليل، وصيغت فرضيتان رئيسيتان للبحث تضمنت وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وخلص البحث إلى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوية بينهما.

6) دراسة جعفر (2017) بعنوان: "أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"

تهدف الدراسة للتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، والتعرف على العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات، وذلك بهدف التقليل من المخاطر والأزمات التي تواجه المؤسسات العامة في الضفة الغربية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات، وزعت على جميع مجتمع الدراسة من موظفي القطاع العام في منطقة ضواحي القدس، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (850) موظف، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة يساهم في التقليل من المشكلات المحتملة وأن قلة توضيحه للموظفين يقلل من فعالية إدارة الأزمات، إن قلة إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي تعتبر عقبة في حل المشكلات، فضلاً على أنه يكشف نقاط القوة والضعف في المؤسسة، أن التخطيط الاستراتيجي يوفر معلومات تفيد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويزيد في إدارة الأزمات، أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى موظفين ذوي مؤهلات علمية عالية وخبرة طويلة في مجال التخطيط الاستراتيجي).

7) دراسة زيد (2017) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الازمات في شركة الطيران اليمنية".

تهدف الدراسة للتعرف على التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الخطوط الجوية اليمنية وذلك من خلال الإجابة على سؤال البحث الرئيسي: ما دور التخطيط الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات؟ هذا وقد أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، حيث كان اعتماده على المصادر والمراجع السابقة لبناء الإطار النظري للدراسة، ومن ثم قاما بجمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تمثل أداة الدراسة وتم تحليلها بالبرنامج الإحصائي المعروف بـ (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) والمشهور ببرنامج (SPSS)، وقد تم اختيار t لعينة واحدة sample t test لاختبار الفرضيات الدراسة وقد بلغت عينة البحث(119) موظفياً من مجتمع الدراسة الكلي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها وجود نسبة كبيرة من عينة البحث لا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي. كما تبين من نتائج الدراسة أن إدارة الشركة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف. ولا تحرص على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية. من أهم ما أوصت الدراسة بضرورة تبني برنامج تأهيل للعاملين في شركة الخطوط الجوية اليمنية في مجال التخطيط الاستراتيجي. ووضع خطط وبرامج كافية وجاهزة لإدارة الأزمات والتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.

8) دراسة أرباب (2013) بعنوان: " أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات"

تناولت هذه الدراسة أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة بالتطبيق على شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، وهدفت الدراسة الى إلقاء الضوء على الفوائد التي يتم الحصول عليها نتيجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي المتمثلة في القدرة على اكتشاف الأزمات في مراحلها الأولى قبل استفحالها وتشعبها وبالتالي سهولة ايجاد حلول لها. واختبرت الدراسة الفرضيات الآتية: 1- هناك علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتعرف المؤسسة على الازمات 2- تؤثر الثقافة السائدة في الشركة على مدى تبني الإدارة لفكرة التخطيط الاستراتيجي. 3- هناك علاقة بين اتباع الاسلوب العلمي في إعداد الخطة الاستراتيجية وقدرة الشركة على معالجة الازمات وإدراكها قبل استفحالها حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والإحصائي في جمع البيانات من واقع المصادر الأولية والثانوية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثلت في: تقوم المؤسسة بتحليل متغيرات البيئة الخارجية من أجل استقلال الفرص وتجنب

التحديات 2. لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يستطيع من خلالها متابعة التغييرات التي تحدث في البيئة 3. تقوم المؤسسة بأداء أعمالها وفقاً للأهداف التي تم وضعها.

9) دراسة الناجي (2012) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي".

تهدف الدراسة للتعرف على أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي للشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الأسلوب الوصفي- التحليلي، وصممت الباحثة استبانة شملت (23) فقرة، وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة التي كانت عينة قصدية، وقد تم توزيع (190) استبانة على مفردات العينة، تم تعبئتها من خلال المديرين ونائبهم ورئيسي الأقسام، وكان عدد الاستبانات التي استردت وصالحة للتحليل (139) استبانة، وشكلت ما نسبته (73%) ولتحليل البيانات واستخراج النتائج واختبار الفرضيات تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية PSPP وقد بين تحليل بيانات الدراسة النتائج التي كان من أهمها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تفرغ الأزمة، تفتيت الأزمة واحتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (نمو المبيعات، الحصة السوقية) لشركات الصناعات الدوائية البشرية بمدينة عمان الكبرى، وبناء على النتائج فقد تقدمت الباحثة بالتوصيات التالية: ضرورة تعزيز اهتمام الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى بامتلاك القدر الكافي من المعرفة في استخدام استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة بهدف امتلاك القدرة على مواجهة الأزمات بكفاءة وفعالية.

10) دراسة الديب (2012) بعنوان: "واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة".

تهدف الدراسة للتعرف على واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة، والتعرف على واقع الممارسات الإدارية التي يتبعها مديري اتحاد المقاولين الفلسطينيين في محافظات غزة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء اتحاد المقاولين وعددهم (252) عضواً، وقد قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، تم توزيع 150 استبانة على عينة الدراسة وقد تم استرداد 130 استبانة ليصبح العدد النهائي 160 بنسبة استرداد (88.8%)، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: لا توجد فروق ذلك دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء أفراد العينة في واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة تعزى (للعمر، أو الخبرة أو المنطقة)، وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها:

ضرورة عمل دورات متخصصة لأعضاء الاتحاد لتوضيح مفاهيم إدارة الأزمات لهم، وتوفير الكوادر البشرية ذات الكفاءة والخبرة العالية لإعداد خطط التعامل مع الأزمات.

11) دراسة الربضي (2008) بعنوان: "تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (340) موظف يعملون في (12) مؤسسة عامة في الأردن، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولغايات جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة، واعتمدت الدراسة في تحليل بياناتها على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: تمتاز المؤسسات العامة عينة الدراسة بدرجة مرتفعة من تمكين العاملين، و يتصف الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة عينة الدراسة بمستوى عالي من حيث الجودة، والسرعة، والحجم، والدقة، وقد أوصت الدراسة بتعزيز دور العاملين في المؤسسة لما له من تأثير على أدائهم.

12) دراسة الكساسبة (2007)، بعنوان: "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء والنجاح المؤسسي".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية أداء مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال بيانات كمية وفرتها المؤسسة بموجب كتب رسمية. إضافة إلى مقابلة مع ستة مسؤولين على اطلاع بعملية إدخال تكنولوجيا المعلومات للمؤسسة للاستيضاح حول بعض النتائج المهمة، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: حققت المؤسسة جميع الأهداف التي تم قياسها، وكانت أكبر نسبة تحسن في هدف العائد على الاستثمار، أما أقل نسبة تحسن فكانت في هدف تحسين الحصول على الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بتفعيل أكبر لتكنولوجيا المعلومات في المناطق الحرة خاصة المؤسسات عامة، من أجل الحصول على أداء أفضل.

2.2.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1) دراسة (Karam , 2018) بعنوان: "تأثير التخطيط الاستراتيجي على أساليب إدارة الأزمات في فنادق الخمس نجوم".

The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-Star Hotels.

تبحث الدراسة في أساليب إدارة الأزمات (الهروب، المواجهة، التعاون والاحتواء) وعلاقتها بعمليات التخطيط الاستراتيجي في الفنادق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع المناهج النوعية والكمية، حيث تم إرسال (190) استبيان بريد الكتروني ذاتي الإدارة إلى كل المديرين في الفنادق المصرية من فئة الخمسة نجوم، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عمليات التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات، كما وضحت أهمية دور التخطيط الاستراتيجي في أوقات الأزمات لتحسين قدرة الفنادق على البقاء والازدهار، وأشارت أيضاً إلى أن المدير الذي يمارس التخطيط الاستراتيجي بفعالية هو أكثر قدرة على إدارة الأزمة.

(2) دراسة (Adeyemi, 2017) بعنوان: مستوى الأزمات عند طلبة الجامعات النيجيرية ."

Crisis level among Nigerian university students

تهدف الدراسة للكشف عن مستوى الأزمات عند طلبة الجامعات النيجيرية، ومعرفة الأسباب والنتائج والتدابير التي وضعت من أجل الأزمات في الجامعات الحكومية والخاصة. تم أخذ عينة قوامها (850) طالبا بالطريقة العشوائية الطبقية، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الحكومية؛ لذا كانت فاعلية إدارة الأزمات في الجامعات الخاصة أفضل منها في الجامعات الحكومية.

(3) دراسة (Al Ajez., & Assaf, 2017) بعنوان: واقع ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية ."

The reality of senior management's practice of crisis management in Palestinian universities

تهدف الدراسة لتحديد درجة واقع ممارسة الإدارة العليا لإدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية، وعلاقتها بمؤشرات التخطيط الاستراتيجي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لواقع الممارسة بلغ (79.3%) حيث احتل مجال التخطيط لمواجهة الأزمات المركز الأول بين متوسطات المجالات مجتمعة.

(4) دراسة (Baubion:2013) بعنوان: " إدارة الأزمات الاستراتيجية"

Strategic Crisis Management

تهدف الدراسة للتعرف على الأزمات ومخاطرها على أداء المؤسسات، وبينت أيضا أساليب إدارة الأزمات ومواجهتها، وطرق إدارة الأزمات بشكل مثالي وفعاليتها كبيرة. وتوصل الباحث إلى أن إدارة الأزمات تحتاج لعدة أمور من أجل إنجاحها، منها التخطيط والمتابعة والتقييم لكل مرحلة. وقد أوصت الدراسة بضرورة استخدام التخطيط من أجل إدارة الأزمات بفعالية، وضرورة وجود فريق لإدارة المخاطر، وضرورة مشاركة الموظفين بأخذ اقتراحاتهم ورأيهم في إدارة الأزمات، وإعلامهم بنجاحات وتطور المؤسسة من أجل تحفيزهم وتشجيعهم.

5) دراسة (Lusia, 2013) بعنوان: " إدارة الأزمات: تحديد استراتيجيات محددة وأسلوب القيادة من أجل الفعالية"

Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives

تهدف الدراسة لمناقشة كيفية تعامل المنظمات مع إدارة الأزمات ومواجهتها حسب طبيعتها، ووضع نموذج عام لإدارة الأزمات لمعرفة ما على المنظمة أخذه بالحسبان لإدارة الأزمة، واستخدمت الباحثة منهجية البحث التاريخي في الدراسات السابقة وطرق إدارة الأزمات السابقة وكيفية التعامل معها. وتوصلت الدراسة إلى أن الأزمات تنقسم إلى نوعين رئيسيين هي: الأزمات الطبيعية وأزمات صنع الإنسان، ومن أجل إدارة الأزمات بشكل فعال على الأعضاء في المنظمات فهم خطوات إدارة الأزمات ووضع الاستراتيجيات والنماذج القيادية المناسبة لذلك، وعلى المنظمات تقييم الاستراتيجيات الموجودة قبل بناء الاستراتيجيات الجديدة.

6) دراسة (Hilary, 2010) بعنوان: " الأزمة: التعريف والاستجابة، فهم وجهات نظر الممارس غير الربحي"

Crisis: Definition And Response, Understanding Non-Profit Practitioner Perspectives,

تهدف الدراسة لمعرفة مدى أهمية الاتصالات وفعاليتها أثناء وبعد الأزمة لتتمكن المنظمة من استعادة وضعها الطبيعي، واستخدام أسلوب المقابلات مع ذوي الخبرة في مجال إدارة الأزمات في المنظمات غير الربحية، واستنتج الباحث أهمية الاتصالات في الأزمات ودورها الحيوي في استعادة المنظمة دورها الايجابي، وأن الإجراءات اليومية للعلاقات العامة في المؤسسة تساعد في حال حدوث أزمة وتحافظ على سمعة وشكل المنظمة.

7) دراسة (Roger, 2005) بعنوان: نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات التصدير."

Crisis management plans and systems of exporting companies

تهدف الدراسة لمعرفة مدى التقدم في نظم وخطط إدارة الأزمات في شركات الأعمال المصدرة إلى دول العالم الثالث، وأوضحت الدراسة أن حجم المخاطرة الكبيرة الذي تتحمله هذه الشركات، يرجع إلى سوء تخطيط تلك الشركات لمواجهة أزمات التصدير، وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (183) شركة أعمال تصدر إلى دول العالم الثالث. وقد توصلت الدراسة إلى أن حوالي (20%) فقط من تلك الشركات تمتلك أنظمة وخطط لإدارة أزمات التصدير، بينما (33%) من تلك الشركات لا يمتلك نظم أو خطط على الإطلاق، وأوضحت إلى ميل الشركات لاستخدام الحكم الشخصي بدرجة كبيرة في عمليات التخطيط لإدارة الأزمات، وأظهرت الدراسة أيضاً أن الشركات التي تمتلك خطط لإدارة الأزمات هي تلك الشركات التي كانت تعرضت إلى أزمات سابقة، أو أنها حساسة جداً للمخاطر، وتعتمد بدرجة كبيرة على عائدات التصدير.

3.2.2 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة، ولقد توصلت تلك الدراسات إلى مجموعة من النتائج سوف تساعد الباحثة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك في تطوير أداة الدراسة التي ستستخدمها لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق تستطيع الباحثة التعقيب على تلك الدراسات في النقاط التالية:

- اتفقت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية على أن الأزمات هي أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة أو مؤسسة، ومن الضروري التعامل معها وإيجاد السبل والوسائل الكفيلة بإدارتها بكفاءة وفاعلية من خلال استخدام الموارد المتاحة لكل منظمة.
- أبرزت الدراسات السابقة أهمية علم إدارة الأزمات كعلم ضروري للمنظمات لا تستطيع الاستغناء عنه.
- اتفقت معظم الدراسات على ضرورة وضع استراتيجيات وأساليب وخطط عمل فعالة للتعامل مع الأزمات أو أي ظرف طارئ.
- اتفقت أغلب الدراسات على استخدام المنهج الوصفي مثل دراستنا الحالية.

- أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بالأزمات والحد من آثارها وكيفية التعامل معها دراسة نوفل (2020)، دراسة الديراوي (2020)، دراسة عبدالحميد (2020)، دراسة الجمل (2020)، دراسة الجبوري (2018)، دراسة جعفر (2017)، دراسة زيد (2016)، دراسة أرباب (2013)، دراسة (Karam , 2018)، دراسة (Al Ajez., & Assaf,) 2017، أما دراسة الربضي (2008)، ودراسة الكساسبة (2007) أكدوا على مدى تحسين ونجاح المؤسسات وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك إثراء الإطار النظري، وتصميم استبانة الدراسة.
- أكدت بعض الدراسات السابقة على أهمية المعلومات والاتصالات عند إدارة الأزمات، لما لهما من دور فعال في التعامل مع الأزمات دراسة (Hilary, 2010) دراسة الناجي (2012)، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك إثراء الإطار النظري، وتصميم استبانة الدراسة.
- أوصت معظم الدراسات بضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لأثره في إدارة الأزمات، والتدريب المستمر على التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وتوفير دورات تدريبية للمديرين ولأفراد فريق العمل على الاتصالات في أثناء الأزمة وكيفية تبادل المعلومات وتوصيلها في الوقت المناسب، ووضع خطط وبرامج كافية وجاهزة لإدارة الأزمات والتقييم والتحليل المستمر للأزمات والمخاطر المحتملة.
- تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة الأزمات في أماكن مختلفة، سواء في المؤسسات التعليمية أو المنشآت الخاصة والمؤسسات الأهلية أو في المستشفيات، في شركات النفط والطيران واتحاد المقاولين.
- ركزت الدراسات السابقة على ضرورة اختيار المديرين ذوي الكفاءة والفعالية العالية، والقادرين على صناعة قرارات فعالة في حالة وقوع الأزمات مثل دراسة نوفل (2020)، دراسة الناجي (2012)، دراسة الديب (2012)، دراسة (Karam , 2018)، دراسة (Lusia, 2013) ، أما دراسة الربضي (2008)، ودراسة الكساسبة (2007) أكدوا على مدى تحسين ونجاح المؤسسات سواء على صعيد العاملين أو مدى توفر التكنولوجيا المتطورة في تقدم المؤسسات، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك إثراء الإطار النظري، وتصميم استبانة الدراسة.
- أبرزت بعض الدراسات السابقة أن هناك ضعفاً في الاهتمام بإدارة الأزمات عند المؤسسات والمنظمات، وأكدت على أهمية استخدام الأسلوب العلمي لمواجهة تلك الأزمات مثل دراسة الجمل (2020)، دراسة جعفر (2017)، دراسة زيد (2016)، دراسة أرباب (2013)

- أوصت بعض الدراسات بضرورة تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات وتوفير الكادر المطلوب والمناسب لتشكيل هذه الفرق سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها مثل دراسة الديراوي (2020)، دراسة (Baubion:2013)، دراسة الديب (2012)، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في تحليل نتائج الدراسة الحالية، وكذلك إثراء الإطار النظري، وتصميم استبانة الدراسة.
- حاولت الدراسة الحالية الربط بين النواحي النظرية والنواحي التطبيقية لإدارة الأزمات المختلفة.
- أقرب الدراسات إلى الدراسة الحالية هي دراسة جعفر (2017)، و دراسة (Baubion:2013)، دراسة (Al Ajez., & Assaf, 2017) حيث ركزت على أهمية التخطيط في إدارة الأزمات ودور كلاً من المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمات، والتأكيد على ضرورة تشكيل فرق عمل قادرة على المواجهة، وأخيراً ركزت على ضرورة توافر قائد ذو خبرة ومهارة في التعامل مع الأنواع المختلفة للأزمات والعمل لفترات طويلة تحت ضغط العمل.
- تتمثل القيمة النهائية للدراسة في تأكيدها على أهمية اتباع قواعد المنهج العلمي في رصد الظواهر المختلفة، لیتسنى الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن أن يبنى عليها توصيات إجرائية تفيد إدارة المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في التصدي للأزمات والكوارث التي قد تتسبب في حدوث نتائج سلبية على المؤسسة وعلى المجتمع بأكمله.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

تمثلت عملية الاستفادة من الدراسات السابقة في:

1. إثراء الدراسة بالإطار النظري.
2. المساعدة في تحليل وتفسير نتائج الدراسة الحالية.
3. تصميم وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لتحقيق أهداف الدراسة.
4. اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وفي الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات حيث تم استخدام النسب المئوية والتكرارات، اختبار الفا كرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، اختبار ت وتحليل التباين الأحادي.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعتبر هذه الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة- التي تناولت العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي في ظل جائحة كورونا.
2. تستهدف هذه الدراسة فئة الموظفين، حيث كان النصيب الأكبر من الدراسات موجه نحو الموظفين بشكل عام دون فئات محددة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة:

يعرض هذا الفصل الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول مجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها ومنهجها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

3.2 منهج الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تستخدم المنهج الوصفي التحليلي، ومن خصائصه أنه لا يقف عند حد جمع البيانات الخاصة بظاهرة محددة وتبويبها وتنظيمها فقط، بل يهدف للوصول إلى استنتاجات تسعى لفهم الواقع من خلال، تحليل الظاهرة التي يتم دراستها وتفسيرها، والتوصل إلى تعميمات لها معنى وتعمل على زيادة رصيد المعرفة عن تلك الظاهرة. وقد تم جمع البيانات من المصادر الأولية والثانوية كما يلي:

أ. المصادر الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. المصادر الثانوية:

تم استخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:

1. الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
2. الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.
3. التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
4. شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المدنيين في الوزارات الفلسطينية في محافظة رام الله وقد بلغ عدد أفراد حجم مجتمع الدراسة (34090) موظف.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (372) مفردة من أفراد الدراسة.

عينة الدراسة:

1- **العينة الاستطلاعية:** تتكون عينة الدراسة الاستطلاعية من (30) استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين وتقييم أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتوزيع النهائي على العينة الأصلية.

2- **العينة الأصلية "الفعلية":** تم استخدام طريقة العينة المتاحة ضمن عملية التوزيع على الأفراد المبحوثين، وتم اعتماد عدد العينة، 372 موظف وموظفة من مجتمع الدراسة. وفيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية:

3.4 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

توضح الجداول التالية الوصف الإحصائي لعينة الدراسة باختلاف متغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي .

1. عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

جدول (3.1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| النسبة % | التكرار | الجنس |
|--------------|------------|----------------|
| 59.7 | 222 | ذكر |
| 40.3 | 150 | انثى |
| 100.0 | 372 | المجموع |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.1) أن 59.7% من أفراد عينة الدراسة ذكور، في حين أن 40.3% اناث.

2. عينة الدراسة حسب متغير العمر:

جدول (3.2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

| النسبة % | التكرار | العمر |
|--------------|------------|----------------|
| 30.9 | 115 | 21 - 30 سنة |
| 6.7 | 25 | 30 - 40 سنة |
| 55.4 | 206 | 40 - 50 سنة |
| 7 | 26 | 50 سنة فأكثر |
| 100.0 | 372 | المجموع |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.2) أن 55.4% من أفراد عينة الدراسة متوسط أعمارهم أكثر من 40 - 50 سنة، و 30.9% تتراوح أعمارهم ما بين 21 - 30 سنة، وأن الأكثر حظاً في العمل بالوزارات تتراوح أعمارهم ما بين 40-50 سنة.

3. عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

جدول (3.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

| النسبة % | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------|---------|----------------|
| 5.4 | 20 | أقل من 5 سنوات |
| 31.2 | 116 | 5 - 10 سنوات |
| 63.4 | 236 | 10 سنوات فأكثر |

| | | |
|---------|-----|-------|
| المجموع | 372 | 100.0 |
|---------|-----|-------|

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.3) أن 63.4% من أفراد عينة الدراسة متوسط سنوات الخبرة لديهم أكثر من 10 سنوات، بينما 36.6% متوسط سنوات الخبرة لديهم أقل من 10 سنوات.

4. عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

جدول (3.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

| النسبة % | التكرار | المسمى الوظيفي |
|----------|---------|----------------|
| 0.3 | 1 | وكيل |
| 0.5 | 2 | وكيل مساعد |
| 3 | 11 | مدير عام |
| 33.3 | 124 | مدير |
| 47.8 | 178 | رئيس قسم |
| 15.1 | 56 | رئيس شعبة |
| 100.0 | 372 | المجموع |

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (3.4) أن 47.8% من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي رئيس قسم، بينما 33.3% مساهم الوظيفي مدير، و 15.1% مساهم الوظيفي غير ذلك رئيس شعبة، و 3% مساهم الوظيفي مدير عام، و 0.5% مساهم الوظيفي وكيل مساعد، في حين ان 0.3% مساهم الوظيفي وكيل.

3.5 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة تدور حول " العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا " حيث تتكون استبانة الدراسة من قسمين وهما على النحو التالي:

- **القسم الأول:** البيانات العامة، ويتكون من 4 فقرات.
- **القسم الثاني:** يتكون من فقرات الاستبانة " واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا " واشتملت على (59) فقرة على النحو التالي:
 - **المحور الأول:** ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها، واشتملت على (9) فقرات.
 - **المحور الثاني:** ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا، واشتملت على (23) فقرة.
 - **المحور الثالث:** ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها، واشتملت على (7) فقرات.
 - **المحور الرابع:** أسباب الأزمات، واشتملت على (20) فقرة.
- **القسم الثالث:** النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا واشتملت على (22) فقرة

وقد تمت الإجابة على كل فقرة من المحاور السابقة وفق مقياس (ليكرت) الخماسي متدرج الأهمية كما هو موضح في جدول رقم (4.5):

جدول (3.5) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

| دائما | غالبا | احيانا | نادرا | اطلاقا | |
|-------|-------|--------|-------|--------|--|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |

تستخدم الباحثة أداة الاستبانة كأحد الأدوات الهامة للمنهج الوصفي التحليلي، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة وغيرها من أوجه طلب المعلومات وذلك من أجل تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث، وكون الدراسة تحمل أبعاداً سيكولوجية فإن هذه الأداة تعتبر الأفضل في تجميع رأي المبحوثين، وغالبا ما يكون للاستبانة إجابات قياسية محددة بشكل يجعل من السهل تجميع البيانات من خلالها وتنظيمها.

3.6 صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

1. صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء من الهيئة التدريسية في الجامعات (ملحق رقم 1)، وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في

مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون.

2. صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها (30) استبانة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

التحليل العاملي:

مقياس كايزر مير أولكن Kaiser-Meyer-Olkin

التأكد من كفاية عينة الدراسة اختبار Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) لقياس الكفاية بصورة عامة والتأكد من وجود علاقة بين المتغيرات الداخلة في التحليل العاملي بصورة عامة عن طريق اختبار Bartlett's، وهذه النتائج يوضحها الجدول رقم (3.6)

جدول (3.6) نتائج اختبار كايزر - مير اولكن

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|-----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .714 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 35470.709 |
| | df | 3240 |
| | Sig. | .000 |

هو مقياس للحكم على مدى كفاية العينة فنجد ان قيمة مقياس اولكن مناسبة للتحليل العاملي وتساوي 0.714 وهي اكبر من 0.6 وهذا يدل على زيادة الاعتمادية Reliability للعوامل التي نحصل عليها من التحليل العاملي وكذلك نحكم بكفاية حجم العينة كما نجد ان قيمة مستوى الدلالة لاختبار بارتلنت

تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 وهذا يعني ان مصفوفة الارتباط لا تساوي مصفوفة الوحدة وانه يوجد ارتباط بين بعض المتغيرات في المصفوفة لذلك يمكن اجراء التحليل العاملي

الجزور الكامنة لمصفوفة الارتباط:

من خلال الجدول ملحق رقم (4) يوضح التباين الكلي المفسر TOTAL VARIANCE EXPLAINED ويحتوي على ثلاث اقسام:

القسم الاول: يحتوي على الجزور الكامنة المبدئية initial eigenvalues ويتعلق بالجزور التخيلية لمصفوفة الارتباط ويحدد العوامل التي سوف تبقى في التحليل فكل العوامل تقابلها جزور تخيلية اكبر من او تساوي الواحد الصحيح. لذا سيتم استبقاؤها.

القسم الثاني: مجموع المربعات المستخلصة لقيم التشعب extraction sums of squared loadings قبل تدوير العوامل ويتضمن نفس البيانات الموجودة في القسم الاول ولكن للعوامل التي تم استخلاصها فقط وهي العوامل التي تكون مجموع الجزور الكامنة اكبر من الواحد الصحيح ونجد انه يظهر خمسة عوامل فقط وتم استبعاد باقي العوامل وتفسر هذه العوامل المستخلصة تقريبا 51.06% من التباين الكلي.

القسم الثالث: يشمل مجموع المربعات بعد تدوير المحاور rotation sums squared loadings ويتضمن هذا القسم نفس البيانات الموجودة في القسم الثاني للعوامل المستخلصة ولكن بعد التدوير ونجد ان نسب التباين التي تشرحها العوامل المستخلصة بعد التدوير تم اعادة توزيعها بطريقة متكافئة.

العوامل الناتجة بعد التدوير:

جدول (3.7) العوامل الناتجة بعد التدوير

| العامل الاول | العامل الثاني | العامل الثالث | العامل الرابع | العامل الخامس |
|--|---|--|-----------------------------------|---|
| ويفسر %14.54 (ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها) | ويفسر %12.19 (ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا) | ويفسر %10.99 (ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها) | ويفسر %8.97 (أسباب الأزمات) | ويفسر %4.89 (النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا) |
| 13-5 | 36 - 16 | 40-37 | 48-44 | 79-64 |
| | | 43-42 | 51-50 | 82-81 |
| | | | 56-53 | 84 |

| | | | |
|--|-------|--|--|
| | 63-59 | | |
|--|-------|--|--|

أولاً: نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحاور واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا:

- نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها " والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3.8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها " والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|---|----------------|-------------------|
| 1 | تهتم الوزارة برصد المؤشرات التي تنبئ بحدوث أزمة مستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.641 | **0.000 |
| 2 | تشجع الوزارة الموظفين على اكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرات لحدوث أزمة في المستقبل. | 0.692 | **0.000 |
| 3 | تتسق الوزارة جهودها مع جهود المؤسسات الأخرى لرصد مؤشرات الإنذار لأي أزمة في المستقبل تؤثر في أنشطتها. | 0.757 | **0.000 |
| 4 | تدرب الوزارة موظفيها على رصد المؤشرات المتعلقة بالأزمات المستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.836 | **0.000 |
| 5 | تضع الوزارة ضمن خططها الاستراتيجية خططا طارئة للتعامل مع الأزمات المحتملة. | 0.705 | **0.000 |
| 6 | تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهتها. | 0.606 | **0.000 |
| 7 | تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في التعامل مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.742 | **0.000 |
| 8 | يتم مسبقا تدريب موظفي الوزارة على كيفية التعامل مع الأزمات. | 0.781 | **0.000 |
| 9 | لدى الوزارة رؤية واضحة لهيكليات فرق ادارة الأزمات بحيث يتم تفعيل عملها حسب التخصص فور وقوع أي أزمة. | 0.530 | **0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا:
عند مواجهة الوزارة لأزمة ما:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا والدرجة الكلية للمحور ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3.9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا" والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|--|----------------|-------------------|
| 1 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، يتم تفعيل الخطط الطارئة فوراً للتعامل معها بنجاح في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.727 | **0.000 |
| 2 | في أثناء وقوع أي أزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة. | 0.566 | **0.001 |
| 3 | توجه الوزارة لتعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل بنجاح مع الأزمات فور وقوعها في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.419 | *0.021 |
| 4 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تسهل الوزارة الحصول على الإمكانيات المختلفة اللازمة للتعامل مع هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.529 | **0.003 |
| 5 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تحدد مهام ومسؤوليات كل موظف بدقة تجاه هذه الأزمة. | 0.576 | **0.000 |
| 6 | قامت الوزارة بإعادة تنظيم العمل في ظل جائحة كورونا لتقليل ضغوط العمل | 0.843 | **0.000 |
| 7 | تضع الوزارة سيناريوهات محتملة متعددة للتعامل مع أي أزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.626 | **0.000 |
| 8 | تخصص الوزارة الموازنات اللازمة للتعامل مع أي أزمة عند حدوثها. | 0.675 | **0.000 |
| 9 | تستفيد الوزارة من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات ذات التجارب المشابهة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.723 | **0.000 |
| 10 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تقوم بتعزيز نقاط القوة التي تزيد قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة. | 0.785 | **0.000 |

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|--|----------------|-------------------|
| 11 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تعمل على التخلص من نقاط الضعف التي تؤثر في قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة. | 0.792 | **0.000 |
| 12 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تتعامل معها وفقاً لسلم الأولويات. | 0.774 | **0.000 |
| 13 | تغلب الوزارة الجانب العقلي على الجانب العاطفي في التعامل مع الأزمات. | 0.794 | **0.000 |
| 14 | توفر الوزارة التوعية اللازمة للأطراف المعنية المتأثرة بوقوع الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.578 | **0.000 |
| 15 | تكثف الوزارة اجتماعاتها مع الموظفين في ظل الأزمات التي تواجهها للتعاطي الفاعل مع المستجدات. | 0.810 | **0.000 |
| 16 | تتسق الوزارة بين الموظفين بخصوص تعاملهم مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.688 | **0.000 |
| 17 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، يتم توجيه الفريق المختص للتعامل الفوري معها. | 0.404 | *0.027 |
| 18 | ينفذ موظفو الوزارة أدوارهم المطلوبة بفاعلية عند وقوع أية أزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.415 | *0.022 |
| 19 | تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة ليمارس الموظفون نشاطاتهم الاعتيادية في ظروف الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.401 | *0.028 |
| 20 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تتخذ التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.370 | *0.044 |
| 21 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تخصص جهة محددة للتحديث بشأن الأزمة دون السماح لأي جهة أخرى بإعطاء تصريحات بخصوص الأزمة. | 0.648 | **0.000 |
| 22 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تطلع وسائل الإعلام بتداعيات الأزمة من خلال الجهة الإعلامية المتخصصة فقط. | 0.571 | **0.000 |
| 23 | تهتم الوزارة بوجود نظام اتصالات فاعل بينها وبين وسائل الإعلام في ظل الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.535 | **0.002 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها : عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تتصرف كما يأتي بعد انتهاء هذه الأزمة " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن

معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3.10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " إدارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها : عند مواجهة الوزارة لأزمة ما" والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|--|----------------|-------------------|
| 1 | بعد انتهاء الأزمة، تعقد الوزارة جلسات خاصة مع ذوي الشأن لتقييم درجة نجاحها في التعامل مع هذه الأزمة. | 0.677 | **0.000 |
| 2 | تبذل الوزارة كل جهد ممكن لتخفيف الآثار التي خلفتها هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.825 | **0.000 |
| 3 | تتأكد الوزارة من ممارسة الوحدات المتضررة لنشاطاتها كالمعتاد. | 0.840 | **0.000 |
| 4 | تنفذ الوزارة حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.667 | **0.000 |
| 5 | تحفز الوزارة موظفيها على تحمل التبعات السلبية للأزمة لاستعادة أنشطتها كالمعتاد. | 0.715 | **0.000 |
| 6 | تقارن الوزارة ممارساتها نحو الأزمات مع ممارسات المؤسسات الأخرى لاستخلاص العبر. | 0.824 | **0.000 |
| 7 | تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة لتطوير سبل الوقاية من الأزمات المحتملة مستقبلاً. | 0.748 | **0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور أسباب الأزمات، يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " أسباب الأزمات: برأيك، ما درجة تأثير كل مما يأتي في الأزمات التي واجهتها الوزارة الفلسطينية أو من المحتمل أن تواجهها في ظل تداعيات جائحة كورونا " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3.11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " أسباب الأزمات " والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|---|--|----------------|-------------------|
| 1 | التراجع في الداخل القومي الفلسطيني. | 0.464 | **0.010 |
| 2 | زيادة معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني. | 0.392 | *0.032 |

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|---|----------------|-------------------|
| 3 | زيادة معدلات البطالة في فلسطين. | 0.614 | **0.000 |
| 4 | صعوبة تصدير المنتجات الفلسطينية. | 0.698 | **0.000 |
| 5 | صعوبة استيراد المواد الأولية. | 0.489 | **0.006 |
| 6 | صعوبة استيراد السلع. | 0.689 | **0.000 |
| 7 | ارتفاع أسعار المنتجات (من السلع والخدمات) | 0.669 | **0.000 |
| 8 | نسبة الضرائب غير المتوافقة مع الأوضاع الاقتصادية الصعبة. | 0.476 | **0.008 |
| 9 | تراجع المساعدات الخارجية للسلطة الوطنية الفلسطينية. | 0.455 | *0.011 |
| 10 | الحجز المتكرر لعائدات الضرائب من قبل سلطات الاحتلال. | 0.716 | **0.000 |
| 11 | تراجع المساعدات الخارجية للمؤسسات غير الحكومية. | 0.685 | **0.000 |
| 12 | ضعف دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للأعمال الصغيرة (الخاصة). | 0.702 | **0.000 |
| 13 | اعتماد الاقتصاد الفلسطيني على اقتصاد دولة الاحتلال. | 0.649 | **0.000 |
| 14 | ضعف التخطيط الاقتصادي في فلسطين. | 0.700 | **0.000 |
| 15 | هجرة رؤوس الأموال الفلسطينية للاستثمار في الخارج. | 0.741 | **0.000 |
| 16 | ضعف جاذبية البيئة الاستثمارية لاستقطاب الاستثمارات من الخارج (الفلسطينية وغير الفلسطينية) | 0.690 | **0.000 |
| 17 | تدني مستوى الاهتمام الاستثماري بالقطاع السياحي في فلسطين. | 0.640 | **0.000 |
| 18 | عدم توفير البنوك للدعم والتمويل الكافي للأنشطة الانتاجية في ظل التركيز على الأنشطة الاستهلاكية. | 0.742 | **0.000 |
| 19 | تدني الرواتب/ الأجور للموظفين/ العاملين في الوزارات والمؤسسات في فلسطين. | 0.557 | **0.001 |
| 20 | انخفاض مستوى دخل الفرد الفلسطيني في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة. | 0.760 | **0.000 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

نتائج صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا: يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا " والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (3.12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا " والدرجة الكلية للمحور

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|---|----------------|-------------------|
| 1 | نجحت الوزارة في تكييف أهدافها في ضوء التغيرات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | 0.748 | **0.000 |
| 2 | تمكنت الوزارة من تحقيق أهدافها التي حددتها في ضوء التغيرات التي أفرزتها جائحة كورونا. | 0.779 | **0.000 |
| 3 | نجحت الوزارة في التكيف مع التغيرات الاجتماعية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | 0.757 | **0.000 |
| 4 | نجحت الوزارة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | 0.748 | **0.000 |
| 5 | تمكنت الوزارة من التكيف مع التغيرات التكنولوجية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | 0.773 | **0.000 |
| 6 | نجحت الوزارة في تحديد احتياجاتها من الموظفين في ظل جائحة كورونا. | 0.548 | **0.002 |
| 7 | نجحت الوزارة في توفير احتياجاتها من الموظفين بدقة في ظل جائحة كورونا. | 0.608 | **0.000 |
| 8 | تمكنت الوزارة من تحقيق التنسيق بين اداراتها المختلفة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.680 | **0.000 |
| 9 | نجحت الوزارة في تقليل صراعات العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 0.422 | *0.020 |
| 10 | اعتمدت الوزارة إجراءات طوارئ فاعلة للتعامل مع الأزمات الناجمة عن تداعيات جائحة كورونا. | 0.563 | **0.001 |
| 11 | أثبتت الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | 0.449 | *0.013 |
| 12 | نجحت الوزارة في استخدام اساليب مناسبة للتغلب على المخاطر الناجمة عن تداعيات جائحة كورونا. | 0.423 | *0.020 |
| 13 | تمكنت الوزارة من تحقيق رضا الموظفين عن إجراءات العمل في ظل جائحة كورونا. | 0.560 | **0.001 |
| 14 | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها. | 0.447 | *0.013 |
| 15 | نجحت الوزارة في تكييف نظام تقييم أداء الموظفين ليتناسب مع الظروف الجديدة خلال أزمة جائحة كورونا. | 0.465 | *0.010 |
| 16 | تتجح الوزارة في تقليل حدة الأزمات بسبب التخطيط الجيد للتعاطي مع أي أزمة. | 0.559 | **0.000 |
| 17 | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين | 0.714 | **0.000 |
| 18 | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين المستمر للعمل | 0.554 | **0.002 |
| 19 | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تشجيع العمل بروح الفريق مع توفير بيئة داعمة لتبادل الأفكار | 0.633 | **0.000 |

| م | الفقرات | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية |
|----|--|----------------|-------------------|
| 20 | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من الاستخدام الفاعل لمنهج تمكين الموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم. | 0.539 | **0.002 |
| 21 | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية عززت مشاركتها الفاعلة في العمل | 0.464 | **0.010 |
| 22 | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من توفير بيئة عمل صحية للموظفين | 0.489 | **0.006 |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

ويبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والذي يبين أن معاملات الارتباط الميينة دالة عند مستوى دلالة 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0.05، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة في تمثيلها لما وضعت لقياسه.

جدول (3.13) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له

| القيمة الاحتمالية | معامل الارتباط | المحور |
|-------------------|----------------|--|
| **0.000 | 0.660 | المحور الاول: ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها |
| **0.000 | 0.953 | المحور الثاني: ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا |
| **0.000 | 0.849 | المحور الثالث: ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها |
| **0.000 | 0.881 | المحور الرابع: أسباب الأزمات |
| **0.000 | 0.958 | النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا |

* الارتباط دال إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

3.7 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة في حال تم إعادة تطبيقها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

1. الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ:

يبين الجدول التالي أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من (0.6)، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة (0.925)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (3.14) يوضح طريقة قياس ثبات الاستبانة

| معامل ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | المحور |
|--------------------|-------------|--|
| 0.859 | 9 | المحور الاول: ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها |
| 0.905 | 23 | المحور الثاني: ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا |
| 0.872 | 7 | المحور الثالث: ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها |
| 0.889 | 20 | المحور الرابع: أسباب الأزمات |
| 0.847 | 22 | النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا |
| 0.925 | 81 | جميع فقرات الاستبانة |

2. الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

تم تجزئة فقرات الاختبار إلى جزأين وهما الأسئلة ذات الأرقام الفردية، والأسئلة ذات الأرقام الزوجية، ثم تم احتساب معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية، ودرجات الأسئلة الزوجية، وبعد ذلك تم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون Spearman Brown.

معامل الارتباط المصحح = $\frac{2r}{1+r}$ حيث r معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية. ويبين الجدول التالي أن قيمة معامل الارتباط المصحح (Spearman Brown) مرتفع ودالة إحصائياً، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع.

جدول (3.15) يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة

| معامل الارتباط المصحح | معامل الارتباط | المحور |
|-----------------------|----------------|--|
| 0.834 | 0.715 | المحور الأول: ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها |
| 0.892 | 0.805 | المحور الثاني: ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا |
| 0.845 | 0.732 | المحور الثالث: ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها |
| 0.748 | 0.598 | المحور الرابع: أسباب الأزمات |
| 0.872 | 0.773 | النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا |
| 0.841 | 0.725 | جميع فقرات الاستبانة |

3.8 الأساليب الإحصائية:

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة، من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والوزن النسبي.
- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط سبيرمان براون للتجزئة النصفية المتساوية لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمغروف- سمرنوف، لمعرفة ما اذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا.
- اختبار (تحليل التباين الأحادي - one- Way ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.
- اختبار (LSD) للتعرف على طبيعة الفروق.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفرغها وتحليلها احصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدمت الباحثة برنامج Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

4.2 اختبار التوزيع الطبيعي:

فيما يلي اختبار كولمغروف سـمـرنوف لمعرفة ما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، ويوضح جدول (4.1) نتائج الاختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

جدول (4.1) اختبار التوزيع الطبيعي

| القيمة الاحتمالية | قيمة الاختبار | المحور |
|-------------------|---------------|--|
| 0.92 | 0.55 | المحور الاول: ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها |
| 0.59 | 0.77 | المحور الثاني: ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا |
| 0.94 | 0.82 | المحور الثالث: ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها |

| | | |
|------|------|---|
| 0.70 | 0.70 | المحور الرابع: أسباب الأزمات |
| 0.44 | 0.86 | النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا |
| 0.67 | 0.72 | جميع فقرات الاستبانة |

4.3 تحليل محاور الاستبانة:

4.3.1 ما مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية؟

بالنظر الى الجدول (4.2)، يلاحظ أن حوالي 73.6% من المبحوثين قد أكدوا على أن الوزارات الفلسطينية لديها استعداد مسبق لمواجهة الأزمات قبل وقوعها، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.907) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.912 .

جدول (4.2) قيم التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها

| الدرجة لدرجة شدة الاستجابة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الفقرات | الرقم | |
|----------------------------------|----------------------|------------------|---------------|-----|----------|-----|-----------|-----|----------|-----|----------|-----|-------------------------|---|---|
| | | | 1 اطلاقاً | | 2 نادراً | | 3 احياناً | | 4 غالباً | | 5 دائماً | | | | |
| | | | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | % | عدد | | | |
| مرتفع | 0.852 | 3.691 | 2.2 | 8 | 5.4 | 20 | 27.4 | 102 | 51.3 | 191 | 13.7 | 51 | 1- | تهتم الوزارة برصد المؤشرات التي تنبئ بحدوث أزمة مستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا. | |
| مرتفع | 1.055 | 3.602 | 4.8 | 18 | 9.9 | 37 | 24.5 | 91 | 41.7 | 155 | 19.1 | 71 | 1- | تشجع الوزارة الموظفين على اكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرات لحدوث أزمة في المستقبل. | |
| مرتفع | 0.858 | 3.957 | 1.1 | 4 | 3.8 | 14 | 21.2 | 79 | 46.2 | 172 | 27.7 | 103 | 1- | تنسق الوزارة جهودها مع جهود المؤسسات الأخرى لرصد مؤشرات الإنذار لأي أزمة في المستقبل تؤثر في أنشطتها. | |
| مرتفع | 0.849 | 4.108 | 0.8 | 3 | 5.1 | 19 | 11 | 41 | 48.7 | 181 | 34.4 | 128 | 1- | تدرب الوزارة موظفيها على رصد المؤشرات المتعلقة بالأزمات المستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا. | |
| مرتفع | 1.005 | 3.970 | 1.9 | 7 | 7.8 | 29 | 17.2 | 64 | 37.6 | 140 | 35.5 | 132 | 1- | تضع الوزارة ضمن خططها الاستراتيجية خططا طارئة للتعامل مع الأزمات المحتملة. | |
| مرتفع | 1.060 | 3.710 | 5.1 | 19 | 7.8 | 29 | 20.7 | 77 | 43.8 | 163 | 22.6 | 84 | 1- | تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهةها. | |
| مرتفع | 0.960 | 3.911 | 2.2 | 8 | 6.2 | 23 | 19.4 | 72 | 43.0 | 160 | 29.3 | 109 | 1- | تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في التعامل مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. | |
| مرتفع | 0.766 | 4.081 | 0.3 | 1 | 4.0 | 15 | 11.8 | 44 | 55.1 | 205 | 28.8 | 107 | 1- | يتم مسبقاً تدريب موظفي الوزارة على كيفية التعامل مع الأزمات. | |
| مرتفع | 0.800 | 4.134 | 0.3 | 1 | 4.6 | 17 | 10.8 | 40 | 50.3 | 187 | 34.1 | 127 | 1- | لدى الوزارة رؤية واضحة لهيكليات فرق ادارة الأزمات بحيث يتم تفعيل عملها حسب التخصص فور وقوع أي أزمة. | |
| | | | 2.1 | | 6.1 | | 18.2 | | 46.4 | | 27.2 | | | | متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها) |
| | | 3.907 | | | | | | | | | | | الوسط الحسابي العام | | |
| | 0.912 | | | | | | | | | | | | الانحراف المعياري العام | | |

ويوضح الجدول (4.2) مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، حيث أشار حوالي 84.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.134 وانحراف معياري 0.8) أن لديها رؤية

واضحة لهيكلية فرق إدارة الأزمات بحيث يتم تفعيل عملها حسب التخصص فور وقوع أي أزمة، وقد أكد 83.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.081 وانحراف معياري 0.766) بأنه يتم تدريب الموظفين مسبقاً على كيفية التعامل مع الأزمات، أيضاً أشار 83.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.108 وانحراف معياري 0.849) بأنه يتم تدريب موظفين على رصد المؤشرات المتعلقة بالأزمات المستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا، في حين أشار 73.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.957 وانحراف معياري 0.858) هناك توافق مع المؤسسات لرصد مؤشرات الإنذار لأي أزمة تؤثر في أنشطتها، وقد أشار 73.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 1.005) على أن هناك خطة طارئة استراتيجية في التعامل مع الأزمات المحتملة، وقد أكد حوالي 72.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.911 وانحراف معياري 0.960) بالاستفادة من تجارب الوزارات الأخرى في التعامل مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا، وأشار حوالي 66.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.710 وانحراف معياري 1.060) إلى أن الوزارة تستعيد من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهة، وأكد حوالي 65% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.691 وانحراف معياري 0.852) إلى الاهتمام برصد المؤشرات التي تنبئ بحدوث أزمة مستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا، وقد أكد حوالي 60.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.602 وانحراف معياري 1.055) بتشجيع الموظفين على اكتشاف الخلل والتي قد تكون مؤشرات لحدوث أزمات في المستقبل.

وتعزو الباحثة الارتفاع في درجة إجابات المبحوثين في هذا المحور إلى مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها حيث تضع الوزارة ضمن خططها الاستراتيجية خططا طارئة للتعامل مع الأزمات المحتملة من أجل اتخاذ الإجراءات الاحترازية.

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الديراوي (2020)، ومع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الجبوري (2018)، ومع دراسة جعفر (2017)، ومع دراسة زيد (2017)، ومع دراسة أرياب (2013)، ومع دراسة (Karam, 2018)، ومع دراسة (Al Ajez., & Assaf, 2017) في الأهداف المختلفة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال العمل على اكتشاف أي أزمة في مراحلها الأولى قبل استفحالها وتشعبها وبالتالي سهولة إيجاد حلول لها وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة الناجي (2012)، ومع دراسة الديب (2012)، ومع دراسة (Adeyemi, 2017) بالأسلوب المتبع في إدارة الأزمات.

4.3.2 ما مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا؟

بالنظر الى الجدول (4.3)، يلاحظ أن حوالي 61.7% من المبحوثين قد أكدوا على أن هناك استعداد مسبق لمواجهة جائحة كورونا في موجتها الأولى، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.618) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 1.001 .

جدول (4.3) يوضح تحليل فقرات محور مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء جائحة كورونا

| الترتيب الرقمي | الدرجة الاستجابة | المعيار الإحصائي | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الفقرات | |
|-------------------|---------------------|---------------------|---------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
| | | | 1 اطلاقا | | 2 نادرا | | 3 احيانا | | 4 غالبا | | 5 دائما | | | |
| | | | % | المتوسط | % | المتوسط | % | المتوسط | % | المتوسط | % | المتوسط | | |
| 1 | مرتفع | 0.968 | 3.984 | 2.7 | 10 | 5.1 | 19 | 16.1 | 60 | 43.3 | 161 | 32.8 | 122 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، يتم تفعيل الخطط الطارئة فوراً للتعامل معها بنجاح في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 2 | مرتفع | 0.915 | 4.091 | 2.2 | 8 | 3.8 | 14 | 13.4 | 50 | 44.1 | 164 | 36.6 | 136 | في أثناء وقوع أي أزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة. |
| 3 | مرتفع | 0.851 | 3.981 | 0.5 | 2 | 4 | 15 | 21.8 | 81 | 44.1 | 164 | 29.6 | 110 | توجه الوزارة لتعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل بنجاح مع الأزمات فور وقوعها في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 4 | مرتفع | 0.825 | 3.917 | 0.5 | 2 | 4.3 | 16 | 22.3 | 83 | 48.7 | 181 | 24.2 | 90 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تسهل الوزارة الحصول على الإمكانيات المختلفة اللازمة للتعامل مع هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 5 | مرتفع | 0.959 | 3.914 | 1.9 | 7 | 6.5 | 24 | 19.9 | 74 | 41.9 | 156 | 29.8 | 111 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تحدد مهام ومسؤوليات كل موظف بدقة تجاه هذه الأزمة. |
| 6 | مرتفع | 0.99 | 4.011 | 3.5 | 13 | 5.1 | 19 | 12.1 | 45 | 45.4 | 169 | 33.9 | 126 | قامت الوزارة بإعادة تنظيم العمل في ظل جائحة كورونا لتقليل ضغوط العمل |
| 7 | مرتفع | 0.991 | 3.669 | 2.2 | 8 | 10.2 | 38 | 27.4 | 102 | 39 | 145 | 21.2 | 79 | تضع الوزارة سيناريوهات محتملة متعددة للتعامل مع أي أزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 8 | مرتفع | 1.024 | 3.645 | 4.3 | 16 | 9.1 | 34 | 23.1 | 86 | 44.6 | 166 | 18.8 | 70 | تخصص الوزارة الموازنات اللازمة للتعامل مع أي أزمة عند حدوثها. |
| 9 | مرتفع | 0.978 | 3.71 | 3.5 | 13 | 8.9 | 33 | 18.8 | 70 | 50.8 | 189 | 18 | 67 | تستفيد الوزارة من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات ذات التجارب المشابهة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 10 | مرتفع | 0.837 | 3.855 | 2.2 | 8 | 3.5 | 13 | 19.9 | 74 | 55.6 | 207 | 18.8 | 70 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تقوم بتعزيز نقاط القوة التي تزيد قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة. |
| 11 | مرتفع | 0.917 | 4.022 | 1.3 | 5 | 4.8 | 18 | 18.3 | 68 | 41.4 | 154 | 34.1 | 127 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تعمل على التخلص من نقاط |

| | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|------|----|------|----|------|-----|------|-----|------|---|---|
| | | | | | | | | | | | | الضعف التي تؤثر في قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة. | |
| متوسط | 0.992 | 3.355 | 5.6 | 21 | 12.6 | 47 | 30.4 | 113 | 43.3 | 161 | 8.1 | 30 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تتعامل معها وفقا لسلم الأولويات. |
| مرتفع | 1.153 | 3.487 | 5.9 | 22 | 13.2 | 49 | 30.1 | 112 | 28 | 104 | 22.8 | 85 | تغلب الوزارة الجانب العقلي على الجانب العاطفي في التعامل مع الأزمات. |
| مرتفع | 1.015 | 3.796 | 4 | 15 | 6.5 | 24 | 20.2 | 75 | 44.6 | 166 | 24.7 | 92 | توفر الوزارة التوعية اللازمة للأطراف المعنية المتأثرة بوقوع الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| مرتفع | 1.04 | 3.661 | 4 | 15 | 10.2 | 38 | 21.8 | 81 | 43.5 | 162 | 20.4 | 76 | تكثف الوزارة اجتماعاتها مع الموظفين في ظل الأزمات التي تواجهها للتعاطي الفاعل مع المستجدات. |
| متوسط | 1.165 | 3.056 | 12.1 | 45 | 18.8 | 70 | 30.4 | 113 | 28.8 | 107 | 9.9 | 37 | تنسق الوزارة بين الموظفين بخصوص تعاملهم مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.161 | 3.239 | 11.8 | 44 | 11.6 | 43 | 28.5 | 106 | 37.1 | 138 | 11 | 41 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، يتم توجيه الفريق المختص للتعامل الفوري معها. |
| متوسط | 1.197 | 2.79 | 18.3 | 68 | 21.2 | 79 | 31.7 | 118 | 20.7 | 77 | 8.1 | 30 | ينفذ موظفو الوزارة أوارهم المطلوبة بفاعلية عند وقوع أية أزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.171 | 3.013 | 13.7 | 51 | 17.7 | 66 | 30.9 | 115 | 28.8 | 107 | 8.9 | 33 | تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة ليمارس الموظفون نشاطاتهم الاعتيادية في ظروف الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.174 | 2.957 | 15.9 | 59 | 18.3 | 68 | 25.3 | 94 | 35.5 | 132 | 5.1 | 19 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تتخذ التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| مرتفع | 1.005 | 3.505 | 3.5 | 13 | 12.1 | 45 | 30.1 | 112 | 39 | 145 | 15.3 | 57 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تخصص جهة محددة للتحدث بشأن الأزمة دون السماح لأي جهة أخرى بإعطاء تصريحات بخصوص الأزمة. |
| مرتفع | 0.818 | 3.884 | 0.3 | 1 | 6.7 | 25 | 18 | 67 | 54.3 | 202 | 20.7 | 77 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تطلع وسائل الاعلام بتداعيات الأزمة من خلال الجهة الاعلامية المتخصصة فقط. |
| مرتفع | 0.877 | 3.661 | 2.2 | 8 | 7 | 26 | 27.2 | 101 | 50 | 186 | 13.7 | 51 | تهتم الوزارة بوجود نظام اتصالات فاعل بينها وبين وسائل الإعلام في ظل الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| | | | 5.3 | | 9.6 | | 23.4 | | 41.4 | | 20.3 | | توسط النسب المنوية (ناتج عن مجموع نسب المنوية مقسومة على عددها) |
| | | 3.618 | | | | | | | | | | | توسط الحسابي العام |
| | 1.001 | | | | | | | | | | | | تحراف المعياري العام |

ويوضح الجدول (4.3) مستوى فاعلية إدارة الأزمات في ظل الموجات الأولى، حيث أشار حوالي 80.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.091 وانحراف معياري 0.915) أثناء وقوع أي أزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة، وقد أكد حوالي 79.3% من المبحوثين (بوسط حسابي

4.011 وانحراف معياري (0.99) على إعادة تنظيم العمل في ظل جائحة كورونا لتقليل ضغوط العمل، بينما أشارت حوالي 76.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.984 وانحراف معياري 0.968) بأنه يتم تفعيل الخطط الطارئة فوراً للتعامل معها بنجاح في ظل تداعيات جائحة كورونا، بينما 75.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.022 وانحراف معياري 0.917) تعمل على التخلص من نقاط الضعف التي تؤثر في قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة، أما 75% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.884 وانحراف معياري 0.818) تطلع وسائل الاعلام بتداعيات الأزمة من خلال الجهة الاعلامية المتخصصة فقط، وقد أشار حوالي 74.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.855 وانحراف معياري 0.837) بتعزيز نقاط القوة التي تزيد قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة، أما 73.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.981 وانحراف معياري 0.851) أكدوا على وجود تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل بنجاح مع الأزمات فور وقوعها في ظل تداعيات جائحة كورونا، وعند مواجهة الوزارة لأزمة ما فقد أكد 72.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.917 وانحراف معياري 0.825) أن الوزارة تسهل الحصول على الإمكانيات المختلفة اللازمة للتعامل مع هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا، بينما 71.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.914 وانحراف معياري 0.959) أن الوزارة تحدد مهام ومسؤوليات كل موظف بدقة تجاه هذه الأزمة، أما حوالي 69.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.796 وانحراف معياري 1.015) أنها توفر التوعية اللازمة للأطراف المعنية المتأثرة بوقوع الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا، لكن 68.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.978) هناك استفادة من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات ذات التجارب المشابهة، وقد أشار حوالي 63.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.661 وانحراف معياري 1.04) أنها تكثف اجتماعاتها مع الموظفين في ظل الأزمات التي تواجهها للتعاطي الفاعل مع المستجدات، وقد أكد 63.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.661 وانحراف معياري 0.877) بوجود نظام اتصالات فاعل بينها وبين وسائل الإعلام في ظل الأزمات،، و حوالي 63.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.645 وانحراف معياري 1.024) تسعى الوزارة إلى تخصيص الموازنات اللازمة للتعامل مع أي أزمة عند حدوثها، وأكد 60.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.669 وانحراف معياري 0.991) على وضع سيناريوهات محتملة متعددة للتعامل مع أي أزمة، وهذا ما أكدته حوالي 54.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.505 وانحراف معياري 1.005) أنها تخصص جهة محددة للتحدث بشأن الأزمة دون السماح لأي جهة أخرى بإعطاء تصريحات بخصوص الأزمة، وقد أشار حوالي 51.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.355 وانحراف معياري 0.992) أنها تتعامل مع الأزمات معها وفقاً لسلم الأولويات، و 50.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.487 وانحراف معياري 1.153) تغلب الجانب العقلي على الجانب العاطفي في التعامل مع الأزمات، وقد أكد حوالي 48.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.239 وانحراف معياري 1.161) بأنه يتم توجيه الفريق المختص للتعامل الفوري مع أي أزمة، أما

40.6% من المبحوثين (بوسط حسابي 2.957 وانحراف معياري 1.174) تتخذ التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات في ظل تداعيات جائحة كورونا، وقد أشار حوالي 38.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.056 وانحراف معياري 1.165) أنها تُنسق بين الموظفين بخصوص تعاملهم مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا، وحوالي 37.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.013 وانحراف معياري 1.171) أنها تتخذ الإجراءات اللازمة ليمارس الموظفون نشاطاتهم الاعتيادية وقد أشار حوالي 28.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 2.79 وانحراف معياري 1.197) بأن الموظفين ينفذوا أدوارهم المطلوبة بفاعلية عند وقوع أية أزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا.

وتعزو الباحثة في هذا المحور إلى مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات في ظل موجتها الأولى، وهذا ما حددته الحكومة أولاً على منع وصول الوباء إلى فلسطين والحد من انتشاره للمحافظة على صحة المواطنين وأرواحهم، وكذلك توقيت القرارات بما يخدم المواطنين ويحد من تفشي الوباء ومن ميزات هذه الاستراتيجية التواصل الفعال مع جميع الجهات على الصعيد الوطني والدولي، وتشمل جميع الأجهزة الحكومية المدنية والأمنية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والجهات الدولية، وقد اهتمت الوزارات بوجود نظام اتصالات فاعل بينها وبين وسائل الإعلام في ظل الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا.

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الديراوي (2020)، ومع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الجبوري (2018)، ومع دراسة جعفر (2017)، ومع دراسة أرباب (2013)، ومع دراسة الناجي (2012)، ومع دراسة (Karam , 2018)، ومع دراسة (Al Lusia, 2013)، ومع دراسة (Ajez., & Assaf, 201K)، ومع دراسة (Baubion:2013)، ومع دراسة (Hilary, 2010)، حيث أجمعت الدراسات السابقة على أهمية التنبؤ المُسبق بالأزمات من خلال التخطيط الاستراتيجي المُعد مسبقاً والذي يساهم في التقليل من المشكلات.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة عبدالحميد (2020)، ومع دراسة زيد (2017)، ومع دراسة الديب (2012)، ومع دراسة (Adeyemi, 2017)، ومع دراسة (Roger, 2005)، حيث أن الدراسات السابقة لا تمتلك رؤية واضحة لتطوير نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف وعدم القدرة على مواجهة الأزمات بالشكل المطلوب.

4.3.3 ما مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات بعد جائحة كورونا؟

بالنظر الى الجدول (4.4)، يلاحظ أن حوالي 67.9% من المبحوثين قد أكدوا أن الوزارات تبذل كل جهد ممكن لتخفيف الآثار التي نتجت عن هذه الأزمة ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.817) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.928

جدول (4.4) يوضح تحليل فقرات محور مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا

| الدرجة لدرجة شدة الاستجابة | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الفقرات | رقم |
|----------------------------|-------------------|---------------|---------------|----|---------|----|----------|-------|---------|-------|---------|-----|--|-----|
| | | | 1 اطلاقا | | 2 نادرا | | 3 احيانا | | 4 غالبا | | 5 دائما | | | |
| | | | العدد | % | العدد | % | العدد | العدد | % | العدد | % | | | |
| مرتفع | 0.843 | 4.151 | 1.3 | 5 | 1.3 | 5 | 16.9 | 63 | 41.7 | 155 | 38.7 | 144 | بعد انتهاء الأزمة، تعقد الوزارة جلسات خاصة مع ذوي الشأن لتقييم درجة نجاحها في التعامل مع هذه الأزمة. | 1 |
| مرتفع | 0.882 | 3.868 | 0.5 | 2 | 6.2 | 23 | 24.5 | 91 | 43.5 | 162 | 25.3 | 94 | تبذل الوزارة كل جهد ممكن لتخفيف الآثار التي خلفتها هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 2 |
| مرتفع | 0.799 | 4.073 | 0.3 | 1 | 3 | 11 | 18 | 67 | 46.8 | 174 | 32 | 119 | تتأكد الوزارة من ممارسة الوحدات المتضررة لنشاطاتها كالمعتاد. | 3 |
| مرتفع | 0.988 | 3.653 | 4.3 | 16 | 5.1 | 19 | 30.9 | 115 | 40.3 | 150 | 19.4 | 72 | تنفذ الوزارة حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | 4 |
| مرتفع | 1.036 | 3.583 | 4.8 | 18 | 9.4 | 35 | 25.8 | 96 | 42.5 | 158 | 17.5 | 65 | تحفز الوزارة موظفيها على تحمل التبعات السلبية للأزمة لاستعادة أنشطتها كالمعتاد. | 5 |
| مرتفع | 1.053 | 3.562 | 5.6 | 21 | 9.4 | 35 | 24.7 | 92 | 43.5 | 162 | 16.7 | 62 | تقارن الوزارة ممارساتها نحو الأزمات مع ممارسات المؤسسات الأخرى لاستخلاص العبر. | 6 |
| مرتفع | 0.891 | 3.831 | 1.3 | 5 | 4.8 | 18 | 26.9 | 100 | 43.3 | 161 | 23.7 | 88 | تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة لتطوير سبل الوقاية من الأزمات المحتملة مستقبلا. | 7 |
| | | | 2.6 | | 5.6 | | 24 | | 43.1 | | 24.8 | | متوسط النسب المنوية (نتائج عن مجموع النسب المنوية مقسومة على عددها) | |
| | | 3.817 | | | | | | | | | | | الوسط الحسابي العام | |
| | 0.928 | | | | | | | | | | | | الانحراف المعياري العام | |

ويوضح الجدول (4.4) مستوى فاعلية إدارة الأزمات في ظل الموجات الأخير لجائحة كورونا، حيث أشار حوالي 80.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.151 وانحراف معياري 0.843) أنها تعقد جلسات خاصة مع ذوي الشأن لتقييم درجة نجاحها في التعامل مع هذه الأزمة، وقد أكد حوالي 78.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.073 وانحراف معياري 0.799) من ممارسة الوحدات المتضررة لنشاطاتها كالمعتاد، وقد أشار حوالي 68.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.868 وانحراف معياري 0.882) أنها تبذل كل جهد ممكن لتخفيف الآثار التي خلفتها هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا، أما 67% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.831 وانحراف معياري 0.891) فقد أكد على أن

هناك استفادة من الأزمات السابقة لتطوير سبل الوقاية من الأزمات المحتملة مستقبلاً، أما 60.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.562 وانحراف معياري 1.053) أن الوزارة تقارن ممارساتها نحو الأزمات مع ممارسات المؤسسات الأخرى لاستخلاص العبر، و 60% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.583 وانحراف معياري 1.036) أنها تحفز موظفيها على تحمل التبعات السلبية للأزمة لاستعادة أنشطتها كالمعتاد، وقد أشار حوالي 59.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.653 وانحراف معياري 0.988) أن الوزارة تنفذ حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا.

وتعزو الباحثة في هذا المحور إلى أن الوزارات تنفذ حملات توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا، وقد وصل الأمر إلى تقييد الحركة وإغلاق المنشآت ووقف الحالة الاقتصادية عموماً، وسعت إلى المحافظة على سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان بسبب الإجراءات الاستباقية والقانونية التي أدت إلى انحسار الوباء والسيطرة عليه وما رافقها من تواصل وشفافية مع جميع الفئات

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الديراوي (2020) ، ومع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الجبوري (2018)، ومع دراسة جعفر (2017)، ومع دراسة أرباب (2013)، ومع دراسة الناجي (2012)، ومع دراسة (Karam , 2018)، ومع دراسة (Al Lusia, 2013)، ومع دراسة (Ajez., & Assaf, 201K)، ومع دراسة (Baubion:2013)، ومع دراسة (Lusia, 2013)، ومع دراسة (Hilary, 2010)، حيث أظهرت درجة القدرة على إدارة الأزمات فيها، مع إبراز العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، وقد برزت أهمية الدراسات من الدور الإيجابي الذي يمكن أن يؤديه التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات واحتواء آثارها

وتختلف هذه النتائج مع دراسة عبدالحميد (2020)، ومع دراسة زيد (2017)، ومع دراسة الديب (2012)، ومع دراسة (Adeyemi, 2017)، ومع دراسة (Roger, 2005)، حيث أن الدراسات السابقة لا تحرص على وضع الخطط الاستراتيجية بعناية، وأن سوء التخطيط يزيد من الأزمات داخل المؤسسات.

4.3.4 ما الأسباب المختلفة للأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل لجائحة كورونا؟

بالنظر الى الجدول (4.5)، يلاحظ أن حوالي 68.2% من المبحوثين على أن هناك عدة أسباب مختلفة في الأزمات في ظل جائحة كورونا، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.790) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.972

جدول (4.5) يوضح تحليل فقرات محور الأسباب المختلفة للأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل لجائحة كورونا

| الترتيب | الفقرات | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الوسيط الحسابي | المعياري | الدرجة التقديرية |
|---------|--|---------------|----|---------|----|----------|--------|---------|--------|---------|--------|----------------|----------|------------------|
| | | 1 اطلاقا | | 2 نادرا | | 3 احيانا | | 4 غالبا | | 5 دائما | | | | |
| | | النسبة | % | النسبة | % | النسبة | النسبة | % | النسبة | % | النسبة | | | |
| 1 | التراجع في الداخل القومي الفلسطيني. | 3.8 | 14 | 12.6 | 47 | 31.2 | 116 | 38.4 | 143 | 14 | 52 | 3.462 | 1.005 | مرتفع |
| 2 | زيادة معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني. | 1.9 | 7 | 4.8 | 18 | 14.5 | 54 | 39.5 | 147 | 39.2 | 146 | 4.094 | 0.946 | مرتفع |
| 3 | زيادة معدلات البطالة في فلسطين. | 1.1 | 4 | 9.1 | 34 | 20.4 | 76 | 52.2 | 194 | 17.2 | 64 | 3.753 | 0.883 | مرتفع |
| 4 | صعوبة تصدير المنتجات الفلسطينية. | 1.3 | 5 | 7.5 | 28 | 21.2 | 79 | 57.8 | 215 | 12.1 | 45 | 3.728 | 0.858 | مرتفع |
| 5 | صعوبة استيراد المواد الأولية. | 3.8 | 14 | 10.8 | 40 | 27.4 | 102 | 37.6 | 140 | 20.4 | 76 | 3.602 | 1.045 | مرتفع |
| 6 | صعوبة استيراد السلع. | 2.7 | 10 | 6.7 | 25 | 20.2 | 75 | 46.5 | 173 | 23.9 | 89 | 3.823 | 0.961 | مرتفع |
| 7 | ارتفاع أسعار المنتجات (من السلع والخدمات) | 1.6 | 6 | 7.5 | 28 | 15.3 | 57 | 47.3 | 176 | 28.2 | 105 | 3.93 | 0.938 | مرتفع |
| 8 | نسبة الضرائب غير المتوافقة مع الأوضاع الاقتصادية الصعبة. | 1.9 | 7 | 5.1 | 19 | 18.5 | 69 | 47.3 | 176 | 27.2 | 101 | 3.927 | 0.91 | مرتفع |
| 9 | تراجع المساعدات الخارجية للسلطة الوطنية الفلسطينية. | 2.7 | 10 | 6.2 | 23 | 18.8 | 70 | 41.7 | 155 | 30.6 | 114 | 3.914 | 0.989 | مرتفع |
| 10 | الحجز المتكرر لعائدات الضرائب من قبل سلطات الاحتلال. | 3.5 | 13 | 10.2 | 38 | 23.7 | 88 | 44.1 | 164 | 18.5 | 69 | 3.64 | 1.009 | مرتفع |
| 11 | تراجع المساعدات الخارجية للمؤسسات غير الحكومية. | 2.4 | 9 | 8.6 | 32 | 21.5 | 80 | 40.3 | 150 | 27.2 | 101 | 3.812 | 1.008 | مرتفع |
| 12 | ضعف دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للأعمال الصغيرة (الخاصة). | 2.2 | 8 | 5.6 | 21 | 16.1 | 60 | 46.5 | 173 | 29.6 | 110 | 3.957 | 0.936 | مرتفع |
| 13 | اعتماد الاقتصاد الفلسطيني على اقتصاد دولة الاحتلال. | 3 | 11 | 8.1 | 30 | 18 | 67 | 44.6 | 166 | 26.3 | 98 | 3.833 | 1.004 | مرتفع |
| 14 | ضعف التخطيط الاقتصادي في فلسطين. | 8.1 | 30 | 10.2 | 38 | 21.8 | 81 | 35.8 | 133 | 24.2 | 90 | 3.578 | 1.192 | مرتفع |
| 15 | هجرة رؤوس الأموال الفلسطينية للاستثمار في الخارج. | 1.6 | 6 | 7.3 | 27 | 24.5 | 91 | 40.1 | 149 | 26.6 | 99 | 3.828 | 0.959 | مرتفع |
| 16 | ضعف جاذبية البيئة الاستثمارية للاستثمارات من الخارج (الفلسطينية وغير الفلسطينية) | 2.7 | 10 | 6.7 | 25 | 21.2 | 79 | 46.8 | 174 | 22.6 | 84 | 3.798 | 0.954 | مرتفع |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|-----|------|-----|------|-----|------|----|------|----|-----|-------|-------|-------|
| 17 | تدني مستوى الاهتمام الاستثماري بالقطاع السياحي في فلسطين. | 92 | 24.7 | 168 | 45.2 | 73 | 19.6 | 31 | 8.3 | 8 | 2.2 | 3.82 | 0.97 | مرتفع |
| 18 | عدم توفير البنوك للدعم والتمويل الكافي للأنشطة الانتاجية في ظل التركيز على الأنشطة الاستهلاكية. | 100 | 26.9 | 182 | 48.9 | 66 | 17.7 | 13 | 3.5 | 11 | 3 | 3.933 | 0.922 | مرتفع |
| 19 | تدني الرواتب/ الأجور للموظفين/ العاملين في الوزارات والمؤسسات في فلسطين. | 101 | 27.2 | 154 | 41.4 | 86 | 23.1 | 26 | 7 | 5 | 1.3 | 3.86 | 0.941 | مرتفع |
| 20 | انخفاض مستوى دخل الفرد الفلسطيني في ظل الأوضاع الاقتصادية الصعبة. | 51 | 13.7 | 161 | 43.3 | 102 | 27.4 | 42 | 11.3 | 16 | 4.3 | 3.508 | 1.005 | مرتفع |
| | متوسط النسب المنوية (ناتج عن مجموع النسب المنوية مقسومة على عددها) | | 24 | | 44.2 | | 21.1 | | 7.9 | | 2.8 | | | |
| | الوسط الحسابي العام | | | | | | | | | | | 3.790 | | |
| | الانحراف المعياري العام | | | | | | | | | | | | 0.972 | |

ويوضح الجدول (4.5) الأسباب المختلفة للأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل لجائحة كورونا، حيث أشار حوالي 78.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.094 وانحراف معياري 0.946) بزيادة معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني، وذلك أكده حوالي 76.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.957 وانحراف معياري 0.936) على ضعف دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للأعمال الصغيرة، ولكن 75.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.933 وانحراف معياري 0.922) إلى عدم توفير البنوك للدعم والتمويل الكافي للأنشطة الانتاجية في ظل التركيز على الأنشطة الاستهلاكية، أما حوالي 75.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.938) أحد أهم أسباب الأزمات هو ارتفاع أسعار المنتجات (من السلع والخدمات) في ظل جائحة كورونا، وذلك ما نسبته 74.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.927 وانحراف معياري 0.91) ناتج عن نسبة الضرائب غير المتوافقة نتيجة الأوضاع الاقتصادية الصعبة، أما حوالي 72.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.914 وانحراف معياري 0.989) ناتج عن تراجع المساعدات الخارجية للسلطة الوطنية الفلسطينية، و حوالي 70.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.833 وانحراف معياري 1.004) أكدوا على مدى اعتماد الاقتصاد الفلسطيني على اقتصاد دولة الاحتلال، وقد أشار إلى ذلك حوالي 70.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.823 وانحراف معياري 0.961) بصعوبة استيراد السلع، وحوالي 69.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.97) ناتج عن تدني مستوى الاهتمام الاستثماري بالقطاع السياحي في فلسطين، وحوالي 69.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.728 وانحراف معياري 0.858) بصعوبة تصدير المنتجات الفلسطينية، و حوالي 69.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.753 وانحراف معياري 0.883) كانت بسبب زيادة معدلات البطالة في فلسطين، و 69.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.798 وانحراف معياري 0.954) نتيجة ضعف جاذبية البيئة الاستثمارية لاستقطاب الاستثمارات من الخارج، وقد أشار حوالي 68.6% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.86

وانحراف معياري (0.941) بتدني رواتب وأجور الموظفين والعاملين في الوزارات والمؤسسات، وحوالي 67.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.812 وانحراف معياري 1.008) نتيجة تراجع المساعدات الخارجية للمؤسسات غير الحكومية وهذا ما يضعف قدرتها على التواصل لخدمة المواطنين، وقد أشار حوالي 66.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.828 وانحراف معياري 0.959) بهجرة رؤوس الأموال الفلسطينية للاستثمار في الخارج دون رقابة من أحد، وأيضاً حوالي 62.6% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 1.009) ناتج عن الحجز المتكرر لعائدات الضرائب من قبل سلطات الاحتلال دون رقابة خارجية على ذلك، وحوالي 60% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.578 وانحراف معياري 1.192) بسبب ضعف التخطيط الاقتصادي في فلسطين دون الاستعانة بالخبراء الاقتصاديين وغيرهم للنهوض بالاقتصادي المحلي، وحوالي 58% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.602 وانحراف معياري 1.045) أكدوا على صعوبة استيراد المواد الأولية بسبب الاحتلال الإسرائيلي ما يفرضه من قيود على المعابر الفلسطينية، و 57% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.508 وانحراف معياري 1.005) أكدوا على انخفاض مستوى دخل الفرد الفلسطيني في ظل الأوضاع الاقتصادي الصعبة ناتج عن عدة أسباب أهمها عدم توفر عمل للمواطنين والقيود التي يفرضها الاحتلال على المعابر، أما حوالي 52.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.462 وانحراف معياري 1.005) ناتج عن التراجع في الداخل القومي الفلسطيني وذلك بسبب قلة الدعم الخارجي من الدول، والقيود التي يفرضها الاحتلال من حجز على الأموال العائدة للسلطة الفلسطينية.

وتعزو الباحثة في هذا المحور إلى أن جائحة فيروس كورونا أدت إلى تعرض المؤسسات الاقتصادية إلى العديد من صدمات العرض والطلب والصدمات المالية وأدى إلى لجوء المؤسسات إلى إجراءات مالية وإدارية وللحلول الرقمية لمواجهة آثار الجائحة، وأحد أهم أسباب الأزمات في الوزارات هو ضعف دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للأعمال الصغيرة و تراجع المساعدات الخارجية للسلطة والذي أدى بدوره إلى زيادة معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني، وتدني رواتب وأجور الموظفين والعاملين في الوزارات والمؤسسات، والقيود التي يفرضها الاحتلال من حجز على الأموال العائدة للسلطة الفلسطينية وهذه أهم أحد الأزمات التي تواجه السلطة الفلسطينية.

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الديراوي (2020) ، ومع دراسة عبدالحميد (2020)، ومع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الجبوري (2018)، ومع دراسة جعفر (2017)، ومع دراسة أرباب (2013)، ومع دراسة (Karam , 2018)، ومع دراسة (Al Ajez., & Assaf, 2017)، ومع دراسة (Baubion:2013) ، ومع دراسة (Lusia, 2013) ، ومع دراسة (Roger, 2005)، حيث أظهرت التخطيط لإدارة الأزمات من الضروريات لإدارة الأزمات،

فلا يمكن مجابهة الأزمة دون التخطيط المسبق والدقيق لها المبني على الدراسة والتحليل لها، و التخطيط المسبق للتعامل مع الأزمات قد يقي أو على الأقل يقلل جداً من أثارها الكارثية حال حدوثها.

وتختلف هذه النتائج، ومع دراسة زيد (2017)، ومع دراسة الناجي (2012)، ومع دراسة الديب (2012)، ومع دراسة (Adeyemi, 2017) ، ومع دراسة (Hilary, 2010)، حيث أن الدراسات السابقة لا تهتم بضع الخطط الاستراتيجية ، وأن سوء التخطيط يزيد من تقاوم الأزمات.

4.3.5 ما واقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا؟

بالنظر الى الجدول (4.6)، يقر حوالي 60% من المبحوثين أن هناك عدة أسباب أدت إلى نجاح المؤسسات للوزارات الفلسطينية.

جدول (4.6) يوضح تحليل فقرات محور واقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل

جائحة كورونا

| درجة شدة الاستجابة | المعيار الآخري | المتوسط الحسابي | مقياس الإجابة | | | | | | | | | | الفقرات |
|--------------------|----------------|-----------------|-----------------|----|-----------------|----|-----------------|-----|-----------------|-----|-----------------|----|--|
| | | | اطلاقا 1 | | نادرا 2 | | احيانا 3 | | غالبا 4 | | دائما 5 | | |
| | | | المتوسط الحسابي | % | المتوسط الحسابي | % | المتوسط الحسابي | % | المتوسط الحسابي | % | المتوسط الحسابي | % | |
| مرتفع | 1.062 | 3.583 | 4.8 | 18 | 10.5 | 39 | 25.3 | 94 | 40.3 | 150 | 19.1 | 71 | نجحت الوزارة في تكيف أهدافها في ضوء التغييرات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. |
| مرتفع | 0.95 | 3.804 | 3.5 | 13 | 5.1 | 19 | 20.4 | 76 | 49.5 | 184 | 21.5 | 80 | تمكنت الوزارة من تحقيق أهدافها التي حددتها في ضوء التغييرات التي أفرزتها جائحة كورونا. |
| مرتفع | 0.976 | 3.833 | 2.2 | 8 | 8.3 | 31 | 19.4 | 72 | 44.4 | 165 | 25.8 | 96 | نجحت الوزارة في التكيف مع التغييرات الاجتماعية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.109 | 3.202 | 9.9 | 37 | 14.2 | 53 | 30.6 | 114 | 36 | 134 | 9.1 | 34 | نجحت الوزارة في التكيف مع التغييرات الاقتصادية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.195 | 3.36 | 9.9 | 37 | 12.1 | 45 | 27.7 | 103 | 32.5 | 121 | 17.7 | 66 | تمكنت الوزارة من التكيف مع التغييرات التكنولوجية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.206 | 3.325 | 10.2 | 38 | 14.5 | 54 | 24.2 | 90 | 34.7 | 129 | 16.4 | 61 | نجحت الوزارة في تحديد احتياجاتها من الموظفين في ظل جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.165 | 3.341 | 8.9 | 33 | 14.5 | 54 | 25.5 | 95 | 35.8 | 133 | 15.3 | 57 | نجحت الوزارة في توفير احتياجاتها من الموظفين بدقة في ظل جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.146 | 3.013 | 13.2 | 49 | 18.3 | 68 | 29.6 | 110 | 32 | 119 | 7 | 26 | تمكنت الوزارة من تحقيق التنسيق بين ادارتها المختلفة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| مرتفع | 1.072 | 3.422 | 6.7 | 25 | 10.8 | 40 | 30.4 | 113 | 37.9 | 141 | 14.2 | 53 | نجحت الوزارة في تقليل صراعات العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| متوسط | 1.178 | 3.29 | 10.2 | 38 | 14 | 52 | 26.6 | 99 | 34.9 | 130 | 14.2 | 53 | اعتمدت الوزارة إجراءات طوارئ فاعلة للتعامل مع |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-------|-------|-----|----|------|----|------|-----|------|-----|------|-----|--|---|
| | | | | | | | | | | | | | الأزمات الناجمة عن تداعيات جائحة كورونا. | |
| متوسط | 1.069 | 3.325 | 8.1 | 30 | 11.3 | 42 | 31.2 | 116 | 39 | 145 | 10.5 | 39 | أثبتت الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | 1 |
| مرتفع | 1.169 | 3.5 | 8.3 | 31 | 11 | 41 | 22.6 | 84 | 38.4 | 143 | 19.6 | 73 | نجحت الوزارة في استخدام اساليب مناسبة للتغلب على المخاطر الناجمة عن تداعيات جائحة كورونا. | 1 |
| مرتفع | 0.971 | 3.659 | 1.9 | 7 | 10.2 | 38 | 28 | 104 | 40.1 | 149 | 19.9 | 74 | تمكنت الوزارة من تحقيق رضا الموظفين عن إجراءات العمل في ظل جائحة كورونا. | 1 |
| مرتفع | 0.79 | 3.973 | 0 | 0 | 4.3 | 16 | 19.6 | 73 | 50.5 | 188 | 25.5 | 95 | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها. | 1 |
| مرتفع | 0.923 | 3.669 | 2.7 | 10 | 6.2 | 23 | 29.8 | 111 | 44.1 | 164 | 17.2 | 64 | نجحت الوزارة في تكييف نظام تقييم أداء الموظفين ليتناسب مع الظروف الجديدة خلال أزمة جائحة كورونا. | 1 |
| مرتفع | 0.965 | 3.901 | 3 | 11 | 4.6 | 17 | 20.4 | 76 | 43.5 | 162 | 28.5 | 106 | تنجح الوزارة في تقليل حدة الأزمات بسبب التخطيط الجيد للتعاطي مع أي أزمة. | 1 |
| مرتفع | 0.961 | 3.71 | 3 | 11 | 7.5 | 28 | 24.5 | 91 | 45.7 | 170 | 19.4 | 72 | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين | 1 |
| مرتفع | 0.865 | 3.944 | 1.1 | 4 | 4.3 | 16 | 21 | 78 | 46.5 | 173 | 27.2 | 101 | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين المستمر للعمل | 1 |
| مرتفع | 0.999 | 3.554 | 3.8 | 14 | 9.7 | 36 | 30.4 | 113 | 39.8 | 148 | 16.4 | 61 | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تشجيع العمل بروح الفريق مع توفير بيئة داعمة لتبادل الأفكار | 1 |
| مرتفع | 1.027 | 3.817 | 3.2 | 12 | 7.8 | 29 | 20.7 | 77 | 40.6 | 151 | 27.7 | 103 | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من الاستخدام الفاعل لمنهج تمكين الموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم. | 2 |
| مرتفع | 0.971 | 3.642 | 3.5 | 13 | 9.4 | 35 | 22 | 82 | 49.5 | 184 | 15.6 | 58 | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية عززت مشاركتها الفاعلة في العمل | 2 |
| مرتفع | 0.858 | 4.013 | 0.5 | 2 | 5.1 | 19 | 17.5 | 65 | 46.2 | 172 | 30.6 | 114 | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من توفير بيئة عمل صحية للموظفين | 2 |
| | | | 5.4 | | 9.7 | | 24.9 | | 41 | | 19 | | وسط النسب المنوية (ناتج عن مجموع النسب المنوية مقسومة على دها) | |
| | | 3.586 | | | | | | | | | | | سط الحسابي العام | |
| | 1.028 | | | | | | | | | | | | حرف المعاري العام | |

ويوضح الجدول (4.6) نجاح المؤسسات في الوزارات الفلسطينية في ظل لجائحة كورونا، قد بلغ قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.586) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 1.028 وذلك يعود إلى التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والعمل على تحديد احتياجات الموظفين والقدرة على تكييف أهدافها في ظل جائحة كورونا. حيث أشار حوالي 76.8% من المبحوثين

(بوسط حسابي 4.013 وانحراف معياري 0.858) أن نجاح الوزارة في ظل جائحة كورونا نتيجة توفير بيئة عمل صحية للموظفين، وحوالي 76% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.973 وانحراف معياري 0.79) من تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها، وأكد 73.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.944 وانحراف معياري 0.865) تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين المستمر للعمل أدى إلى نجاح المؤسسات، وأشار حوالي 72% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.901 وانحراف معياري 0.965) من تقليل حدة الأزمات بسبب التخطيط الجيد للتعاطي مع أي أزمة، واستطاع حوالي 71% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.804 وانحراف معياري 0.95) من تحقيق أهدافها في ضوء التغيرات التي أفرزتها جائحة كورونا، وحوالي 70.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.833 وانحراف معياري 0.976) نجحت في التكيف مع التغيرات الاجتماعية التي أفرزتها جائحة كورونا على الوزارات، و68.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.817 وانحراف معياري 1.027) نجحت من الاستخدام الفاعل لمنهج تمكين الموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم، وقد أشار حوالي 65.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.961) من تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين، وقد أشار حوالي 65.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.642 وانحراف معياري 0.971) من توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية عززت مشاركتها الفاعلة في العمل، وأشار حوالي 61.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.669 وانحراف معياري 0.923) أن النجاح ناتج عن تكيف نظام تقييم أداء الموظفين حتى يتناسب مع الظروف الجديدة ، وحوالي 60% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.659 وانحراف معياري 0.971) تمكنت من تحقيق رضا الموظفين عن إجراءات العمل، وأشار حوالي 59.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.583 وانحراف معياري 1.062) ان نجاح الوزارات ناتج عن تكيف أهدافها في ضوء التغيرات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا، وحوالي 58% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.5 وانحراف معياري 1.169) أن النجاح نتيجة استخدام اساليب مناسبة للتغلب على المخاطر الناجمة عن جائحة كورونا، وقد أشار حوالي 56.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.554 وانحراف معياري 0.999) أن تشجيع العمل بروح الفريق مع توفير بيئة داعمة لتبادل الأفكار أدى إلى نجاح الوزارات، و52.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.422 وانحراف معياري 1.072) عملت على تقليل صراعات العمل في الوزارات، و أشار حوالي 51.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.325 وانحراف معياري 1.206) استطاعت تحديد احتياجاتها من الموظفين، وأشار حوالي 51.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.341 وانحراف معياري 1.165) عملت على توفير احتياجاتها من الموظفين بدقة في ظل ما تواجهه من تداعيات جائحة كورونا، و 50.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.195) تمكنت من التكيف مع التغيرات التكنولوجية، و أشار حوالي 49.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.325 وانحراف معياري 1.069) قدرة الوزارة على الصمود في مواجهة الأزمات ، وما أكدته ما نسبته حوالي 49.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.29 وانحراف

معياري (1.178) اعتمدت الوزارة على إجراءات طوارئ فاعلة للتعامل مع الأزمات ، و 45.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.202 وانحراف معياري 1.109) استطاعت التكيف مع التغيرات الاقتصادية التي أفرزتها جائحة كورونا، وأشار حوالي 39% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.013 وانحراف معياري 1.146) من تمكن الوزارة من تحقيق التنسيق بين اداراتها المختلفة في ظل تداعيات جائحة كورونا. وتعزو الباحثة في هذا المحور إلى نجاح الوزارات بقدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا من خلال تشجيع العمل بروح الفريق مع توفير بيئة داعمة لتبادل الأفكار والنتائج عن تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين المستمر ، والعمل على التقليل من حدة الأزمات بسبب التخطيط الجيد للتعاطي مع أي أزمة والعمل على مواجهتها.

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الديراوي (2020)، ومع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الجبوري (2018)، ومع دراسة جعفر (2017)، ومع دراسة أرباب (2013)، ومع دراسة (Karam , 2018)، ومع دراسة (Al Ajez., & Assaf, 2017) ، ومع دراسة (Baubion:2013)، حيث أظهرت أن نجاح المؤسسات للوزارات الفلسطينية ناتج عن التخطيط الاستراتيجي باعتباره عنصر النجاح وتحقيق الرؤية العامة لأي مؤسسة، ويعد التخطيط في الوقت الحاضر القاعدة والاساس الذي يعتمد عليه نجاح أي مؤسسة سواء كانت صناعية او خدمتية او تعليمية او خيرية او غيرها . فالتخطيط موجود في اغلب انواع المؤسسات، فالإدارة الفعالة هي التي تبدأ عملها بالتخطيط ولا تستطيع العمل بدونه ولا يكتب لها النجاح بدونه ووظيفة التخطيط تؤدي بطرق مختلفة وذلك وفق طبيعة احتياجات المؤسسة وذلك بسبب اختلاف الظروف والايضاح في كل واحدة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة عبدالحميد (2020)، ، ومع دراسة زيد (2017)، ومع دراسة الناجي (2012)، ومع دراسة الديب (2012)، ومع دراسة (Adeyemi, 2017) ، ومع دراسة (Hilary (2010)، ومع دراسة (Roger, 2005) نتيجة معاناة المؤسسات العامة من الكثير من المشاكل و المعوقات في عملها بسبب عدم اهتمامها بالكفاءة وبالخطط الاستراتيجية.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية ادارة الأزمات، من جهة، والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى. لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين فاعلية ادارة الازمات و النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (4.7) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين فاعلية ادارة الازمات و النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية

| النجاح المؤسسي | | فاعلية ادارة الازمات |
|----------------|-------------------|----------------------|
| 0.890 | معامل الارتباط | |
| **0.000 | القيمة الاحتمالية | |

* الارتباط دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.7) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط أقل من مستوى الدلالة (0.05). وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية ادارة الازمات، من جهة، والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى. بمعنى أنه كلما زادت فاعلية ادارة الازمات للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا كلما زاد النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا، وتعزو الباحثة بفاعلية إدارة الأزمة وقدرة الإدارة على تجنب الأزمات المحتملة من خلال التخطيط الاستراتيجي والنجاح فهما مترابطان بشكل وثيق، وهناك ضرورة للأخذ بالاعتبار عناصر معينة من أنشطة التخطيط الاستراتيجي في التقليل من الأزمات التي يواجهها الموظفين في المؤسسات العامة.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (4.8) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى

| النجاح المؤسسي | | فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها |
|----------------|-------------------|-------------------------------------|
| 0.512 | معامل الارتباط | |
| **0.000 | القيمة الاحتمالية | |

* الارتباط دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.8) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى، بمعنى انه كلما زاد مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية كلما زاد النجاح المؤسسي لهذه الوزارات، وتعزو الباحثة إلى مستوى الفاعلية نابع من الاستعداد المُعد مسبقاً في مواجهة الازمات بتطوير القدرات العملية لمنع او مواجهة الازمات، ومراجعة اجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الافراد على الادوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الازمات لضمان الاستمرارية والنجاح.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء جائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (4.9) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات

| النجاح المؤسسي | | مستوى فاعلية ادارة الازمات |
|----------------|-------------------|----------------------------|
| 0.948 | معامل الارتباط | |
| **0.000 | القيمة الاحتمالية | |

* الارتباط دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.9) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات بمعنى انه كلما زاد مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا، من جهة كلما زاد النجاح المؤسسي لهذه الوزارات. وتعزو الباحثة إلى الانتشار السريع لوباء الكورونا في العالم الى اعطاء إدارة الأزمات الاهمية القصوى عند عدد كبير من المؤسسات لوضع الخطط البديلة والقادرة على مواجهة تلك الأزمات لضمان عمل المؤسسة دون أي عائق.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات بعد جائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى.

لاختبار هذه الفرضية تم إيجاد معامل ارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى، والنتائج موضحة من خلال الجدول التالي:

جدول (4.10) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى

| | | |
|----------------|-------------------|--|
| النجاح المؤسسي | | مستوى فاعلية ادارة الازمات في ظل الموجات الاخيرة لجائحة كورونا |
| 0.835 | معامل الارتباط | |
| **0.000 | القيمة الاحتمالية | |

* الارتباط دال احصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.10) أن القيمة الاحتمالية لمعامل الارتباط اقل من مستوى الدلالة (0.05).

وعليه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى بمعنى انه كلما زاد مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا، من جهة كلما زاد النجاح المؤسسي لهذه الوزارات.

وتعزو الباحثة إلى الصعوبات التي تواجه المؤسسات في بداية جائحة كورونا مما يعطيها التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناء على الأزمة الأخيرة بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات وإدخال التعديلات على الخطة القائمة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، (One Way Anova).

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للجنس:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (Independent sample t test) لمجموع المحاور الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (4.11) نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى

لمتغير الجنس

| القيمة الاحتمالية | قيمة "ت" المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| //0.377 | 0.314- | 0.548 | 3.776 | 222 | ذكر |
| | | 0.551 | 3.794 | 150 | انثى |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.11) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ت" اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للجنس. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للجنس.

وتعزو الباحثة أنه لا يوجد تمايز بين الذكور والإناث في تقديرهم لفاعلية إدارة الأزمات وهذه نتيجة منطقية تتفق مع الاتجاه الإيجابي المرتفع للموظفين ذكوراً وإناثاً نحو فاعلية إدارة الأزمات، وتتفق مع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة نوفل (2020).

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للعمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير العمر.

جدول (4.12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.979 | 0.064 | 0.019 | 3 | 0.058 | بين المجموعات |
| // | | 0.303 | 368 | 111.672 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 111.730 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.12) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للجنس. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للعمر.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم أفراد العينة هم من فئة الشباب الذين استجابوا بفاعلية للإجابة على أسئلة العينة الاستطلاعية وذلك بسبب حماسهم ورغبتهم بالتعبير عن شعورهم بالانتماء للمؤسسة وبقدرتهم على مواجهة إدارة الأزمات لضمان النجاح، وتتفق مع دراسة (Baubion:2013) في إدارة الأزمات ومخاطرها على المؤسسات وأساليب مواجهتها.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.897 | 0.109 | 0.033 | 2 | 0.066 | بين المجموعات |
| // | | 0.303 | 369 | 111.662 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 111.730 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.13) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى لسنوات الخبرة. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة بأن مواجهة الأزمات تنبع من خلال الخبرة والتعاون المشترك في مواجهة تلك الأزمات بوضع الخطط المناسبة و والقدرة على معالجتها لضمان الاستمرارية والنجاح.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | القيمة الاحتمالية |
|----------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| وكيل | 3.435 | بين المجموعات | 5.972 | 5 | 1.194 | 3.347 | 0.006 ** |
| وكيل مساعد | 3.413 | داخل المجموعات | 130.607 | 366 | 0.357 | | |
| مدير عام | 2.921 | المجموع | 136.579 | 371 | | | |
| مدير | 3.635 | | | | | | |
| رئيس قسم | 3.623 | | | | | | |
| رئيس شعبة | 3.710 | | | | | | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.14) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي. وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي وكان لصالح المسمى الوظيفي رئيس شعبة.

الفرضية الفرعية الاولى: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova).

اولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى للجنس:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (Independent sample t test) لمجموع المحاور الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (4.15): نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

| القيمة الاحتمالية | قيمة "ت" المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| //0.174 | 0.940- | 0.604 | 3.883 | 222 | ذكر |
| | | 0.605 | 3.943 | 150 | انثى |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.15) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للجنس. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى للجنس

وتعزو الباحثة بأن على الجنسين الاستعداد الكامل لمواجهة أي أزمات تواجههم داخل المؤسسات بوضع الخطط لضمان الاستمرارية والنجاح، وتتفق مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الجمل (2020) في القدرة على وضع الخطط لمواجهة الأزمات.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية كورنا تعزى للعمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير العمر.

جدول (4.16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.861 | 0.250 | 0.092 | 3 | 0.276 | بين المجموعات |
| // | | 0.368 | 368 | 135.391 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 135.667 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.16) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للجنس. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى للعمر.

وتعزو الباحثة ذلك أن الخريجين الجدد مطلعون على إدارة الأزمات ولديهم القدرة في كيفية مواجهة الأزمات بالعلم الحديث والتكنولوجيا المتطورة بعكس أصحاب الفئات العمرية الأكبر فهم أقدم وبالتالي يوجد روتين في التعامل مع الأزمات دون تخطيط.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى لسنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.423 | 0.863 | 0.316 | 2 | 0.632 | بين المجموعات |
| // | | 0.366 | 369 | 135.035 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 135.667 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.17) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى لسنوات الخبرة. وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى لسنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة أن الموظفين الذي يملكون خبرة كافية هم القادرون على وضع الخطط البديلة في مواجهة أي أزمة تواجههم داخل المؤسسة لضمان الاستمرارية. وتتفق مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الجمل (2020) بالقدرة على تحديد مستوى درجة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | القيمة الاحتمالية |
|----------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| وكيل | 4.222 | بين المجموعات | 5.479 | 5 | 1.096 | 3.081 | 0.010 |
| وكيل مساعد | 3.500 | داخل المجموعات | 130.188 | 366 | 0.356 | | |
| مدير عام | 3.242 | المجموع | 135.667 | 371 | | | ** |
| مدير | 3.923 | | | | | | |
| رئيس قسم | 3.928 | | | | | | |
| غير ذلك | 3.944 | | | | | | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.18) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية تعزى للمسمى الوظيفي وكانت لصالح المسمى الوظيفي الوكيل.

وتعزو الباحثة ذلك أن أصحاب الوظائف الإشرافية العليا ومن خلال اجتماعاتهم الطارئة والمستمرة قادرون على وضع الخطط في مواجهة الأزمات الطارئة لضمان استمرار نجاح الوزارة دون أي عائق.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova).

اولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا تعزى للجنس:
 يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (Independent sample t test) لمجموع المحاور الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (4.19): نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

| القيمة الاحتمالية | قيمة "ت" المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| //0.405 | 0.239 | 0.619 | 3.624 | 222 | ذكر |
| | | 0.590 | 3.608 | 150 | انثى |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.19) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ت" اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للجنس.

وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا تعزى للجنس، وتعزو الباحثة ذلك أن فئة الذكور الأكثر حظاً داخل المؤسسات وهم أصحاب الوظائف العليا وهم القادرين على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في مواجهة إدارة الأزمات، وتتفق مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الجمل (2020) في فاعلية إدارة الازمات باستخدام التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء جائحة كورونا تعزى للعمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير العمر.

جدول (4.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.821 | 0.306 | 0.113 | 3 | 0.340 | بين المجموعات |
| // | | 0.370 | 368 | 136.239 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 136.579 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.20) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للعمر.

وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا تعزى للعمر، وتعزو الباحثة ذلك بأن الموظفين الكبار بالسن داخل المؤسسات هم أصحاب الخبرة بالتعامل في إدارة الأزمات.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء جائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.103 | 2.289 | 0.837 | 2 | 1.674 | بين المجموعات |
| // | | 0.366 | 369 | 134.906 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 136.579 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.21) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" اكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى لسنوات الخبرة. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين الذين يتمتعون بسنوات خبرة داخل مجال عملهم بالمؤسسات قادرة على مواجهة الأزمات بوضع الخطط والاستراتيجيات لمواجهة الأزمات بالقدر المستطاع لضمان استمرارية عمل الوزارة دون تأثير، وتتفق مع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الديب (2012) بوضع الخطط الاستراتيجية لإدارة الأزمات، ومع دراسة (Hilary, 2010) والتي اعتمدت على المقابلة مع ذوي الخبرة في مجال إدارة الأزمات.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء جائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | القيمة الاحتمالية |
|----------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| وكيل | 3.435 | بين المجموعات | 5.972 | 5 | 1.194 | 3.347 | 0.006 |
| وكيل مساعد | 3.413 | داخل المجموعات | 130.607 | 366 | 0.357 | | ** |
| مدير عام | 2.921 | المجموع | 136.579 | 371 | | | |
| مدير | 3.635 | | | | | | |
| رئيس قسم | 3.623 | | | | | | |
| غير ذلك | 3.710 | | | | | | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.22) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي. وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي كانت لصالح المسمى الوظيفي مدير العام، وتعزو الباحثة أن ضمان نجاح الوزارة يتم بوضع الخطط السليمة لضمان الاستمرارية في مواجهة الأزمات.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات بعد جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
 للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، One Way Anova).

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى للجنس:
 يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (Independent sample t test) لمجموع المحاور الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (4.23): نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

| القيمة الاحتمالية | قيمة "ت" المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| //0.491 | 0.022- | 0.625 | 3.817 | 222 | ذكر |
| | | 0.670 | 3.818 | 150 | انثى |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.23) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للجنس. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى للجنس

وتعزو الباحثة أن عدد الذكور في دراستنا الحالية أكبر من عدد الإناث وهذا له تأثير على استجابة أفراد العينة حيث يرجع ذلك إلى الاعتماد على فئة الذكور في الوظائف داخل الوزارات وفي قدرتهم على إدارة الأزمات، وتتفق مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الجمل (2020) في إدارة الأزمات داخل المؤسسات.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى للعمر: يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير العمر.

جدول (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | القيمة الاحتمالية |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| بين المجموعات | 0.523 | 3 | 0.174 | 0.420 | 0.739 |
| داخل المجموعات | 152.761 | 368 | 0.415 | | // |
| المجموع | 153.284 | 371 | | | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.24) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للعمر. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى للعمر.

وتعزو الباحثة أن أصحاب الفئات العمرية الأقل هم من الخريجين الجدد وبالتالي هم موظفون جدد وهم على اطلاع أوسع بأحدث الاستراتيجيات في مجال إدارة الأزمات وبالتالي يعملون على تطبيقها في حال وجود أزمات، أما أصحاب الفئات العمرية الأكبر فهم أقدم وبالتالي يوجد روتين في التعامل مع الأزمات التي تواجههم، وتتفق مع دراسة الجمل (2020) والتي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.338 | 1.088 | 0.449 | 2 | 0.899 | بين المجموعات |
| // | | 0.413 | 369 | 152.386 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 153.284 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.25) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى لسنوات الخبرة. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة إلى أن الموفين ذوي سنوات الخبرة الأقل هم من ذوي مسؤوليات وتماس مباشر مع الأزمات ميدانياً، ولذلك فإن العبء والضغط المتولد عن الأزمة سيلقى على عاتقهم بشكل أكبر وبالتالي يكون من صالحهم التعلم والاستفادة من الأزمات السابقة واتخاذ إجراءات احترازية في محاولة لتخفيف العبء الأزموي الذي سيقع عليهم مستقبلاً، بعكس من هم أكبر خبرة داخل المؤسسة في كيفية التعامل مع الأزمات.

وتتفق مع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الديب (2012)، ومع دراسة (Hilary, 2010) في التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى لمسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | القيمة الاحتمالية |
|----------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| وكيل | 3.950 | بين المجموعات | 3.713 | 5 | 0.743 | 1.817 | 0.109 |
| وكيل مساعد | 3.500 | داخل المجموعات | 149.571 | 366 | 0.409 | | // |
| مدير عام | 3.027 | المجموع | 153.284 | 371 | | | |
| مدير | 3.810 | | | | | | |
| رئيس قسم | 3.842 | | | | | | |
| غير ذلك | 3.737 | | | | | | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.26) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة ذلك أن إدارة الأزمات يجب أن يتمتع بها كل موظف داخل الوزارة بقدرته على مواجهتها بوضع الخطط البديلة بحيث لا يتأثر أو تؤثر به الأزمات على أداء عمله، تتفق مع دراسة الناجي (2012)، ومع دراسة (Karam , 2018)، ومع دراسة (Al Ajez., & Assaf, 2017) حيث اعتمدت على ممارسة الإدارة العليا لعملية التخطيط لمواجهة الأزمات

الفرضية الثالثة : لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

للتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، واختبار (تحليل التباين الأحادي، (One Way Anova).

أولاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للجنس:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (Independent sample t test) لمجموع المحاور الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

جدول (4.27): نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس

| القيمة الاحتمالية | قيمة "ت" المحسوبة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس |
|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|-------|
| //0.221 | 0.769 | 0.596 | 3.605 | 222 | ذكر |
| | | 0.592 | 3.557 | 150 | انثى |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.27) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للجنس. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للجنس

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نجاح المؤسسة نابع من مدى التعاون المشترك بين الجنسين في أداء مهامهم الموكلة لهم داخل الوزارة من خلال التخطيط المُعد المسبق لأداء العمل، وتتفق مع دراسة نوفل (2020)، ومع دراسة الجمل (2020) في مستوى درجة القيادة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات.

ثانياً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للعمر:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير العمر.

جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.615 | 0.601 | 0.213 | 3 | 0.639 | بين المجموعات |
| // | | 0.355 | 368 | 130.462 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 131.101 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.28) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للجنس. وهذا يعني انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للعمر.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الموظفين متساوين في أداء عملهم كلاً حسب المهام الموكلة لهم لضمان الاستمرارية، وتتفق مع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الجبوري (2018) في أهمية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتفوق داخل المؤسسات.

ثالثاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (4.29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

| القيمة الاحتمالية | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|----------------|
| 0.085 | 2.487 | 0.872 | 2 | 1.743 | بين المجموعات |
| // | | 0.351 | 369 | 129.357 | داخل المجموعات |
| | | | 371 | 131.101 | المجموع |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.29) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى لسنوات الخبرة. وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى لسنوات الخبرة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نجاح العمل المؤسسي نابع من الخبرة التي يتمتع بها الموظفون خاصة ممن يحملون مسميات وظيفية عليا لما يواجهونه من أزمات خلال سنوات الخدمة وكيفية التعامل معها بما يليق بنجاح المؤسسة.

وتتفق مع دراسة الجمل (2020)، ومع دراسة الديب (2012) ومع دراسة (Hilary, 2010) وذلك في الاستفادة من خبراتهم السابقة على مدار الأعوام فيما يواجهونه.

رابعاً: لا توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي:

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية ودرجات الحرية وقيمة اختبار (تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمجموع المحاور وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات

استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

| المسمى الوظيفي | المتوسط الحسابي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | القيمة الاحتمالية |
|----------------|-----------------|----------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| وكيل | 3.591 | بين المجموعات | 4.711 | 5 | 0.942 | 2.728 | 0.020 |
| وكيل مساعد | 3.545 | داخل المجموعات | 126.390 | 366 | 0.345 | | ** |
| مدير عام | 2.963 | المجموع | 131.101 | 371 | | | |
| مدير | 3.595 | | | | | | |
| رئيس قسم | 3.591 | | | | | | |
| غير ذلك | 3.673 | | | | | | |

* القيمة الاحتمالية دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

// القيمة الاحتمالية غير دالة إحصائية عند $\alpha \leq 0.05$

تبين من النتائج الموضحة في جدول (4.30) ما يلي: أن القيمة الاحتمالية (sig) المقابلة لاختبار "ف" اقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للدرجة الكلية تعزى للمسمى الوظيفي. وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات المبحوثين حول النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا تعزى للمسمى الوظيفي وكانت لصالح المسمى الوظيفي المدير، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المدراء وبشكل أكبر من أصحاب المناصب الإدارية في عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع الخطط والسياسات والإجراءات واتخاذ القرارات داخل الوزارات، ولديهم القدرة والفاعلية على التأثير على الآخرين للوصول إلى النجاح والاستمرارية. وتتفق مع دراسة الناجي (2012)، ومع دراسة (Karam , 2018) في قدرة الإدارة العليا على التخطيط الاستراتيجي وأساليب إدارة الأزمات باعتباره الفاعلية والأكثر قدرة على النجاح.

خلاصة النتائج والتوصيات

5.1 مقدمة:

في هذا الفصل تم عرض خلاصة النتائج والتوصيات والتي توصلت إليها الباحثة من خلال البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة (الأداة البحثية لهذه الدراسة التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي)، ومن خلال تحليل البيانات وعرض هذه النتائج ومناقشتها:

5.2 خلاصة النتائج:

- تبين للباحثة أن لدى المؤسسات رؤية واضحة لإدارة الأزمات ، وقد أظهرت النتائج أن . فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية جاءت بمتوسط حسابي (3.907) وبوزن نسبي (73.6%) وهذا يدل على أن الوزارات الفلسطينية لديها استعداد مسبق لمواجهة الأزمات قبل وقوعها حيث تضع الوزارة ضمن خطتها الاستراتيجية خططا طارئة للتعامل مع الأزمات المحتملة من أجل اتخاذ الإجراءات الاحترازية.
- وقد أظهرت نتائج التحليل أن مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا جاءت بمتوسط حسابي (3.618) وبوزن نسبي(61.7%) وهذا يدل على ما قامت به الحكومة أولاً بمنع وصول الوباء إلى فلسطين بالقدر المستطاع والحد من انتشاره للمحافظة على صحة المواطنين وأرواحهم، وكذلك توقيت القرارات بما يخدم المواطنين ويحد من تفشي الوباء، وما عملت عليه المؤسسات من التقليل من دوام الموظفين ومنع الطلبة من الدوام سواء على صعيد المدارس أو الجامعات وغيره.
- أيضاً اتضح من نتائج التحليل أن مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات بعد جائحة كورونا جاءت بمتوسط حسابي (3.817)، وبوزن نسبي (67.9%) وهذا يدل على أن الوزارة تبذل كل جهد ممكن لتخفيف الآثار التي نتجت عن هذه الأزمة، وقد وصل الأمر إلى تقييد الحركة وإغلاق المنشآت ووقف الحالة الاقتصادية عموماً، وسعت إلى المحافظة على سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان بسبب الإجراءات الاستباقية والقانونية التي أدت الى انحسار الوباء والسيطرة عليه.
- وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأسباب المختلفة للأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل لجائحة كورونا جاءت بمتوسط حسابي (3.790) وبوزن نسبي (68.2%) وهذا يدل على أن هناك عدة أسباب مختلفة في الأزمات في ظل جائحة كورونا أدى إلى لجوء الوزارات الى اجراءات مالية

وإدارية وللحلول الرقمية لمواجهة اثار الجائحة، وأحد أهم أسباب الأزمات في الوزارات هو ضعف دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للأعمال الصغيرة و تراجع المساعدات الخارجية للسلطة والذي أدى بدوره إلى زيادة معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني، وتدني رواتب وأجور الموظفين والعاملين في الوزارات والمؤسسات، والقيود التي يفرضها الاحتلال من حجز على الأموال العائدة للسلطة الفلسطينية وهذه أهم أحد الأزمات التي تواجه السلطة الفلسطينية.

- أما نتائج ما يتعلق بواقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا جاءت بمتوسط حسابي (3.586) وبوزن نسبي (60%) من المبحوثين أن هناك عدة أسباب أدت إلى نجاح المؤسسات للوزارات الفلسطينية على سبيل المثال التكيف مع التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجيا والعمل على تحديد احتياجات الموظفين والقدرة على تكيف أهدافها في ظل جائحة كورونا، ونجاح الوزارات نتيجة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا من خلال تشجيع العمل بروح الفريق مع توفير بيئة داعمة لتبادل الأفكار والنتائج عن تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين المستمر.
- أظهرت نتائج الدراسة بأنه : لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين فاعلية ادارة الأزمات، من جهة، والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا من جهة أخرى وهذه علاقة طردية.
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى وهذه علاقة طردية
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات أثناء جائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى
- لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات بعد جائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى

5.3 التوصيات:

في ضوء ما أتت به الدراسة من نتائج واستنتاجات، فإن الدراسة تُوصي بما يلي:

1. تقديم دورات تدريبية خاصة للموظفين تساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.
2. زيادة تأهيل الموظفين في المؤسسات في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات والحد منها.
3. ضرورة نشر مفهوم إدارة الأزمات من خلال المؤتمرات والندوات العلمية وتنفيذ الدورات التدريبية اللازمة.
4. تقديم العلاوات والرواتب الجيدة للموظفين لتحسين أدائهم في عملهم.
5. العمل على توفير قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لاحتواء الأزمات.
6. الاهتمام بإنشاء جهاز للاستكشاف المبكر "إنذار مبكر" للتعرف بالأزمات في المؤسسات الحكومية حتى يمكننا التعامل مع الأزمات قبل استفحالها وإصلاح الانحرافات سريعاً حتى لا نقع فيها.
7. العمل على إنشاء وحدة إدارية مستقلة لإدارة الأزمات في كل مؤسسة، تتبع الإدارة العليا في قراراتها، وتكون مسؤولة بشكل مباشر عن علاج الأزمات المختلفة.
8. ضرورة تنمية وتطوير المهارات القيادية لدى الشخصيات الاعتبارية واليت لها دور كبير وفعال في التعامل مع الأزمات وإدارتها.
9. يجب إطلاع الموظفين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية، وأخذ آرائهم فيها، لأن التخطيط الاستراتيجي يساهم في التخفيف من حدة الأزمات، ويحدد نقاط القوة والضعف في المؤسسات العامة.
10. ضرورة مشاركة الإدارات الوسطى والتنفيذية في عملية إعداد الخطط الاستراتيجية في المؤسسات العامة.
11. ضرورة الاهتمام بمجال العمليات الداخلية في المؤسسات لأنها تشكل التنظيم الهام للمؤسسة والعمليات التي تدخل ضمنها.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أبو فارة، يوسف (2020)، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
2. أبو قحف، عبد السلام (2002)، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
3. أرباب، أنور (2013)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة حالة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين المحدودة، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
4. بابكر، مصطفى (2010)، تحليل مؤشرات الكفاءة، معهد التخطيط العربي بالكويت.
5. البطريق، غادة (2017)، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، أطلس للنشر والتوزيع الإعلامي، الجيزة.
6. بورزان، آية (2021)، إدارة الأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
7. جادالله، محمود (2010)، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
8. الجبوري، نسرین (2018)، دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء - العراق، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (24)، مايو 2018، العراق.
9. جعفر، يونس إبراهيم. (2017)، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية، المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس"، مجلة جامعة الاقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، مجلد(21)، عدد(1).
10. جمعة، مصطفى (2018)، منهج الرسول صلى الله عليه وسلم في غدارة الأزمات، الطبعة الأولى، شمس للنشر والاعلام، القاهرة.
11. الجمل، سمير وآخرون (2020)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في بلدية دورا، المجلة الجزائرية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
12. الجهني، عبد الله (2018)، أساليب تطوير كفاءة قادة المدارس على اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات المدرسية، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، جامعة طيبة.

13. الجوجو، كمال (2019)، الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة، "رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين
14. الحارثي، غالب (2019)، جوائز التميز وعلاقتها بالتدبير الجيد في الإدارة الإماراتية، جائزة الشيخ خليفة للامتياز نموذجاً، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان
15. الحفني، سامح (2017)، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (18)، العدد الثاني، جامعة بورسعيد.
16. حلاق، بطرس (2020)، العلاقات العامة والأزمات، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
17. الخزامي، عبد الحكيم (2000)، التخطيط الاستراتيجي - الفكرة، الخبرة، التطبيق، مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
18. خضير، حمود (2001)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء، عمان.
19. الخفاجي، نعمة (2020)، نظرية المنظمة - مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
20. الدليمي، عبد الرازق (2019)، العلاقات العامة وإدارة الأزمات، دار اليازوري العلمية، عمان.
21. الديب، سليمان (2012)، واقع استخدام أساليب إدارة الأزمات في اتحاد المقاولين الفلسطينيين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
22. الديراوي، أيمن (2020)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات - دراسة حالة معهد الأمل للأيتام في قطاع غزة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (4)، العدد (2).
23. الربضي، تمارا (2008)، تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
24. الرهوان، محمد (2004)، التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة
25. زويلف، إنعام (2015)، نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد (42)، العدد (1)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن.
26. زيد، جمال (2017)، التخطيط الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات في شركة الطيران اليمنية، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد 19
27. سالم، شيماء (2019)، استراتيجيات اتصالات الأزمات الناجمة عن عيوب المنتجات عبر شبكات التواصل الاجتماعي - دراسة حالة على شركتي "سامسونج وأبل"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 39، ع3، سبتمبر 2019.

28. السالم، مؤيد (2009)، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
29. السكارنة، عبد الله (2021)، مستوى إدراك مرشدي المدارس الثانوية في لواء وادي السير لمفهوم إدارة الأزمات، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (72)، أكتوبر 2021، الأردن.
30. السيد، رجب (2000)، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان.
31. الشهراني، نورة (2017)، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية.
32. صادق، سباء (2021)، دور التخطيط الاستراتيجي للطوارئ في إدارة كوفيد 19 في دولة قطر، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار الثاني والعشرون.
33. طالة، لامية (2018)، الأطر النظرية لإدارة الأزمات إعلامياً: المفهوم والأبعاد، مجلة الدراسات الإعلامية، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية للنشر والتوزيع، ألمانيا.
34. عابد، زهير (2020)، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار اليازوري العلمي للنشر و التوزيع، الأردن.
35. عبد الرحمن، إيمان (2019)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية - حالة جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 33(7).
36. عبد الحميد، محمد (2020)، "أثر ممارسة أساليب التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات - دراسة تطبيقية على شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي
37. عطوان، أسعد وآخرون (2018)، مناهج البحث العلمي، دار الكتب العلمية، لبنان.
38. العمري، هاني (2009)، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة ، الرياض.
39. الغرابوي، شهدان (2020)، إدارة الجودة الشاملة وفقاً للمعايير الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
40. الفريح، خالد (2021)، الاستراتيجيات الاتصالية المستخدمة في إدارة الأزمات بالمؤسسات الكويتية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصال، العدد السابع،
41. قريع، إيمان (2012)، بناء النجاح المؤسسي باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن في شركات التأمين الفلسطينية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

42. الكساسبة، وصفي (2007)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان.
43. كورتل، فريد وآخرون (2016)، إدارة الأزمات في عالم متغير، الطبعة الأولى، زوم ناشرون وموزعون، عمان.
44. محمد، بهاء (2018)، قلم المدير العام، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان.
45. محمد، هيثم (2020)، متطلبات ممارسة الدور الوقائي بمؤسسات مواجهة الأزمات والكوارث المحلي من منظور تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (49)، المجلد (1).
46. المحمدي، سعد (2021)، نماذج في الإدارات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
47. محمود، محمد وآخرون (2007)، اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب للنشر، القاهرة.
48. المسيلي، رجاء وعبد الله، تيسير (2005)، الأزمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد: الخامس.
49. الملاء، سلوى حامد (2015)، دور القيادة في إدارة الأزمة، الطبعة الأولى، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الدوحة.
50. ملحم، يحي (2009)، التمكن مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
51. المليجي، رضا (2012)، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
52. منظمة العمل الدولية (2020)، أثر وباء كوفيد - 19 على سوق العمل في الأراضي الفلسطينية المحتلة، لبنان.
53. الناجي، فهد (2012)، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
54. نوفل، محمد (2020)، القيادة والتخطيط الاستراتيجي كمنبئات بإدارة الأزمات لدى العاملين بوزارة الصحة بمحافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في برنامج إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية، غزة.
55. وهيبه، عيشاوي، حمزة، غندور (2021)، دور تكنولوجيا الاعلام والاتصال في إدارة الأزمات الحديثة في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8)، العدد (1).

56. اليازجي، صبحي (2011)، إدارة الأزمات من وحي القرآن الكريم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإسلامية، المجلد 19، العدد 2

ثانياً: المراجع الأجنبية:

57. Adeyemi, T. (2017). Causes, Consequences and Control of Students 'Crises in Public and Private Universities in Nigeria. Retrieved March 22, 2017, from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?>
58. Al-Ajez, F., & Assaf, M. (2017). The degree of Senior Administration in Palestinian Universities Practicing Crisis Management and its Relationship to Strategic Thinking. *Educational Journal*, 122(31),147- 189
59. Baubion, Charles. (2013) Strategic Crisis Management. OECD High-Level Risk Forum
60. Hilary.F (2010): Crisis: Definition And Response, Understanding NonProfit Practitioner Perspectives, Quinnipiac University, USA.
61. Karam, M. G. (2018). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of Hotel Business Management*, 7, 171
62. Lusia, N,H (2013): Crisis Management: Determining Specific Strategies And Leadership Style For Effectives, University of Malang, Indonesia, *Asian Journal Of Management Sciences And Education: On Vol 2. No*
63. Margaret, Rouse (2013): **Crisis Management Plan**, USA
64. Petkeviciene, MigleSontaite, (2014), Crisis management to avoid damage for corporate reputation: thecase of retail chain crisis in the Baltic countries, 19th International Scientific Conference; Economics and Management, April 23-25, Riga, Latvia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 156.
65. Roger,Bennett(2005), crisis management plans and systems of exporting companies: an empirical study, *journal of Euro marketing*, v14n3.
66. Rudd, David, (2017), Crisis Management Plan, University of Memphis Crisis Management plan- Review and Update, July 1, www.memphis.edu.

الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين

| الجامعة | الاسم | م |
|---------------------------------|-------------------|---|
| الجامعة المستنصرية/ العراق | أ. د. ظافر شبر | 1 |
| جامعة عمر المختار/ ليبيا | د. وائل جبريل | 2 |
| جامعة البيان/ العراق | د. أياد التميمي | 3 |
| جامعة الموصل/ العراق | د. آلاء العاني | 4 |
| جامعة الجزائر 3/ الجزائر | د. لويذة بوشعير | 5 |
| الجامعة المستنصرية/ العراق | د. لؤي بطرس | 6 |
| جامعة 8 ماي 1945 قالمة/ الجزائر | د. ليليا بن صويلح | 7 |

ملحق (2): تسهيل مهمة



بسم الله الرحمن الرحيم
معهد التنمية المستدامة
Institute of Sustainable Development



2022 2 8

لمن يهمه الامر

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد...

يفيد برنامج بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية بجامعة القدس ، أن الطالبة جوليتة جدرانة
النصافي ورقمها الجامعي (21910958) هي إحدى طلبة المعهد وتقوم حالياً بأعداد دراسة
بموضوع :

" العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا "

وعليه يرجى مساعدتها بالحصول على المعلومات اللازمة لهذه الدراسة ، بما تسمح أنظمتكم به .
علماً بأن المعلومات والبيانات التي تحصل عليها الطالبة تعامل بسرية تامة ولاغراض البحث العلمي
فقط.

أعطيتم بناءً على طلبها .

وتقبلوا فائق الاحترام...

د. محمد مدير معهد التنمية
الدكتور أحمد حمد الله
مستشار المعهد
م. 20002



Jerusalem – Abu Dis
Tel / Fax: 009722790345
P.O.Box: 51000, 20002
email: Info@srd.alquds.edu

تفيس - لوبس
تلفون: 009722790345
ص.ب: 51000 أو 20002
لوبيد الإلكتروني: Info@srd.alquds.edu

ملحق (3): الاستبانة



جامعة القدس
كلية الدراسات العليا
تخصص/ تنمية بشرية وبناء مؤسسات

أخي الكريم،،، أختي الكريمة،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "العلاقة بين فاعلية إدارة الأزمات والنجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا"، وذلك للحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس، تخصص/ بناء المؤسسات والتنمية البشرية.

يرجى التكرم بالاستجابة على هذه الاستبانة بعد قراءة كل فقرة بعناية، وستجد أمام كل عبارة خيارات متدرجة، وعليك وضعة علامة (√) أمام العبارة في المربع الذي يتوافق مع وجهة نظرك.

لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وأي إجابة تعطيها هي صحيحة لأنها تعبر عن رأيك الخاص، وأن البيانات التي تصدر عنك ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الشكر الوفير لتعاونكم في اجابة هذه الاستبانة.

الباحثة

جوليانا عبد الفتاح الصوافي

بإشراف

الدكتور يوسف أبو فارة

القسم الأول: البيانات العامة:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر: من 21 – أقل من 30 سنة من 30- أقل من 40 سنة

من 40- أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

3- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

4- المسمى الوظيفي: وكيل وكيل مساعد مدير عام

مدير رئيس قسم رئيس شعبة.

القسم الثاني: واقع إدارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا:
أولاً: إدارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها:

| م | العبارات | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | إطلاقاً |
|---|---|--------|--------|---------|--------|---------|
| 1 | تهتم الوزارة برصد المؤشرات التي تنبئ بحدوث أزمة مستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 2 | تشجع الوزارة الموظفين على اكتشاف علامات الخلل التي قد تكون مؤشرات لحدوث أزمة في المستقبل. | | | | | |
| 3 | تنسق الوزارة جهودها مع جهود المؤسسات الأخرى لرصد مؤشرات الإنذار لأي أزمة في المستقبل تؤثر في أنشطتها. | | | | | |
| 4 | تدرب الوزارة موظفيها على رصد المؤشرات المتعلقة بالأزمات المستقبلية في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 5 | تضع الوزارة ضمن خططها الاستراتيجية خططا طارئة للتعامل مع الأزمات المحتملة. | | | | | |
| 6 | تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة في بناء خطط فاعلة لمواجهة الأزمات. | | | | | |
| 7 | تستفيد الوزارة من تجارب الوزارات الأخرى في التعامل مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 8 | يتم مسبقا تدريب موظفي الوزارة على كيفية التعامل مع الأزمات. | | | | | |
| 9 | لدى الوزارة رؤية واضحة لهيكلية فرق إدارة الأزمات بحيث يتم تفعيل عملها حسب التخصص فور وقوع أي أزمة. | | | | | |

ثانياً: إدارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا: عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تتصرف كما يأتي:

| م | العبارات | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | إطلاقاً |
|---|--|--------|--------|---------|--------|---------|
| 1 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، يتم تفعيل الخطط الطارئة فوراً للتعامل معها بنجاح في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 2 | في أثناء وقوع أي أزمة تصبح عملية صناعة القرار أكثر مركزية في الوزارة. | | | | | |
| 3 | توجه الوزارة تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية التعامل بنجاح مع الأزمات فور وقوعها في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 4 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تسهل الوزارة الحصول على الإمكانيات المختلفة اللازمة للتعامل مع هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 5 | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تحدد مهام ومسؤوليات كل موظف بدقة تجاه هذه الأزمة. | | | | | |
| 6 | قامت الوزارة بإعادة تنظيم العمل في ظل جائحة كورونا لتقليل ضغوط العمل. | | | | | |
| 7 | تضع الوزارة سيناريوهات محتملة متعددة للتعامل مع أي أزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 8 | تخصص الوزارة الموازنات اللازمة للتعامل مع أي أزمة عند حدوثها. | | | | | |
| 9 | تستفيد الوزارة من أساليب معالجة الأزمات في المؤسسات ذات التجارب المشابهة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |

| | | | | | |
|----|--|--|--|--|---|
| 10 | | | | | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تقوم بتعزيز نقاط القوة التي تزيد قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة. |
| 11 | | | | | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تعمل على التخلص من نقاط الضعف التي تؤثر في قدرتها على التعامل الناجح مع هذه الأزمة. |
| 12 | | | | | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تتعامل معها وفقا لسلم الأولويات. |
| 13 | | | | | تغلب الوزارة الجانب العقلي على الجانب العاطفي في التعامل مع الأزمات. |
| 14 | | | | | توفر الوزارة التوعية اللازمة للأطراف المعنية المتأثرة بوقوع الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 15 | | | | | تكثف الوزارة اجتماعاتها مع الموظفين في ظل الأزمات التي تواجهها للتعاطي الفاعل مع المستجدات. |
| 16 | | | | | تنسق الوزارة بين الموظفين بخصوص تعاملهم مع الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 17 | | | | | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، يتم توجيه الفريق المختص للتعامل الفوري معها. |
| 18 | | | | | ينفذ موظفو الوزارة أدوارهم المطلوبة بفاعلية عند وقوع أية أزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 19 | | | | | تتخذ الوزارة الإجراءات اللازمة ليمارس الموظفون نشاطاتهم الاعتيادية في ظروف الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 20 | | | | | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، تتخذ التدابير اللازمة لاحتواء الشائعات في ظل تداعيات جائحة كورونا. |
| 21 | | | | | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تخصص جهة محددة للتحدث بشأن الأزمة دون السماح لأي جهة أخرى بإعطاء تصريحات بخصوص الأزمة. |
| 22 | | | | | عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تطلع وسائل الاعلام بتداعيات الأزمة من خلال الجهة الاعلامية المتخصصة فقط. |
| 23 | | | | | تهتم الوزارة بوجود نظام اتصالات فاعل بينها وبين وسائل الإعلام في ظل الأزمات في ظل تداعيات جائحة كورونا. |

ثالثاً: ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها : عند مواجهة الوزارة لأزمة ما، فإنها تتصرف كما يأتي بعد انتهاء هذه الأزمة:

| م | العبارات | دائماً | غالبا | أحيانا | نادرا | إطلاقا |
|---|--|--------|-------|--------|-------|--------|
| 1 | بعد انتهاء الأزمة، تعقد الوزارة جلسات خاصة مع ذوي الشأن لتقييم درجة نجاحها في التعامل مع هذه الأزمة. | | | | | |
| 2 | تبذل الوزارة كل جهد ممكن لتخفيف الآثار التي خلفتها هذه الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 3 | تتأكد الوزارة من ممارسة الوحدات المتضررة لنشاطاتها كالمعتاد. | | | | | |
| 4 | تنفذ الوزارة حملة توعية لمعالجة الآثار السلبية المعنوية التي خلفتها الأزمة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 5 | تحفز الوزارة موظفيها على تحمل التبعات السلبية للأزمة لاستعادة أنشطتها كالمعتاد. | | | | | |
| 6 | تقارن الوزارة ممارساتها نحو الأزمات مع ممارسات المؤسسات الأخرى لاستخلاص العبر. | | | | | |
| 7 | تستفيد الوزارة من الأزمات السابقة لتطوير سبل الوقاية من الأزمات المحتملة مستقبلا. | | | | | |

رابعاً: أسباب الأزمات: برأيك، ما درجة تأثير كل مما يأتي في الأزمات التي واجهتها الوزارة الفلسطينية أو من المحتمل أن تواجهها في ظل تداعيات جائحة كورونا:

| م | العبارات | دائماً | غالبا | أحيانا | نادرا | إطلاقا |
|---|-------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------|
| 1 | التراجع في الداخل القومي الفلسطيني. | | | | | |

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 2 | زيادة معدلات الفقر في المجتمع الفلسطيني. | | | | |
| 3 | زيادة معدلات البطالة في فلسطين. | | | | |
| 4 | صعوبة تصدير المنتجات الفلسطينية. | | | | |
| 5 | صعوبة استيراد المواد الأولية. | | | | |
| 6 | صعوبة استيراد السلع. | | | | |
| 7 | ارتفاع أسعار المنتجات (من السلع والخدمات) | | | | |
| 8 | نسبة الضرائب غير المتوافقة مع الأوضاع الاقتصادية الصعبة. | | | | |
| 9 | تراجع المساعدات الخارجية للسلطة الوطنية الفلسطينية. | | | | |
| 10 | الحجز المتكرر لعائدات الضرائب من قبل سلطات الاحتلال. | | | | |
| 11 | تراجع المساعدات الخارجية للمؤسسات غير الحكومية. | | | | |
| 12 | ضعف دعم السلطة الوطنية الفلسطينية للأعمال الصغيرة (الخاصة). | | | | |
| 13 | اعتماد الاقتصاد الفلسطيني على اقتصاد دولة الاحتلال. | | | | |
| 14 | ضعف التخطيط الاقتصادي في فلسطين. | | | | |
| 15 | هجرة رؤوس الأموال الفلسطينية للاستثمار في الخارج. | | | | |
| 16 | ضعف جاذبية البيئة الاستثمارية لاستقطاب الاستثمارات من الخارج (الفلسطينية وغير الفلسطينية) | | | | |
| 17 | تدني مستوى الاهتمام الاستثماري بالقطاع السياحي في فلسطين. | | | | |
| 18 | عدم توفير البنوك للدعم والتمويل الكافي للأنشطة الانتاجية في ظل التركيز على الأنشطة الاستهلاكية. | | | | |
| 19 | تدني الرواتب/ الأجور للموظفين/ العاملين في الوزارات والمؤسسات في فلسطين. | | | | |
| 20 | انخفاض مستوى دخل الفرد الفلسطيني في ظل الأوضاع الاقتصادي الصعبة. | | | | |

القسم الثالث: النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا:

| م | العبارات | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | إطلاقا |
|----|---|-------|-------|--------|-------|--------|
| 1 | نجحت الوزارة في تكييف أهدافها في ضوء التغييرات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 2 | تمكنت الوزارة من تحقيق أهدافها التي حددتها في ضوء التغييرات التي أفرزتها جائحة كورونا. | | | | | |
| 3 | نجحت الوزارة في التكيف مع التغييرات الاجتماعية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 4 | نجحت الوزارة في التكيف مع التغييرات الاقتصادية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 5 | تمكنت الوزارة من التكيف مع التغييرات التكنولوجية التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 6 | نجحت الوزارة في تحديد احتياجاتها من الموظفين في ظل جائحة كورونا. | | | | | |
| 7 | نجحت الوزارة في توفير احتياجاتها من الموظفين بدقة في ظل جائحة كورونا. | | | | | |
| 8 | تمكنت الوزارة من تحقيق التنسيق بين اداراتها المختلفة في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 9 | نجحت الوزارة في تقليل صراعات العمل في ظل تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 10 | اعتمدت الوزارة إجراءات طوارئ فاعلة للتعامل مع الأزمات الناجمة عن تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 11 | أثبتت الوزارة قدرتها على الصمود في مواجهة الأزمات التي أفرزتها تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 12 | نجحت الوزارة في استخدام اساليب مناسبة للتغلب على المخاطر الناجمة عن تداعيات جائحة كورونا. | | | | | |
| 13 | تمكنت الوزارة من تحقيق رضا الموظفين عن إجراءات العمل في ظل جائحة كورونا. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تحقيق رضا المستفيدين من خدماتها. | 14 |
| | | | | | نجحت الوزارة في تكييف نظام تقييم أداء الموظفين ليتناسب مع الظروف الجديدة خلال أزمة جائحة كورونا. | 15 |
| | | | | | تنجح الوزارة في تقليل حدة الأزمات بسبب التخطيط الجيد للتعاطي مع أي أزمة. | 16 |
| | | | | | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تعزيز ثقافة التميز لدى الموظفين | 17 |
| | | | | | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تعزيز مشاركة الموظفين في عمليات التطوير والتحسين المستمر للعمل | 18 |
| | | | | | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من تشجيع العمل بروح الفريق مع توفير بيئة داعمة لتبادل الأفكار | 19 |
| | | | | | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من الاستخدام الفاعل لمنهج تمكين الموظفين للقيام بالمهام المناطة بهم. | 20 |
| | | | | | تمكنت الوزارة في ظل جائحة كورونا من توفير بيئة عمل تتمتع المرأة فيها بفرص متساوية عززت مشاركتها الفاعلة في العمل | 21 |
| | | | | | نجحت الوزارة في ظل جائحة كورونا من توفير بيئة عمل صحية للموظفين | 22 |

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ملحق (4): الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |

| | | | | | | | | | |
|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 | 27.044 | 33.387 | 33.387 | 27.044 | 33.387 | 33.387 | 11.782 | 14.545 | 14.545 |
| 2 | 4.832 | 5.966 | 39.353 | 4.832 | 5.966 | 39.353 | 9.876 | 12.192 | 26.738 |
| 3 | 3.842 | 4.744 | 44.097 | 3.842 | 4.744 | 44.097 | 8.909 | 10.999 | 37.737 |
| 4 | 3.276 | 4.045 | 48.142 | 3.276 | 4.045 | 48.142 | 7.267 | 8.971 | 46.708 |
| 5 | 2.804 | 3.462 | 51.604 | 2.804 | 3.462 | 51.604 | 3.966 | 4.896 | 51.604 |
| 6 | 2.590 | 3.197 | 54.801 | | | | | | |
| 7 | 2.243 | 2.769 | 57.570 | | | | | | |
| 8 | 1.917 | 2.366 | 59.936 | | | | | | |
| 9 | 1.796 | 2.217 | 62.153 | | | | | | |
| 10 | 1.710 | 2.111 | 64.264 | | | | | | |
| 11 | 1.593 | 1.967 | 66.231 | | | | | | |
| 12 | 1.525 | 1.883 | 68.114 | | | | | | |
| 13 | 1.365 | 1.685 | 69.799 | | | | | | |
| 14 | 1.271 | 1.569 | 71.368 | | | | | | |
| 15 | 1.199 | 1.480 | 72.848 | | | | | | |
| 16 | 1.181 | 1.458 | 74.306 | | | | | | |
| 17 | 1.090 | 1.345 | 75.651 | | | | | | |
| 18 | .941 | 1.162 | 76.813 | | | | | | |
| 19 | .900 | 1.111 | 77.924 | | | | | | |
| 20 | .888 | 1.096 | 79.020 | | | | | | |
| 21 | .823 | 1.016 | 80.036 | | | | | | |
| 22 | .785 | .969 | 81.005 | | | | | | |
| 23 | .777 | .959 | 81.964 | | | | | | |
| 24 | .755 | .933 | 82.897 | | | | | | |
| 25 | .731 | .902 | 83.799 | | | | | | |
| 26 | .694 | .856 | 84.655 | | | | | | |
| 27 | .650 | .802 | 85.457 | | | | | | |
| 28 | .622 | .768 | 86.225 | | | | | | |
| 29 | .611 | .754 | 86.980 | | | | | | |
| 30 | .579 | .715 | 87.695 | | | | | | |
| 31 | .564 | .696 | 88.390 | | | | | | |
| 32 | .526 | .649 | 89.039 | | | | | | |
| 33 | .489 | .603 | 89.643 | | | | | | |
| 34 | .484 | .597 | 90.240 | | | | | | |
| 35 | .470 | .580 | 90.820 | | | | | | |
| 36 | .450 | .556 | 91.376 | | | | | | |
| 37 | .417 | .514 | 91.890 | | | | | | |
| 38 | .412 | .508 | 92.398 | | | | | | |
| 39 | .391 | .483 | 92.882 | | | | | | |
| 40 | .374 | .462 | 93.344 | | | | | | |
| 41 | .346 | .427 | 93.771 | | | | | | |
| 42 | .344 | .425 | 94.196 | | | | | | |
| 43 | .326 | .403 | 94.599 | | | | | | |
| 44 | .304 | .376 | 94.974 | | | | | | |
| 45 | .304 | .375 | 95.349 | | | | | | |
| 46 | .293 | .362 | 95.711 | | | | | | |
| 47 | .277 | .342 | 96.053 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|----|------|------|---------|--|--|--|--|--|--|
| 48 | .253 | .313 | 96.366 | | | | | | |
| 49 | .225 | .278 | 96.644 | | | | | | |
| 50 | .214 | .264 | 96.908 | | | | | | |
| 51 | .212 | .262 | 97.170 | | | | | | |
| 52 | .193 | .238 | 97.408 | | | | | | |
| 53 | .189 | .233 | 97.641 | | | | | | |
| 54 | .183 | .226 | 97.867 | | | | | | |
| 55 | .171 | .211 | 98.078 | | | | | | |
| 56 | .163 | .201 | 98.279 | | | | | | |
| 57 | .158 | .195 | 98.473 | | | | | | |
| 58 | .147 | .181 | 98.654 | | | | | | |
| 59 | .128 | .158 | 98.812 | | | | | | |
| 60 | .110 | .136 | 98.948 | | | | | | |
| 61 | .106 | .131 | 99.080 | | | | | | |
| 62 | .096 | .118 | 99.198 | | | | | | |
| 63 | .076 | .094 | 99.291 | | | | | | |
| 64 | .071 | .088 | 99.379 | | | | | | |
| 65 | .063 | .077 | 99.457 | | | | | | |
| 66 | .061 | .076 | 99.532 | | | | | | |
| 67 | .052 | .065 | 99.597 | | | | | | |
| 68 | .050 | .061 | 99.658 | | | | | | |
| 69 | .045 | .056 | 99.714 | | | | | | |
| 70 | .040 | .049 | 99.763 | | | | | | |
| 71 | .034 | .042 | 99.805 | | | | | | |
| 72 | .033 | .041 | 99.845 | | | | | | |
| 73 | .027 | .033 | 99.879 | | | | | | |
| 74 | .022 | .028 | 99.906 | | | | | | |
| 75 | .019 | .024 | 99.930 | | | | | | |
| 76 | .018 | .022 | 99.952 | | | | | | |
| 77 | .013 | .016 | 99.968 | | | | | | |
| 78 | .011 | .013 | 99.982 | | | | | | |
| 79 | .007 | .008 | 99.990 | | | | | | |
| 80 | .004 | .005 | 99.995 | | | | | | |
| 81 | .004 | .005 | 100.000 | | | | | | |

فهرس الملاحق

ملحق (1): أسماء المحكمين 107

ملحق (2): تسهيل مهمة 107

ملحق (3): الاستبانة..... 108

ملحق (4): الجذور الكامنة لمصفوفة الارتباط..... 113

فهرس الجداول

جدول (3.1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس..... 43

جدول (3.2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر..... 44

جدول (3.3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة..... 44

| | |
|--|----|
| جدول (3.4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي | 45 |
| جدول (3.5) يوضح مقياس ليكرت الخماسي..... | 46 |
| جدول (3.6) نتائج اختبار كايزر - مير اولكن..... | 47 |
| جدول (3.7) العوامل الناتجة بعد التدوير..... | 48 |
| جدول (3.8) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " ادارة الوزارة للأزمات قبل وقوعها " | 49 |
| جدول (3.9) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " ادارة الوزارة للأزمات أثناء وقوعها في ظل جائحة كورونا" والدرجة الكلية للمحور | 50 |
| جدول (3.10) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " ادارة الوزارة للأزمات بعد وقوعها : | 52 |
| جدول (3.11) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " أسباب الأزمات " والدرجة الكلية للمحور..... | 52 |
| جدول (3.12) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور " النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا " والدرجة الكلية للمحور | 54 |
| جدول (3.13) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور التابعة له..... | 55 |
| جدول (3.14) يوضح طريقة قياس ثبات الاستبانة..... | 56 |
| جدول (3.15) يوضح طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات الاستبانة..... | 57 |
| جدول (4.1) اختبار التوزيع الطبيعي..... | 58 |
| جدول (4.2) قيم التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية | 60 |
| جدول (4.3) يوضح تحليل فقرات محور مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا..... | 60 |
| جدول (4.4) يوضح تحليل فقرات محور مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا..... | 66 |
| جدول (4.5) يوضح تحليل فقرات محور الأسباب المختلفة للأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل لجائحة كورونا..... | 68 |
| جدول (4.6) يوضح تحليل فقرات محور واقع النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية في ظل جائحة كورونا..... | 71 |

| | |
|--|----|
| جدول (4.7) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين فاعلية ادارة الازمات و النجاح المؤسسي للوزارات الفلسطينية..... | 75 |
| جدول (4.8) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية الاستعداد للأزمات قبل وقوعها في الوزارات الفلسطينية، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات في ظل جائحة كورونا، من جهة أخرى..... | 76 |
| جدول (4.9) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأولى لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات..... | 77 |
| جدول (4.10) نتائج تحليل معامل الارتباط سبيرمان لدراسة العلاقة بين مستوى فاعلية ادارة الأزمات في الوزارات الفلسطينية في ظل الموجات الأخيرة لجائحة كورونا، من جهة، والنجاح المؤسسي لهذه الوزارات، من جهة أخرى..... | 78 |
| جدول (4.11) نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس..... | 79 |
| جدول (4.12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر..... | 80 |
| جدول (4.13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... | 81 |
| جدول (4.14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... | 82 |
| جدول (4.15): نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس..... | 83 |
| جدول (4.16): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر..... | 84 |
| جدول (4.17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... | 85 |
| جدول (4.18): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... | 86 |
| جدول (4.19): نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس..... | 87 |

| | | |
|---|----------------------------|----|
| جدول (4.20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير العمر | 88 |
| جدول (4.21): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير سنوات الخبرة | 89 |
| جدول (4.22): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير المسمى الوظيفي | 90 |
| جدول (4.23): نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير | الجنس | 91 |
| جدول (4.24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير العمر | 92 |
| جدول (4.25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير سنوات الخبرة | 93 |
| جدول (4.26): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير المسمى الوظيفي | 94 |
| جدول (4.27): نتائج اختبار "ت" لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير | الجنس | 95 |
| جدول (4.28): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير العمر | 96 |
| جدول (4.29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير سنوات الخبرة | 97 |
| جدول (4.30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في متوسطات استجابات المبحوثين | تعزى لمتغير المسمى الوظيفي | 98 |

فهرس المحتويات

| | |
|---|---------|
| أ | إقرار |
| ب | الإهداء |

| | |
|----|-----------------|
| ج | شكر و عرفان |
| د | مصطلحات الدراسة |
| هـ | ملخص |
| و | Abstract |

الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة

| | |
|---|---------------------------|
| 1 | 1.1 مقدمة: |
| 4 | 2.1 مشكلة الدراسة: |
| 4 | 3.1 أسئلة الدراسة: |
| 5 | 4.1 أهداف الدراسة: |
| 5 | 5.1 فرضيات الدراسة: |
| 6 | 6.1 أهمية الدراسة: |
| 7 | 7.1 متغيرات الدراسة: |
| 8 | 8.1 نموذج الدراسة: |
| 8 | 9.1 حدود الدراسة: |
| 8 | 10.1 التعريفات الإجرائية: |
| 9 | 11.1 هيكلية الدراسة: |

الفصل الثاني/ الإطار النظري والدراسات السابقة

| | |
|----|---|
| 10 | 1.2 المبحث الأول: الإطار النظري: |
| 10 | 1.1.2 الفرع الأول: الأزمة: |
| 10 | 1.1.1.2 مفهوم الأزمة: |
| 11 | 2.1.1.2 التعريف اللغوي للأزمة: |
| 11 | 3.1.1.2 التعريف الاصطلاحي للأزمة: |
| 12 | 4.1.1.2 مراحل الأزمة: |
| 13 | 5.1.1.2 أنواع الأزمات: |
| 14 | 6.1.1.2 أساسيات في التعامل مع الأزمة: |
| 16 | 7.1.1.2 مستويات إدارة الأزمة: |
| 16 | 8.1.1.2 أساليب إدارة الأزمات في المنظمات: |
| 17 | 9.1.1.2 سمات اتصالات الأزمة: |
| 18 | 10.1.1.2 استعادة التوازن بعد الأزمة: |

| | |
|--|---|
| 18 | 2.1.2 الفرع الثاني: إدارة الامتات: |
| 18 | 1.2.1.2 مقدمة: |
| 18 | 2.2.1.2 مفهوم إدارة الأزمات: |
| 20 | 3.2.1.2 أهداف إدارة الأزمات: |
| 20 | 4.2.1.2 أهمية إدارة الأزمات: |
| 21 | 5.2.1.2 أبعاد إدارة الأزمات: |
| 21 | 6.2.1.2 نظريات إدارة الأزمات: |
| 22 | 7.2.1.2 أهمية إدارة الأزمات ودورها الاستراتيجي بالمؤسسات: |
| 23 | 8.2.1.2 استراتيجيات مواجهة الامتات: |
| 24 | 9.2.1.2 دوائر الأزمات (خطوط الأزمات: Crises Circles) |
| 25 | 10.2.1.2 مراحل إدارة الأزمات: |
| 25 | 11.2.1.2 لماذا زاد الاهتمام بإدارة الأزمات؟ |
| 26 | 12.2.1.2 خاتمة: |
| 26 | 3.1.2 الفرع الثالث: النجاح المؤسسي: |
| 26 | 1.3.1.2 مقدمة: |
| 27 | 2.3.1.2 مفهوم النجاح المؤسسي: |
| 27 | 3.3.1.2 أهمية النجاح المؤسسي: |
| 28 | 4.3.1.2 خصائص النجاح المؤسسي: |
| 28 | 5.3.1.2 أهداف إدارة النجاح المؤسسي: |
| 29 | 6.3.1.2 العوامل المؤثرة في النجاح المؤسسي: |
| 30 | 7.3.1.2 تقييم النجاح المؤسسي حسب مؤشرات تقييم الأداء: |
| 31 | 2.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة |
| 31 | 1.2.2 أولاً: الدراسات العربية: |
| 36 | 2.2.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية: |
| 39 | 3.2.2 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة. |
| الفصل الثالث/ منهجية الدراسة وإجراءاتها | |
| 42 | 3.1 مقدمة: |
| 42 | 3.2 منهج الدراسة: |
| 43 | 3.3 مجتمع وعينة الدراسة: |

| | |
|----|-----------------------------------|
| 43 | 3.4 الوصف الاحصائي لعينة الدراسة: |
| 45 | 3.5 أداة الدراسة: |
| 46 | 3.6 صدق الاستبانة: |
| 56 | 3.7 ثبات الاستبانة: |
| 57 | 3.8 الأساليب الإحصائية: |

الفصل الرابع / نتائج الدراسة ومناقشتها

| | |
|----|-----------------------------|
| 58 | 4.1 مقدمة: |
| 58 | 4.2 اختبار التوزيع الطبيعي: |
| 60 | 4.3 تحليل محاور الاستبانة: |
| 74 | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة: |

الفصل الخامس / خلاصة النتائج والتوصيات

| | |
|------------------------------|------------------------|
| 99 | 5.1 مقدمة: |
| 99 | 5.2 خلاصة النتائج: |
| 101 | 5.3 التوصيات: |
| 102 | قائمة المصادر والمراجع |
| 107 | الملاحق |
| 115 | فهرس الملاحق |
| 116 | فهرس الجداول |
| Error! Bookmark not defined. | فهرس المحتويات |